UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA

FACOLTA' DI ECONOMIA

Dottorato di ricerca in Economia e Strategia Aziendale

Ciclo XXII

L'EQUILIBRIO NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Tutor: Chiar.mo Prof. Massimo Saita

Tesi di Dottorato di

Elena Ombretta VILLA

Matricola n. 708386

Anno Accademico 2009-2010

L'EQUILIBRIO NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1 - La teoria dell'equilibrio

PREMESSA **1**

LA TEORIA DELL'EQUILIBRIO AZIENDALE **7**

equilibrio patrimoniale 9

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE 13

EQUILIBRIO PATRIMONIALE NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 18

equilibrio economico 28

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO 30

EQUILIBRIO PATRIMONIALE ED ECONOMICO NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 44

equilibrio finanziario 58

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO FINANZIARIO 60

EQUILIBRIO PATRIMONIALE, ECONOMICO E FINANZIARIO NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 64

CAPITOLO 2 - La break-even analysis

IL PUNTO DI EQUILIBRIO (BEP BREAK EVEN POINT) **72**

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DEL BEP 73

metodo matematico 73

metodo grafico 75

possibilità di impiego 76

metodo del margine di contribuzione 87

IL "BREAK EVEN" FINANZIARIO 90

IL BREAK EVEN TIME 93

ELEMENTI DEL BEP 95

LIMITI DEL BEP 97

L'USO DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 99

CAPITOLO 3 - La pianificazione

PREMESSA **103**

LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET **105**

aspetti amministrativi 105

aspetti decisionali 107

aspetti organizzativi 107

CAPITOLO 4 - Il bep nel processo di budget nell'esperienza professionale

PREMESSA **108**

L'UTILITÀ DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 109

PREMESSA **142**

L'INUTILITÀ DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE 143

CONCLUSIONI 150

BIBLIOGRAFIA **151**

CAPITOLO 1

La teoria dell'equilibrio

PREMESSA

La fisica e, conseguentemente, la matematica hanno elaborato, con una serie di equazioni differenziali, la teoria della stabilità identificando due tipi di equilibrio:

- l'equilibrio stabile
- l'equilibrio instabile

attribuendo agli oggetti inanimati in situazione normale (di riposo) la caratteristica di stabilità ed agli oggetti animati, anche se in situazione di riposo, un grado più o meno elevato di instabilità.

Ora, se si considera l'azienda nel suo insieme come un organismo vivo che nasce(costituzione), cresce (sviluppo), si sposa (fusione), genera prole (scorporo), si divide (scissione), muore (liquidazione), possiamo cercare di utilizzare, per descrivere l'andamento dell'azienda, le stesse equazioni differenziali ma, certamente, avremmo scarsissimo successo visto il numero di variabili da prendere in considerazione.

D'altra parte, nella realtà italiana, qualsiasi sistema eccessivamente sofisticato per stabilire, in un dato momento, il punto di equilibrio aziendale, rimarrebbe in oltre il 95% dei casi inutilizzabile ed inutilizzato.

L'esperienza ultradecennale dell'esercizio della professione mi ha messo di fronte all'evidenza che solo un modestissimo numero di società ha in uso sistemi amministrativi e contabili che controllano la gestione ad un livello tale da poter utilizzare gli strumenti più moderni di controllo.

Il motivo è semplice. Nella gran parte delle imprese la funzione amministrativa (tutta) è costituita da un'unica persona assorbita nella quotidiana attività di registrazione dei documenti in entrata ed in uscita, di assolvimento, ormai quasi quotidiano, dei compiti burocratici collegati alle norme civilistiche, contributive e, soprattutto, fiscali.

Pensare di introdurre in questo tipo di aziende i sistemi gestionali normalmente insegnati nelle università fa venire in mente una vecchia barzelletta in cui una maestra rivolgendosi alla scolaresca detta il tema:

"Descrivete una giornata di una famiglia povera".

Un'alunna, figlia di un signore plurimiliardario, si mette d'impegno e comincia a scrivere:

"Era una famiglia molto povera, erano poveri il maggiordomo e l'autista, era povero anche il giardiniere e la cuoca era poverissima…."

In Italia le piccole e medie imprese sono la realtà dominante dell'economia produttiva. Secondo l'Ufficio studi della Confcommercio (che ha aggiornato i dati al 7 maggio 2009) le P.M.I., su un totale di 4.340.000 aziende, sono esattamente 4.335.446 (il 99,9%). Inoltre la quasi totalità delle P.M.I. (il 95%) è costituita da imprese con meno di dieci addetti. Il resto è formato da imprese che impiegano da 10 a 49 addetti (196.090 unità pari al 4,5% del totale) mentre le imprese più grandi (e cioè le medie imprese da 50 a 249 addetti) sono solo 21.867 ossia lo 0,5% sul totale.

LA DISTRIBUZIONE PER CLASSI DI ADDETTI

TAB. 1 **Numero imprese per classi addetti**

	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	431.319	77.504	10.375	519.198	1.460	520.658
Costruzioni	563.817	29.309	1.465	594.591	84	594.675
Servizi	3.122.353	89.277	10.027	3.221.657	1.776	3.223.433
Commercio, manutenzione e rip. autov.	140.514	6.762	406	147.682	24	147.706
Commercio all'ingrosso	390.036	14.671	1.204	405.911	149	406.060
Commercio al dettaglio	678.713	12.743	1.065	692.521	235	692.756
Alberghi e ristoranti	254.311	14.504	683	269.498	106	269.604
Trasporti e comunicazioni	143.671	10.768	1.668	156.107	349	156.456
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca,altre attiv. prof.	1.037.043	18.825	2.828	1.058.696	622	1.059.318
Altre attività dei servizi	478.065	11.004	2.173	491.242	291	491.533
Totale	4.117.489	196.090	21.867	4.335.446	3.320	4.338.766

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat

TAB. 2 **Composizione % imprese per classi addetti**

	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	10,5	39,5	47,4	12,0	44,0	12,0
Costruzioni	13,7	14,9	6,7	13,7	2,5	13,7
Servizi	75,8	45,5	45,9	74,3	53,5	74,3
Commercio, manutenzione e rip. autov.	3,4	3,4	1,9	3,4	0,7	3,4
Commercio all'ingrosso	9,5	7,5	5,5	9,4	4,5	9,4
Commercio al dettaglio	16,5	6,5	4,9	16,0	7,1	16,0
Alberghi e ristoranti	6,2	7,4	3,1	6,2	3,2	6,2
Trasporti e comunicazioni	3,5	5,5	7,6	3,6	10,5	3,6
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca,altre attiv. prof.	25,2	9,6	12,9	24,4	18,7	24,4
Altre attività dei servizi	11,6	5,6	9,9	11,3	8,8	11,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat

Dal punto di vista dei settori economici, le P.M.I., soprattutto quelle con meno di 10 addetti, si concentrano nel terziario (circa il 76% del totale P.M.I.), in particolare nelle attività immobiliari, di informatica, di ricerca e di altre attività professionali (25,2%) e nel commercio al dettaglio (16,5%). Salendo di dimensione (imprese da 10 a 249 addetti) cala la quota delle P.M.I. che operano nei servizi (circa il 46%) perché più diffusa è la presenza di medie imprese nel settore industriale (Tab. 1).

La P.M.I. tipo si presenta solitamente caratterizzata da una struttura organizzativa semplice, da forme di finanziamento dipendenti dalla figura dell'imprenditore, da una gestione diretta ed autonoma svolta dal soggetto imprenditoriale, dalla sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa, dalla presenza su ambiti competitivi ristretti e da un basso potere di mercato.

La struttura finanziaria delle imprese italiane è normalmente caratterizzata da ridotti mezzi propri e da un forte indebitamento verso terzi (banche e fornitori); tali fenomeni si accentuano nel caso di piccole imprese, come dimostra la tabella seguente (Tab. 3).

Queste caratteristiche condizionano in maniera rilevante l'essere ed il divenire delle P.M.I. non sempre in modo positivo e propulsivo, ma comunque ne

rappresentano l'essenza; una essenza in divenire con possibili cambiamenti in tempi lunghi, nel rispetto delle evoluzioni di pensiero e di azione degli imprenditori. Pretendere di forzare queste condizioni significherebbe snaturare le caratteristiche dello spirito imprenditoriale e perdere di vista l'obiettivo della stimolazione di nuova imprenditorialità, di cui l'Europa ha un grande bisogno.

Tab. 3 - Struttura finanziaria delle imprese italiane per classi dimensionali (percentuali)

STRUTTURA DEL FINANZIAMENTO	PICCOLE IMPRESE 1-49	MEDIE IMPRESE 50-249	GRANDI IMPRESE 250-500
Capitale sociale	9,40	11,09	14,01
Riserve	16,02	17,99	16,10
Tot Capitale di rischio	25,42	29,08	30,11
Debiti bancari	27,34	21,44	14,31
Debiti commerciali	31,25	25,50	28,82
Fondi rischi+Tfr	3,73	6,53	7,87
Obbligazioni	1,14	0,98	0,91
Altri debiti	11,13	16,47	17,98
Tot capitale di debito	74,58	70,92	69,89
TOTALE	100	100	100

Fonte: Elaborazioni su dati Centrale dei bilanci relativi all'anno 2000

L'indebitamento verso terzi consente di mantenere chiuso e stabile l'assetto proprietario, pur condividendo il rischio di impresa con i finanziatori esterni; il che consente all'imprenditore di trattenere interamente gli utili che residuano dopo il pagamento degli interessi passivi, anche se spesso essi si dimostrano così inconsistenti da non permettere politiche di autofinanziamento.

L'indebitamento bancario, poi, si dimostra essere di semplice attivazione e non richiedere elaborate procedure, che invece caratterizzano altri strumenti finanziari alternativi. Ciò spinge le P.M.I. verso **l'indebitamento a breve**, poco compatibile con piani di investimento destinati allo sviluppo.

È da aggiungere l'effetto distorsivo operato dal sistema bancario italiano, interessato ad operare come prestatore di credito piuttosto che come finanziatore in capitale di rischio, anche a motivo di una legislazione bancaria non particolarmente incoraggiante.

Va altresì detto che la scarsità dei mezzi propri nella struttura finanziaria dell'impresa minore italiana non ha limitato in modo significativo il suo

radicamento nel tessuto economico, proprio grazie al massiccio intervento di mezzi forniti dal sistema bancario; in realtà solo recentemente, in attuazione della normativa di Basilea 2, si è fatto più preoccupante il fenomeno della sottocapitalizzazione, in quanto la scarsità di capitale proprio rappresenta uno degli elementi maggiormente penalizzanti nell'attribuzione di un buon giudizio che consenta l'accesso al credito a condizioni economiche convenienti.

È da considerare inoltre che la forma giuridica prevalente delle imprese minori è rappresentata dalla ditta individuale o da società di persone. Si tratta della tipica struttura dell'impresa familiare in cui poche persone, collegate da vincoli di parentela o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa, condizionandone il consolidamento patrimoniale ed il suo sviluppo. Esiste comunque una tendenza, seppure ancora lenta, ad abbandonare le forme giuridiche legate alle persone a favore delle società di capitali, le quali rispondono meglio alle esigenze di limitazione della responsabilità, pur richiedendo un modesto capitale sociale che può restare vincolato nelle mani della famiglia, senza comportare una apertura all'ingresso di soci terzi.

Un'altra caratteristica delle P.M.I. è data dalla rudimentale gestione finanziaria e di tesoreria, soprattutto di tipo previsionale, che produce frequenti e repentine tensioni nella liquidità, risolvibili, di solito, facendo ricorso al credito bancario di breve termine (più raramente di medio lungo termine), piuttosto che alla ricapitalizzazione.

E' per questo motivo che, nella pratica, i sistemi di controllo di gestione che vengono utilizzati sono estremamente semplificati e si avvalgono di informazioni spesso rudimentali.

Un'ultima, non meno importante, considerazione.

La legislazione fiscale, prima ancora delle norme civilistiche, ha imposto alle P.M.I. una tenuta della contabilità tesa alla determinazione del "REDDITO IMPONIBILE" ai fini impositivi diretti ed alla determinazione dell'I.V.A. (Imposta sul valore aggiunto) ai fini impositivi indiretti.

Il risultato è stato che l'enorme quantità di regole formali introdotte negli anni, (a cui le aziende hanno dovuto sottostare) ha impedito o, comunque, sconsigliato lo sviluppo di una contabilità destinata al controllo di gestione nel contesto delle P.M.I..

Conseguenza di quanto descritto è che, nella pratica, le aziende di cui si discute hanno mutuato dalla dottrina solo alcune informazioni ritenute sufficienti a risolvere i problemi derivanti dalle mancanze di un vero e proprio sistema organico di controllo di gestione.

In base a tali considerazioni preliminari, nel seguito di questo lavoro verranno descritti i criteri applicati per la gestione da parte di società di capitale di livelli diversi, dalle aziende di più modesta dimensione ad aziende che applicano criteri gestionali relativamente sofisticati.

Il primo esempio si riferisce a una società (che in realtà rappresenta un gruppo di acquisto) per descrivere la gestione di un distributore di prodotti a dei dettaglianti e da questi a degli artigiani (Alfa).

Il secondo esempio è riferito sempre ad una società industriale la cui caratteristica è quella di dover abbandonare prodotti ormai a marginalità zero per sostituirli con prodotti che il mercato accetti per le intrinseche caratteristiche produttive (Delta).

Il terzo esempio è rappresentato da una società di maggiori dimensioni che opera nel campo della produzione e commercializzazione di prodotti cosmetici (Sigma).

Il quarto esempio è riferito ad una società industriale che sarebbe dovuta nascere per produrre beni destinati all'industria dell'abbigliamento tendenzialmente all'industria pesante (Beta).

Il sesto esempio è riferito ad una società immobiliare di costruzione le cui caratteristiche operative sono tali da richiedere particolari interventi per mantenere un equilibrio sia gestionale che finanziario (Zeta).

LA TEORIA DELL'EQUILIBRIO AZIENDALE

L'impresa nasce in quanto prevede di soddisfare le equazioni generali e particolari del suo equilibrio e nel funzionamento; lo scopo delle sue operazioni è quello di mantenere le previste equazioni di equilibrio, di migliorarle quando siano state raggiunte e di riequilibrare il sistema quando l'equilibrio venga, per qualunque ragione, turbato[1].

E' necessario quindi, ora, definire cosa si intenda per equilibrio[2]. Esamineremo separatamente l'equilibrio patrimoniale, l'equilibrio economico e l'equilibrio finanziario, pur nella consapevolezza che si può affermare che una azienda è in equilibrio solo qualora vi siano contemporaneamente tutti e tre gli equilibri[3].

EQUILIBRI AZIENDALI		
PATRIMONIALE	ECONOMICO	FINANZIARIO
IMPIEGHI = FONTI	COMPONENTI POSITIVI DI REDDITO maggiori di COMPONENTI NEGATIVI DI REDDITO	ENTRATE maggiori di USCITE

[1] A.Amaduzzi L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi

[2] Il Pareto definisce equilibrio come <<quello stato che si conserverebbe indefinitamente se non sopravvenisse qualche modificazione nelle condizioni sotto le quali è stato osservato>>; il Mayer critica e fa rilevare come qualunque stato, anche di squilibrio perciò, si mantiene finché non si modificano le condizioni che lo avevano determinato; l'Amaduzzi distingue tra equilibrio oggettivo (che corrisponde all'ottenimento da parte dell'impresa di un quantitativo seppur minimo di profitto ovvero che i ricavi superino i costi) e un equilibrio soggettivo (che comporta che l'imprenditore ritenga equo il profitto conseguito).

[3] A.Amaduzzi L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni: l'equilibrio generale dell'azienda è frutto della logica correlazione degli equilibri particolari.
E.Giannessi Le aziende di produzione originaria: si ha una situazione di equilibrio quando l'impresa gode di condizioni di economicità e di un costante stato di liquidità, le sue prospettive economiche e finanziarie sono positive e il mercato ha un andamento favorevole.

equilibrio patrimoniale

L'azienda si trova in una situazione di equilibrio patrimoniale quando le caratteristiche dei finanziamenti sono omogenee alle caratteristiche degli investimenti[4].

equilibrio economico

L'azienda si trova in una situazione di equilibrio economico quando i ricavi sono in grado di fronteggiare i costi e di remunerare adeguatamente il capitale investito[5].

equilibrio finanziario

L'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario quando le entrate sono in grado di fronteggiare le uscite[6].

---

[4] L'equazione patrimoniale di equilibrio di A.Amaduzzi è, in formula:

$$I = F = C_i = C_f$$

dove I sono gli impieghi e F le fonti, C_i il capitale investito e C_f il capitale di finanziamento (dato dalla somma del capitale proprio e del capitale di terzi).
L'esame delle singole componenti è utile ma ancora più utile è l'esame delle relazioni che ci sono tra impieghi e fonti: gli impieghi durevoli dovranno essere coperti da fonti durevoli; gli impieghi a breve poranno essere coperti da fonti a breve termine.

[5] L'equazione economica di equilibrio di A.Amaduzzi è, in formula:

$$\{(f_1 \text{ x } p_1) + (f_2 \text{ x } p_2) + \ldots + (f_n \text{ x } p'_n)\} + \alpha = \{(q_1 \text{ x } P_1) + (q_2 \text{ x } P_2) + \ldots + (q_n \text{ x } P_n)\}$$

dove f sono i fattori produttivi, p sono i prezzi dei fattori e p' è il prezzo d'uso dei fattori a fecondità ripetuta; α è il profitto; q sono le quantità vendute e P è il prezzo di vendita.
L'equilibrio, dunque, si raggiunge quando l'azienda consegue ricavi che sono almeno pari ai costi e che consentano un profitto economico.

[6] L'equazione della cassa di A.Amaduzzi e, in formula:

$$F_i + I = P + F_f$$

dove F_i è il capitale in denaro iniziale, I sono gli incassi, P sono i pagamenti F_f capitale in denaro finale.

equilibrio patrimoniale

Iniziamo dall'equilibrio patrimoniale perché è il primo che deve esistere già dalla nascita dell'azienda.

L'equilibrio economico - descritto in seguito - non è sufficiente a garantire che l'azienda possa iniziare e proseguire la propria attività; l'azienda dovrà necessariamente dotarsi delle risorse che le permettano di iniziare l'attività e di sostenere il ciclo gestionale. Il ciclo gestionale può essere sintetizzato[7] nelle seguenti macroclassi:

acquisti / pagamenti

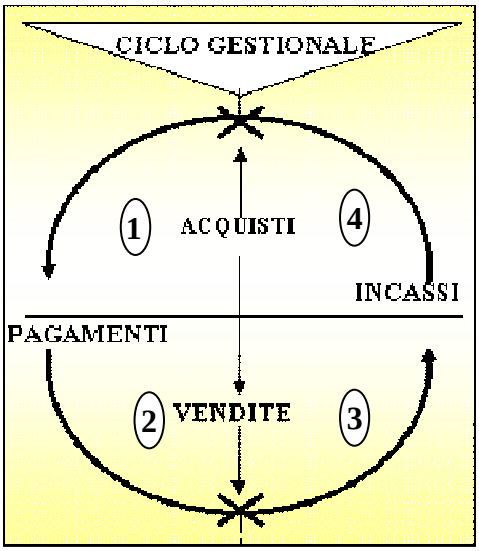
vendite /incassi

comprendendo negli acquisti sia gli acquisti di fattori produttivi a utilità pluriennale sia gli acquisti di fattori produttivi "di consumo"[8]; e nelle vendite sia le cessioni dei beni e/o le prestazioni di servizi oggetto dell'attività dell'azienda che le cessioni di fattori produttivi a utilità pluriennale.

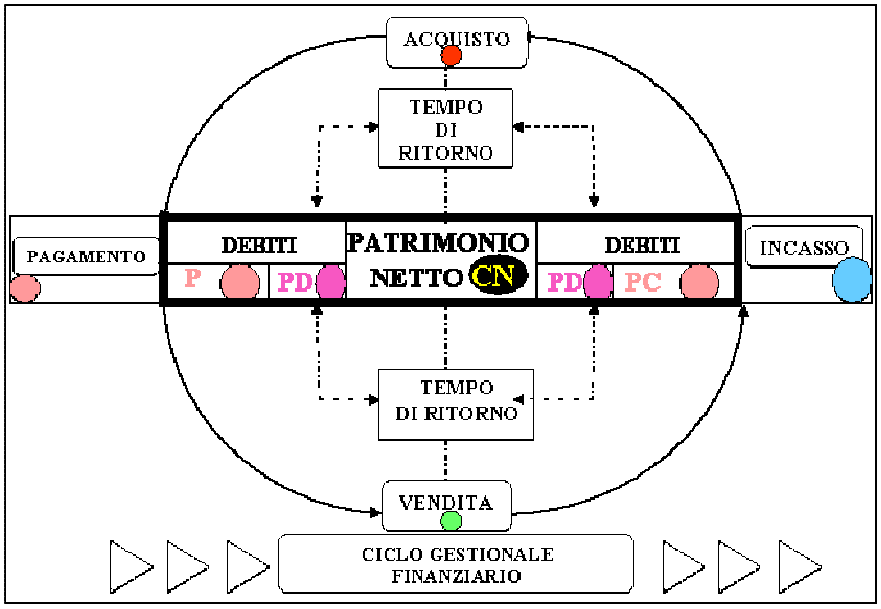
[7] Naturalmente si tratta di una sintesi estrema utilizzabile in questo contesto.
C. Caramello L'azienda: operazioni di gestione e dinamica dei valori. L'Autore divide i momenti che caratterizzano la gestione delle imprese in quattro fasi: finanziamento; impiego o investimento; trasformazione; realizzo o disinvestimento.
Altri Autori, ancora, aggiungono altre due fasi alle quattro sopra descritte: la fase di remunerazione e rimborso dei finanziamenti.

[8] In dottrina si distinguono gli acquisti in fattori produttivi a *fecondità semplice* (che si utilizzano nella produzione e così esauriscono la loro funzione) e a *fecondità ripetuta* (che non esauriscono la loro funzione in un unico utilizzo nella produzione). Fanno parte del primo gruppo le materie prime, sussidiarie, di consumo; fanno parte del secondo gruppo gli impianti e i macchinari.
La distinzione tra fattori produttivi a fecondità semplice e a fecondità ripetuta non dipende dal bene ma dalla destinazione che quel bene ha nell'azienda. L'esempio più banale è l'immobile che per le aziende di produzione è utilizzato come bene a fecondità ripetuta mentre per le immobiliari di compravendita è a fecondità semplice e, ancora, le automobili (ma anche le stampanti) per le aziende di produzione sono a fecondità ripetuta, per le aziende che hanno per oggetto la vendita di automobili (stampanti) sono a fecondità semplice e così via.

Possiamo schematizzare il ciclo gestionale in questo prospetto:



Dal momento che, come si vedrà in seguito, il tempo degli acquisti precede sempre il momento delle vendite e, normalmente, è presente anche un periodo di produzione, l'azienda deve reperire le risorse per tutte queste attività. L'azienda deve dotarsi quindi di risorse per far fronte al fabbisogno finanziario[9].



[9] Il fabbisogno finanziario è influenzato, naturalmente, sia dalla dimensione aziendale (al crescere della dimensione dell'azienda, maggiori saranno le relative esigenze finanziarie) sia dal settore di attività (al crescere degli acquisti di fattori produttivi a fecondità ripetuta, maggiori saranno le relative esigenze finanziarie; un'azienda industriale o mercantile sono differenti rispetto a quelle di un'azienda di servizi o di una assicurazione).

Lo schema sovrastante mette in relazione i "quattro momenti" del ciclo aziendale ponendo l'attenzione sul "diametro" e cioè sul tempo che trascorre tra il momento del pagamento ed il momento dell'incasso.

Figurativamente il "TEMPO DI RITORNO"[10] è finanziato stabilmente dal patrimonio netto (CN), a tempo medio dalle Passività differite (PD) ed infine, per il tempo residuo, dalle passività a breve (PC).

La determinazione del fabbisogno finanziario è in funzione degli Impieghi[11] (possono essere definiti come tali tutto ciò che richiede risorse) e delle Fonti (possono essere definite come tali tutto ciò che procura risorse)[12].

Gli impieghi necessari all'avvio e alla gestione dell'azienda e le fonti di finanziamento destinate alla copertura del fabbisogno finanziario generato dagli stessi determinano la struttura finanziaria dell'impresa.

Si usa distinguere il fabbisogno finanziario tra lordo e netto:

fabbisogno finanziario lordo (totale) è costituito dall'insieme dei capitali necessari per gli impieghi programmati in un certo periodo di tempo.

fabbisogno finanziario netto è costituito dal fabbisogno finanziario lordo al netto dell'autofinanziamento[13] prodotto dall'azienda.

Per far fronte al fabbisogno finanziario l'azienda deve dotarsi di adeguate fonti[14].

---

[10] Il "tempo di ritorno", è l'intervallo di tempo che intercorre tra il momento di uscita di denaro (pagamento per acquisti) e quello di entrata (incasso da vendite realizzate). Alcuni autori definiscono il tempo di ritorno "velocità di rotazione" o "velocità di circolazione" dei fattori produttivi: quante volte in un esercizio i ricavi di vendita permetteranno di rinnovare (far tornare in forma monetaria) l'investimento.

[11] Gli impieghi sono categoria molto vasta: comprendono infatti sia gli investimenti di capitale che servono per la gestione e che quindi trovano/troveranno un realizzo (per esempio gli investimenti in fattori produttivi) sia le risorse di capitale che non trovano/non troveranno un realizzo (per esempio i rimborsi di prestiti, le coperture delle perdite).

[12] In dottrina si analizzano gli aspetti qualiquantitativi degli investimenti che determinano il fabbisogno finanziario e si distingue il fabbisogno finanziario *durevole* dal fabbisogno finanziario *variabile*.

[13]Autofinanziamento: è la capacità dell'impresa di provvedere autonomamente al fabbisogno finanziario richiesto dalla gestione.

[14] La scelta delle fonti dipende dalla forma giuridica che l'azienda assume (le società di capitali hanno l'obbligo di un capitale sociale minimo, le società di persone no); dalla composizione degli investimenti, dalle condizioni del mercato finanziario e del mercato creditizio; dalle politiche di approvvigionamento e politiche di vendita programmate dall'impresa; dal regime fiscale che disciplina le varie fonti di finanziamento.

Si usa distinguere le varie specie di fonti in:

fonti esterne: si intendono tutte le fonti che non siano direttamente riconducibili alla stessa gestione. Tra queste ultime la principale distinzione è fatta tra:

fonti proprie: costituite dai mezzi propri conferiti in sede di costituzione o di aumento del capitale, dall'imprenditore o dai soci nel caso di società. Le fonti proprie sono caratterizzate dalla stabilità; dall'obbligo di eventuale rimborso solo alla cessazione dell'attività aziendale; dall'assenza dell'obbligo di remunerazione.

fonti di terzi: intese come fonti provenienti da indebitamenti con terzi (sia debiti di funzionamento che debiti di finanziamento).Le fonti di terzi sono caratterizzate dall'obbligo di restituzione secondo tempi e modalità determinate; dalla onerosità.

fonti interne: derivanti da ciò che la gestione aziendale è in grado di generare.

Una variabile molto importante nella scelta delle fonti di finanziamento è l'analisi del tipo di fabbisogno da finanziare e, in particolare, delle relazioni esistenti tra impieghi e fonti di finanziamento.

Al fine di garantire l'equilibrio della gestione, le caratteristiche delle fonti devono essere omogenee alle caratteristiche del fabbisogno da coprire[15].

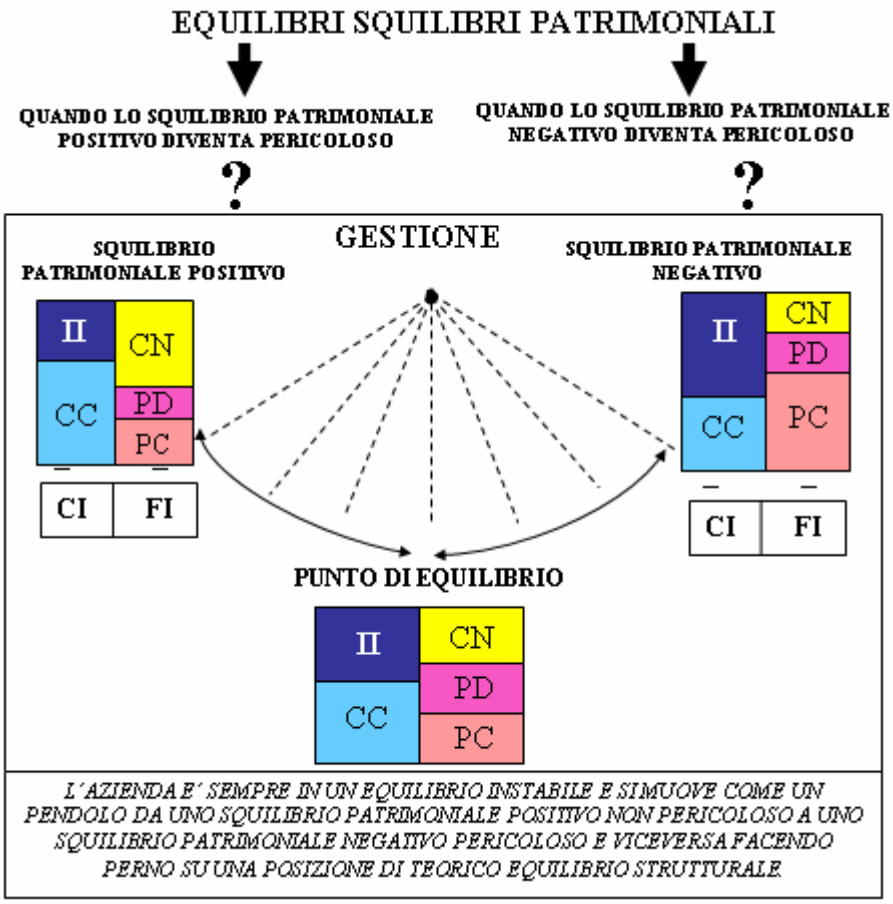
Gli impieghi necessari all'avvio e alla gestione dell'azienda e le fonti di finanziamento destinate alla copertura del fabbisogno finanziario, generato dagli stessi, determinano la struttura finanziaria dell'impresa.

[15] Se il fabbisogno è destinato a investimenti a breve termine, le fonti a cui ricorrere dovrebbero essere a breve; se il fabbisogno è destinato a investimenti a lungo termine le fonti a cui ricorrere dovrebbero essere a lungo termine.

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Come si è detto in premessa l'azienda va considerata come un organismo vivo che, nel suo divenire, si muove come un pendolo facendo perno su un punto di equilibrio patrimoniale.

Visivamente la gestione si "muove" continuamente da un punto di squilibrio patrimoniale positivo ad un punto di squilibrio patrimoniale negativo e viceversa, come può essere raffigurato nella tabella seguente:



Le domande che si pongono sono:

1. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI EQUILIBRIO PATRIMONIALE?***
2. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI SQUILIBRIO PATRIMONIALE POSITIVO MA PERICOLOSO E PERCHÈ?***
3. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI SQUILIBRIO PATRIMONIALE NEGATIVO E PERICOLOSO E PERCHÈ?***

Rispondere alla prima domanda è (relativamente) facile facendo riferimento ai **quattro** indicatori di struttura patrimoniale e cioè[16]:

1. Indice di liquidità (**I liq**) =[17] 1 e cioè $\frac{Li + Ld}{PC}$ **= 1**[18]
2. Indice di disponibilità (**I dis**) =[17] 1,5 e cioè $\frac{CC}{PC}$ **= 1,5**[19]
3. Indice di copertura (**I cop**) =[17] 1,5 e cioè $\frac{CN + PD}{II}$ **= 1,5**

[16] Gli acronimi usati sono:
Li = Liquidità immediata
Ld= Liquidità differita
PC = Passività Correnti (Passività a breve)
CC = Capitale Circolante
CN = Capitale Netto
PD = Passività Differite
II = Immobilizzi
CI = Capitale Investito

[17] Più che uguale sarebbe più corretto dire "tendente verso"

[18] In Italia l'indice di liquidità è da ritenersi soddisfacente per valori compresi tra 0,70 e 0,80. Se assume valori intorno allo 0,50 la struttura è ancora accettabile. Per valori inferiori a 0,33 la struttura è pericolosamente squilibrata.

[19] In Italia l'indice di disponibilità risulta buono quando assume un valore attorno a circa 1,50. Per valori di circa 1,30 la struttura può considerarsi ancora tranquilla, mentre per valori minori di 1,20 la struttura deve essere tenuta sotto controllo. Per valori minori di 1,10 la struttura risulta pericolosamente squilibrata.

4. Indice di indipendenza (**I ind**) =[17] 0,33 e cioè $\frac{CN}{CI}$ **= 0,33**[20]

Un po' più complicato è rispondere alla prima parte della seconda domanda e cioè:

Quando si verifica lo squilibrio patrimoniale positivo?

Perché in questo caso la risposta è:

Quando il Capitale Investito (CI) è quasi totalmente finanziato dal Patrimonio netto (Cn) ed i debiti (sia le Passività Differite P.D. che le Passività Correnti P.C.) sono marginali rispetto agli investimenti.

Lo stesso ragionamento vale per la prima parte della terza domanda e cioè:

Quando si verifica lo squilibrio patrimoniale negativo?

Perché in questo caso la risposta è:

Quando il Capitale investito CI è quasi totalmente finanziato da debiti spesso e volentieri costituiti quasi esclusivamente da passività a breve (PC = Passività Correnti).

Quindi, per il raggiungimento della struttura patrimoniale ottimale, utilizzando i margini e non gli indici, occorre che si verifichino le seguenti condizioni[21]:

---

[20] A livello internazionale - Basilea 2 - sono stati determinati i valori standard dell'indice CN / CI:

0 - 20%	=	zona di pericolo
21 - 33%	=	zona di sottocapitalizzazione
34 - 55%	=	zona di indipendenza
56 - 66%	=	zona di elasticità
67 - 100%	=	zona di eccesso

La maggioranza delle Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane si pone nella fascia tra 21% e 33%.

[21] Gli acronimi usati sono:
M.d.T. = Margine di Tesoreria
C.C.N. = Capitale Circolante Netto

1) M.d.T. = (Li + Ld) - PC > 0

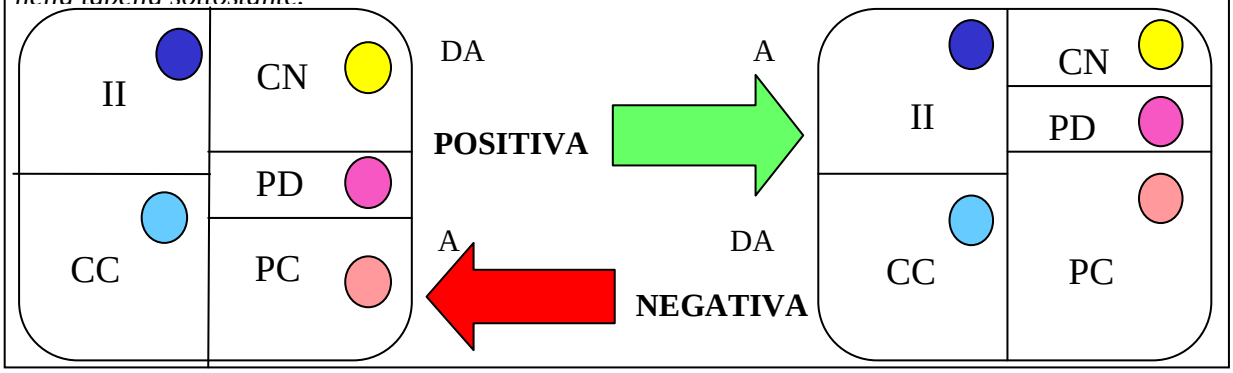
da cui $\dfrac{\text{Li + Ld}}{\text{PC}} > 1$

2) C.C.N. = CC - PC > 0

da cui **CC > PC**

e, dunque **CC / PC > 1,…..**

In sintesi la tendenza degli equilibri/degli squilibri evidenziati dagli indici e' quella che appare nella tabella sottostante.



Lo Stato Patrimoniale riclassificato ai fini dell'analisi della struttura patrimoniale si presenterà così (con il confronto almeno con l'esercizio precedente per verificare gli andamenti e le percentuali per verificare l'incidenza di ciascuna voce sul totale):

IMPIEGHI	***n***	**%**	***n+1***	**%**
Liquidità immediate (Li)				
Liquidità differite (Ld)				
Disponibilità varie (Dv)				
CAPITALE CIRCOLANTE (CC)				
Immobilizzazioni Immateriali (I)				
Immobilizzazioni Materiali (IM)				
Immobilizzazioni Finanziarie (IF)				
CAPITALE IMMOBILIZZATO (II)				
CAPITALE INVESTITO (CI)		**100%**		**100%**

FONTI	*n*	%	*n+1*	%
Debiti vs fornitori (esigibili entro esercizio successivo)				
Debiti vs banche (esigibili entro esercizio successivo)				
Altri debiti a breve				
PASSIVITA' CORRENTI (PC)				
Debiti vs banche (esigibili oltre esercizio successivo)				
Fondo T.F.R.				
Fondi rischi ed oneri				
Altri debiti a medio lungo termine				
PASSIVITA' DIFFERITE (PD)				
MEZZI DI TERZI (MT)				
CAPITALE NETTO (CN)				
FONTI IMPIEGATE (FI)		**100%**		**100%**

L'adozione del bilancio civilistico nella forma attuale consente di ricavare le informazioni per effettuare tale riclassificazione con facilità, anche se non sempre le suddivisioni nelle macroclassi previste dal Codice Civile coincidono con le aggregazioni "previste" dall'analisi di bilancio.

Un contributo all'uniformità è il recente obbligo di presentare alle Camere di Commercio lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico dei bilanci in formato XBRL con lo scopo evidente di ricavare gli indici in questione.

Resta il fatto che lo Stato Patrimoniale civilistico è redatto in funzione della "natura" delle voci e non in funzione della loro destinazione.

Ad esempio:

- Tra gli immobilizzi sono inseriti sia i fabbricati in uso sia quelli che, non più necessari, sono destinati alla vendita.
- I crediti e debiti in base alla scadenza naturale sono classificati entro/ oltre l'esercizio che spesso non tiene conto della realtà delle cose.
- Il valore del magazzino è normalmente valutato secondo criteri "fiscali" e non gestionali. Ad esempio, in nessun caso viene messa in evidenza la cosiddetta "scorta di sicurezza" che rappresenta un vero e proprio immobilizzo in quanto scendere al di sotto di quel livello vuol dire fermare l'attività[22].

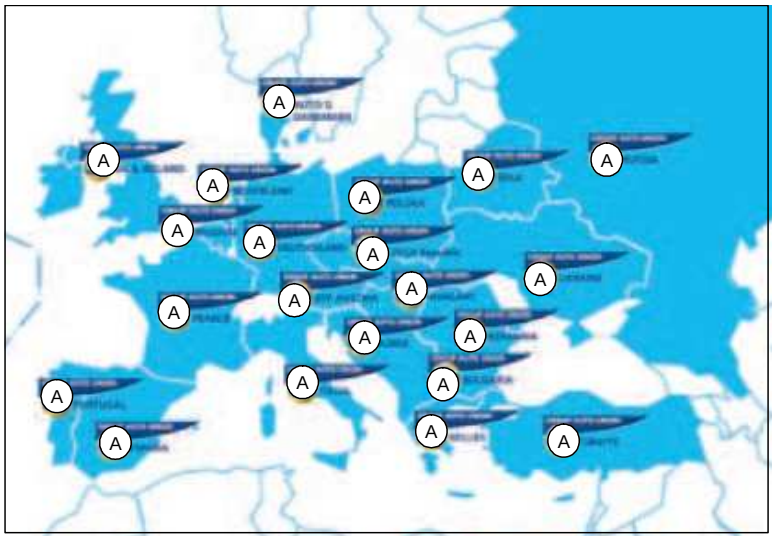
[22] Lo stesso discorso vale, come sarà detto in seguito, per il conto economico.

EQUILIBRIO PATRIMONIALE NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

A dimostrazione di quanto affermato nelle pagine che precedono valga l'esempio seguente rappresentato dalla "Alfa S.p.A."

Si tratta del caso di un'azienda che opera da anni sul mercato dei ricambi auto.

Peculiarità di questa società è che è collegata con altre società simili in tutta l'EUROPA come descritto nella carta geografica sottostante.



La premessa è importante. In base al decreto Monti sulla libertà di concorrenza, le case automobilistiche non possono negare gli interventi in garanzia da parte delle officine che non fanno parte della rete collegata ai concessionari del marchio della casa automobilistica.

Esiste quindi in parallelo, alla rete delle officine autorizzate, una ben più estesa rete di officine che non sono "monomarca" ma "plurimarca" e che, cioè, possono intervenire, senza problemi legali, su auto di marchi diversi.

Il problema di queste officine è, ovviamente, la quantità e la gamma di pezzi di ricambio per poter fare fronte alle richieste più varie.

In pratica la società di cui verranno descritte funzioni, attività e bilanci, opera come un "GRUPPO DI ACQUISTO" che si rivolge a produttori di pezzi di ricambio a livello internazionale per comprare quanto serve ai distributori, ricambisti dettaglianti, officine di riparazione.

In sostanza i soci di questa società (circa una trentina) sono i clienti della società stessa che si riuniscono una, due volte all'anno per indicare a tale società

quali e quanti beni acquistare per generare un magazzino di pronto intervento per le necessità immediate, lasciando liberi i singoli soci di acquistare i prodotti che servono da tenere stabilmente nei loro magazzini.

Obiettivi di questa società quindi sono:

- ottenere le parti di ricambio a prezzi particolarmente vantaggiosi, cosa che la società ottiene grazie alla rete internazionale a cui è collegata, come si può notare dalla cartina allegata (pagina precedente);
- coordinare il lavoro dei soci nei confronti della loro clientela, in particolare delle officine affiliate (circa 2.000) distribuite lungo tutta l'Italia fornendo in particolare formazione tecnica ai meccanici delle officine;
- ottenere un risultato tendenzialmente in pareggio, quindi senza la generazione di utili, ma assicurando un sostanziale equilibrio sia patrimoniale che finanziario.

Quanto al "Rendimento Finanziario", questo tipo di aziende non ha la più pallida idea di cosa sia e a che cosa serva.

Nella pratica sono in uso degli scadenzari più o meno sofisticati (nel senso dell'analisi delle voci contenute in questi prospetti) noti come "scadenziari" gestiti con rudimentali programmi tipo EXCEL totalmente scollegati dalla contabilità che vengono aggiornati, al massimo, una volta al mese e tengono in considerazione tre mesi di entrate e uscite riconciliate con il saldo bancario di inizio e fine periodo.

Da un punto di vista contabile la società, che è una società per azioni, limita le informazioni a quanto richiesto dalle norme civilistiche e fiscali. Non c'è traccia di alcun altro tipo di informazione se non quello di una puntuale gestione fisica delle entrate e delle uscite di magazzino.

La struttura dell'insieme della attività svolta può essere rappresentata dal grafico seguente che mette in evidenza Fornitori, GRUPPO DI ACQUISTO , Distributori, Dettaglianti, Officine.

La struttura organizzativa interna è costituita da:

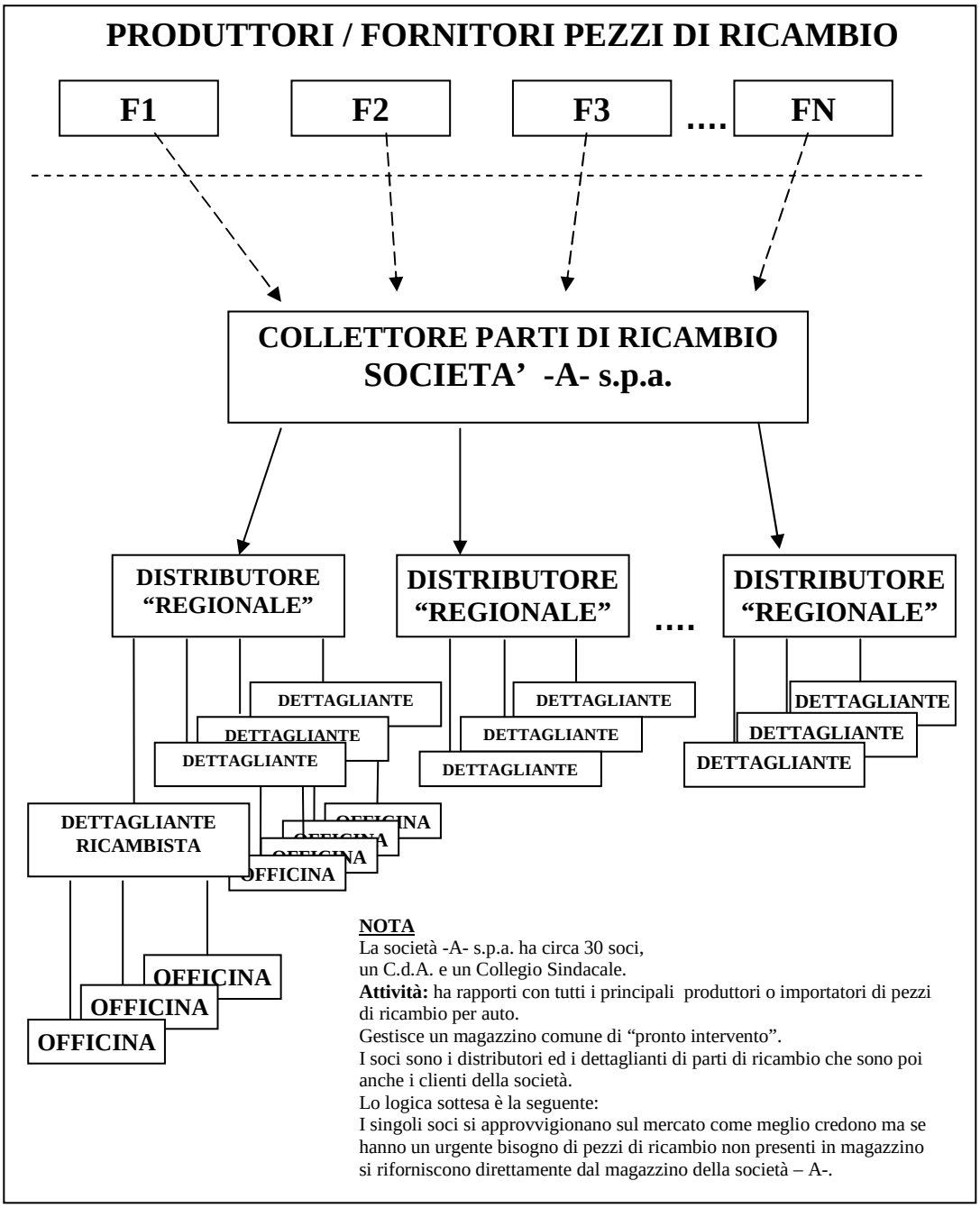
Un direttore generale la cui funzione è quella di gestire la società ma, in realtà, dedica il massimo del suo tempo con i fornitori, i soci ed i clienti per stabilire quantità di pezzi di ricambio da acquistare, e a che prezzi, concordare premi e contributi e gestire gli eventi di marketing ecc.. Definisce con i fornitori prezzi, premi, quantità, contributi (riconosciuti sempre dai fornitori) per gestire eventi, tenere corsi di aggiornamento, controllare le funzionalità delle officine "affiliate" ecc.ecc.

Un direttore tecnico la cui funzione è quella di controllare la funzionalità delle officine affiliate e di quelle che desiderano affiliarsi, coadiuvato dai tecnici (dipendenti dei distributori) messi a disposizione.

Un tecnico esperto in pezzi di ricambi auto, collaboratore del direttore generale e del direttore tecnico.

Un responsabile del magazzino che gestisce le entrate/uscite dei pezzi di ricambio, coadiuvato da una impiegata che tiene sotto controllo la rotazione dei prodotti oltre ad essere impegnata nelle incombenze amministrative (bolle di consegna, fatture, resi ecc…).

Un responsabile amministrativo che gestisce l'amministrazione della società dalla prima nota al bilancio di esercizio, tiene i rapporti con banche, clienti, fornitori, soci e terzi coadiuvato da una impiegata che in realtà svolge anche una funzione di supporto d'ufficio a tutte le persone costituenti l'organico della società.



NOTA
La società -A- s.p.a. ha circa 30 soci,
un C.d.A. e un Collegio Sindacale.
Attività: ha rapporti con tutti i principali produttori o importatori di pezzi di ricambio per auto.
Gestisce un magazzino comune di "pronto intervento".
I soci sono i distributori ed i dettaglianti di parti di ricambio che sono poi anche i clienti della società.
Lo logica sottesa è la seguente:
I singoli soci si approvvigionano sul mercato come meglio credono ma se hanno un urgente bisogno di pezzi di ricambio non presenti in magazzino si riforniscono direttamente dal magazzino della società – A-.

Nella società appena descritta non è stato, almeno fino ad oggi, introdotto alcun sistema di controllo malgrado il fatto che, sia pure in modo impreciso, si potrebbero ricavare una serie di indicatori (come dimostrato dalle pagine che seguono) né esiste un qualsiasi tipo di programmazione.

Del resto tutte le aziende della grande e piccola distribuzione attuano quella che, in gergo, è nota come "la strategia del ragno" che tesse la tela ed aspetta la vittima . L'unica forma di budget (se così si può chiamare) è predisposta dal C.d.A. e presentato ai soci alla fine di novembre (l'esercizio chiude al 31/12 di ogni anno) in quello che viene definito "incontro tecnico" durante il quale il "direttore generale" dopo aver fatto una breve disamina dei fatti di gestione dell'esercizio chiede ai soci di quante e quali parti di ricambio il magazzino della società deve essere approvvigionato. Prende quindi la parola il direttore tecnico che chiede ai soci che tipo e quanti interventi vanno programmati sulle officine.

Infine il direttore amministrativo illustra per macroclassi i conti di gestione e cioè:

- Costo del lavoro
- Spese generali
- Ammortamenti
- Altri oneri
- Eventuali sopravvenienze passive

Non si tiene in conto il costo dei materiali venduti perché, sugli stessi, viene applicato un mark-up del 5% ed altrettanto avviene, con un mark-up del 7%, sui servizi rifatturati alla clientela. In pratica è con questo sistema che la gran parte dei grossisti e dei dettaglianti, nella maggioranza delle attività commerciali, gestisce la propria attività con, ovviamente, ricarichi molto più rilevanti.

Per esempio la regola che vale tra produttori e distributori è che il prezzo del produttore viene raddoppiato e il dettagliante a sua volta raddoppia il prezzo del prodotto da vendere al consumatore finale.

E' quindi facilmente spiegabile il perché dell'attuale crisi del sistema distributivo in genere di fronte alla attuale flessione dei consumi. Il motivo per il

quale questa società non ne è vulnerata, anzi, prevede nel breve, un ulteriore incremento del fatturato, è proprio dovuto alla crisi del mercato automobilistico che in conseguenza impedisce la sostituzione dei vecchi autoveicoli che, rimanendo in circolazione, richiedono più frequenti e maggiori interventi di manutenzione.

ALFA S.p.A.

Gli ultimi tre bilanci di questa società danno le seguenti risultanze:

ATTIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
B) IMMOBILIZZAZIONI:			
I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI:			
1) COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	0	820	1.640
3) DIRITTI DI BREV. INDUST.E DI UTILIZZONE DELLE	74.573	39.160	23.054
4) CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI	1.452	2.172	2.886
7) ALTRE	1.462	2.925	4.388
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	77.487	45.077	31.968
II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI:			
2) IMPIANTI E MACCHINARI	914	1.134	1.353
4) ALTRI BENI	28.179	42.135	62.567
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	29.093	43.269	63.920
III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE:			
1) PARTECIPAZIONI IN:	120.389	97.702	68.640
d) ALTRE IMPRESE	120.389	97.702	68.640
2) CREDITI:	0	6.514	30.374
d) VERSO ALTRI	0	6.514	30.374
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	27.074
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	6.514	3.300
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	120.389	104.216	99.014
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	226.969	192.562	194.902
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I RIMANENZE:			
4) PRODOTTI FINITI E MERCI	809.062	850.060	1.004.130
TOTALE RIMANENZE	809.062	850.060	1.004.130
II CREDITI:			
1) VERSO CLIENTI	1.538.851	1.524.979	792.103
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	1.538.851	1.524.979	792.103
5) VERSO ALTRI	8.752	22.143	77.292
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	8.752	13.043	68.192
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	9.100	9.100
TOTALE CREDITI	1.547.603	1.547.122	869.395
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE:			
1) DEPOSITI BANCARI E POSTALI	203.804	106.286	246.628
3) DENARO E VALORI IN CASSA	171	64	252
TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE	203.975	106.350	246.880
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	2.560.640	2.503.532	2.120.405
D) RATEI E RISCONTI	144.049	199	4.608
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	144.049	199	4.608
TOTALE DELL'ATTIVO (B + C + D)	2.931.658	2.696.293	2.319.915

PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) PATRIMONIO NETTO:			
I CAPITALE	200.000	200.000	200.000
IV RISERVA LEGALE	10.000	10.000	10.000
VII ALTRE RISERVE:	263.482	127.345	61.173
-RISERVA STRAORDINARIA	263.482	127.345	61.173
IX UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	139.719	136.136	66.173
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	613.201	473.481	337.346
B) FONDI PER RISCHI E ONERI			
TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)	0	0	605
C) T.F.R. DI LAV. SUBORDINATO	43.060	24.918	8.064
TOTALE T.F.R. DI LAV. SUB. (C)	43.060	24.918	8.064
D) DEBITI:			
4) DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI	29.052	9.423	38.842
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	29.052	9.423	38.842
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	0
6) DEBITI VERSO FORNITORI	687.293	673.815	626.205
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	687.293	673.815	626.205
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	0
11) DEBITI TRIBUTARI	43.720	23.630	30.986
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	43.720	23.630	30.986
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	0
12) DEBITI VERSO IST. DI PREV. E SICUR. SOCIALE	34.857	27.585	8.416
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	34.857	27.585	8.416
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	0
13) ALTRI DEBITI	1.480.475	1.463.441	1.269.451
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	1.478.777	1.463.441	1.269.451
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	1.698	0	0
TOTALE DEBITI (D)	2.275.397	2.197.894	1.973.900
E) RATEI E RISCONTI	0	0	0
TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	0	0	0
TOTALE PASSIVO (B + C + D + E)	2.318.457	2.222.812	1.982.569
TOT.PASSIVO E NETTO (A + B + C + D + E)	2.931.658	2.696.293	2.319.915

CONTO ECONOMICO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) VALORE DELLA PRODUZIONE:			
1) RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI	8.962.356	8.011.551	6.083.812
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI:	374.347	363.434	1.164.208
-ALTRI	*374.347*	*363.434*	*1.164.208*
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	**9.336.703**	**8.374.985**	**7.248.020**
B) COSTI DELLA PRODUZIONE:			
6) MATERIE PRIME, SUSSID., CONSUMO E MERCI	5.676.553	4.967.500	4.732.413
7) PER SERVIZI	2.601.017	2.348.581	2.150.211
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	146.068	110.730	126.204
9) PER IL PERSONALE:	621.113	556.361	368.813
a) SALARI E STIPENDI	*406.007*	*377.778*	*279.151*
b) ONERI SOCIALI	*136.517*	*104.805*	*52.426*
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	*27.128*	*20.051*	*6.100*
e) ALTRI COSTI	*51.461*	*53.727*	*31.136*
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI:	46.029	33.367	287.625
a) AMMORT.DELLE IMMOBIL. IMMAT.LI	*29.874*	*17.411*	*271.334*
b) AMMORT.DELLE IMMOBIL. MATERIALI	*16.155*	*15.956*	*16.291*
11) VAR. RIMAN. DI: MAT.PRIME, SUSSID., DI CONS. E MERCI	40.998	154.070	-532.269
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	11.033	11.048	10.460
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	**9.142.811**	**8.181.657**	**7.143.457**
DIFF. TRA VAL. E COSTI DELLA PROD.	**193.892**	**193.328**	**104.563**
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI:	44.156	29.936	0
-ALTRE IMPRESE	*44.156*	*29.936*	*0*
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI:	17.620	10.336	276
d) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI DA:	17.620	10.336	276
-ALTRE IMPRESE	*17.620*	*10.336*	*276*
17) INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI:	4.002	3.176	2.159
-DA ALTRE IMPRESE	*4.002*	*3.176*	*2.159*
TOT. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	**57.774**	**37.096**	**-1.883**
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) PROVENTI:	1.485	6.657	45.576
-ALTRI PROVENTI STRAORDINARI	*1.485*	*6.657*	*45.576*
21) ONERI:	11.089	12.960	0
-MINUSVALENZE DA ALIENAZIONI	*0*	*2.820*	*0*
-ALTRI ONERI STRAORDINARI	*11.089*	*10.140*	*0*
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE	**-9.604**	**-6.303**	**45.576**
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**242.062**	**224.121**	**148.256**
22) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ES.	**102.343**	**87.985**	**82.083**
22 A) IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	*102.343*	*87.985*	*82.083*
26) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	**139.719**	**136.136**	**66.173**

Lo Stato Patrimoniale riclassificato sarà:

IMPIEGHI	*n-2*	%	*n-1*	%	*n*	%
Liquidità Immediate (LI)	246.880	10,6%	106.350	3,9%	203.975	7,0%
Liquidità differite (Ld)	891.977	38,4%	1.538.221	57,0%	1.691.652	57,7%
Disponibilità varie (Dv)	1.004.130	43,3%	850.060	31,5%	809.062	27,6%
CAPITALE CIRCOLANTE (CC)	**2.142.987**	**92,4%**	**2.494.631**	**92,5%**	**2.704.689**	**92,3%**
Immobilizzazioni Immateriali (I)	31.968	1,4%	45.077	1,7%	77.487	2,6%
Immobilizzazioni Materiali (IM)	63.920	2,8%	43.269	1,6%	29.093	1,0%
Immobilizzazioni Finanziarie (IF)	81.040	3,5%	113.316	4,2%	120.389	4,1%
CAPITALE IMMOBILIZZATO (II)	**176.928**	**7,6%**	**201.662**	**7,5%**	**226.969**	**7,7%**
CAPITALE INVESTITO (CI)	**2.319.915**	**100%**	**2.696.293**	**100%**	**2.931.658**	**100%**

FONTI	*n-2*	%	*n-1*	%	*n*	%
Debiti vs fornitori (entro esercizio successivo)	626.205	27,0%	673.815	25,0%	687.293	23,4%
Debiti vs banche (entro esercizio successivo)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve	1.347.695	58,1%	1.524.079	56,5%	1.586.406	54,1%
PASSIVITA' CORRENTI (PC)	**1.973.900**	**85,1%**	**2.197.894**	**81,5%**	**2.273.699**	**77,6%**
Debiti vs banche (esigibili oltre es.succ.)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fondo T.F.R.	8.064	0,3%	24.918	0,9%	43.060	1,5%
Fondi rischi ed oneri	605	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a medio lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	1.698	0,1%
PASSIVITA' DIFFERITE (PD)	**8.669**	**0,4%**	**24.918**	**0,9%**	**44.758**	**1,5%**
MEZZI DI TERZI (MT)	**1.982.569**	**85,5%**	**2.222.812**	**82,4%**	**2.318.457**	**79,1%**
CAPITALE NETTO (CN)	**337.346**	**14,5%**	**473.481**	**17,6%**	**613.201**	**20,9%**
FONTI IMPIEGATE (FI)	**2.319.915**	**100%**	**2.696.293**	**100%**	**2.931.658**	**100%**

Gli indici che vengono esaminati per verificare la struttura patrimoniale sono:

<u>Indice di liquidità</u>

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. liq. = (Li + Ld) / PC	0,58	0,75	0,83

L'indice che è in crescita e che tende verso il valore ottimale di 1 dimostra la capacità della società di far fronte ai debiti a breve con la liquidità formata dalla cassa, dai depositi bancari e dei crediti a breve.

Indice di disponibilità

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. dis. = CC / PC	1,09	1,14	1,19

L'indice che è in crescita e che tende verso il valore ottimale di 1,5 dimostra, a maggior ragione, la capacità della società di far fronte ai debiti a breve con la liquidità formata dalla cassa, dai depositi bancari, dai crediti a breve e dalle disponibilità varie (che in questo caso sono costituite dalle rimanenze finali di merci).

Indice di indipendenza

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. ind. = CN / CI	0,15	0,18	0,21

Questo rapporto individua la percentuale di Capitale Netto che finanzia il Capitale Investito. Tanto più è alto il rapporto tanto maggiore è il grado di autonomia dell'azienda rispetto ai finanziamenti di terzi. L'indice è in crescita e tende al valore ottimale di 0,33.

Indice di copertura

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. cop. = (CN+PD) / II	1,96	2,47	2,90

Tale indice che misura il grado di copertura degli immobilizzi con Capitale Netto e con Passività differite e che dovrebbe avere un valore pari a 1,5, in questo caso è in crescita e superiore a 2 e il motivo è che per le caratteristiche dell'attività svolta, la società non ha immobilizzi.

equilibrio economico

L'equilibrio economico è l'attitudine della gestione aziendale a generare un flusso di ricavi che copra tutti i costi e che consenta di remunerare adeguatamente il capitale investito[23].

L'azienda nel corso della sua esistenza si troverà ad avere flussi di ricavi e costi, che la renderanno in equilibrio per ciascun ciclo economico[24]. L'equilibrio economico, dunque, non è da calcolare solamente in ciascun esercizio (breve periodo) ma per ciascun ciclo economico[25]; il risultato di esercizio dovrà "solamente" presentare andamenti economici coerenti con l'equilibrio economico di medio/lungo periodo. Perciò: se il risultato di esercizio è un utile, l'esercizio avrà dato un contributo positivo al raggiungimento dell'equilibrio economico, mentre se il risultato di esercizio è una perdita, l'esercizio avrà dato un contributo negativo al raggiungimento dell'equilibrio economico[26e27].

Un'altra importante precisazione in merito al concetto di equilibrio è che per la sua valutazione bisognerebbe prescindere dal risultato di un singolo esercizio e sarebbe utile poter effettuare i calcoli sul (sui) risultato (risultati) di esercizi "caratteristici". E' per questo motivo che per valutare l'economicità di una azienda spesso si prende in considerazione il reddito operativo (calcolato come

[23] Una adeguata remunerazione del capitale è la remunerazione di investimenti alternativi che tenga conto del rischio dell'impresa e dell'eventuale lavoro dell'imprenditore. Perciò il "tasso adeguato" sarà pari alla somma tra il tasso per investimenti privi di rischio e il tasso che compensi il rischio e, eventualmente, un tasso per il compenso del lavoro dell'imprenditore (che per semplicità trascureremo):

$$i = r_f + s$$

r_f = compenso per investimenti privi di rischio (rendimento di titoli di stato)
s = compenso per il rischio (che può essere calcolato con varie tecniche e la più diffusa è il Capital Asset Pricing Model).

[24] M.Saita I Fondamentali dell'economia e strategia aziendale <<il ciclo economico è la durata delle operazioni di investimento e di disinvestimento>>.

[25] Ci sono attività aziendali per le quali il ciclo economico si avvicina molto all'esercizio (ad esempio le attività senza necessità di investimenti e con prodotti che hanno un ciclo di vita costante) mentre per la maggior parte delle attività aziendali il ciclo economico è necessariamente di medio/lungo periodo (ad esempio attività che richiedono ingenti investimenti in tecnologia e con prodotti con un ciclo di vita rapido).

[26] M.Saita I fondamentali dell'economia e strategia aziendale

[27] E.Giannessi Le aziende di produzione originaria <<l'equilibrio economico è un equilibrio a valere nel tempo>>.

differenza tra ricavi e costi della sola gestione caratteristica, con esclusione della gestione patrimoniale, della gestione straordinaria e della gestione finanziaria)[28].

[28] D'altra parte, una tale semplificazione non consente un esame della struttura degli investimenti né dei finanziamenti. Perciò, come si dirà ampiamente in seguito, è necessario utilizzare un indicatore che consideri il Reddito Operativo ma che tenga conto anche degli investimenti effettuati. *Cfr infra ROI*

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO

La configurazione del Conto Economico prevista dall'art. 2425 del Codice Civile si presta male all'identificazione dei fenomeni di rilievo derivanti dalla gestione per una scelta antistorica del legislatore italiano che ha preferito una catalogazione dei Ricavi e dei Costi "per natura" e non "per funzione" (o "per destinazione"). Tale classificazione rende difficile l'applicazione degli "Indici di Gestione" se non accettando semplificazioni ancora più "spinte" di quanto non avvenga per lo Stato Patrimoniale.

Un unico esempio: definire Risultato Operativo la differenza tra Valore della Produzione e Costi della produzione è, come minimo, audace ma data l'impossibilità di entrare nel merito delle singole voci di Stato Patrimoniale e di Conto Economico altro non si può fare.

Nella pratica le uniche suddivisioni sono:

un tentativo di classificazione dei ricavi per tipo di prodotto/servizio venduto. Questo tentativo, in realtà, se non proprio abortito, è comunque in genere limitato a macroclassi di "ricavi" e cioè ad esempio:

1. PRODOTTI
2. SERVIZI.

Qualsiasi ulteriore suddivisione all'interno di queste due macroclassi, per esperienza personale, non è affidabile perché è lasciata alla interpretazione di colui che effettua la registrazione contabile nel momento in cui la effettua.

Un tentativo di classificazione dei costi normalmente è fatto sulle tre classiche macroclassi e cioè:

1. COMMERCIALI
2. INDUSTRIALI
3. AMMINISTRATIVI.

La suddivisione dei costi all'interno delle tre categorie è, di solito, abbastanza accurata avendo presente però che anche nei casi migliori tutto quello che non è

classificabile tra i costi commerciali e industriali è, automaticamente, considerato un costo amministrativo.

Risultato di questa scelta è che la gran parte delle P.M.I. (strutturate nella forma di società di capitali per avere le maggiori informazioni possibili) hanno, di loro iniziativa, generato dei "PIANI DI CONTI" su almeno tre livelli il che, in teoria, ha permesso loro di suddividere i ricavi ma soprattutto i costi oltre che per natura anche per funzione.

Del resto qualsiasi programma di software di contabilità riclassifica automaticamente il conto economico così:

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO
(IN FORMA SCALARE)

Ricavi lordi delle vendite	(VI)
meno	
Deduzioni da ricavi (resi, abbuoni, ……)	(r)
uguale	
RICAVI NETTI	**(Vn)**
meno	
Costo dei prodotti venduti	(Cm)
(+ rimanenze iniziali + acquisti - rimanenze finali)	
più	
Capitalizzazione di costi	(Cc)
uguale	
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	**(MCL)**
meno	
Costi della gestione corrente	(Cg)
uguale	
RISULTATO OPERATIVO	**(Ro)**
più	
Proventi finanziari	(Pf)
meno	
Oneri finanziari	(Of)
uguale	
COSTO GESTIONE FINANZIARIA	**(Ofn)**
più	
Proventi straordinari	(Pr)
meno	
Oneri straordinari	(Os)
uguale	
RISULTATO STRAORDINARIO	**(Ss)**
RISULTATO DI GESTIONE NETTO	(Rgn)
meno	
Imposte dell 'esercizio	(IT)
uguale	
RISULTATO NETTO	**(Rn)**

AGLI EFFETTI PRATICI IL CONTO ECONOMICO, COSÌ RICLASSIFICATO, CONSENTE DI METTERE IN EVIDENZA:

1) IL RISULTATO (DIFFERENZA)
TRA LE VENDITE E IL COSTO (PURO) DEI BENI VENDUTI:

Vn - Cm

MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE (MCL)

2) IL RISULTATO (DIFFERENZA)
TRA IL MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE E TUTTI I COSTI SOSTENUTI PER LA GESTIONE CORRENTE:

MCL - Cg

RISULTATO OPERATIVO (Ro)

3) IL RISULTATO (DIFFERENZA)
TRA IL RISULTATO OPERATIVO E GLI ONERI FINANZIARI NETTI:

Ro - Of

RISULTATO DELLA GESTIONE LORDA Rgl

4) IL RISULTATO (DIFFERENZA)
TRA IL RISULTATO DELLA GESTIONE E L'EFFETTO DEGLI EVENTI DI NATURA ECCEZIONALE O STRAORDINARIA:

Rgl - Ss

RISULTATO DELLA GESTIONE NETTA Rgn

5) IL RISULTATO (DIFFERENZA)
TRA IL RISULTATO DELLA GESTIONE NETTA E LE IMPOSTE SUL RISULTATO STESSO:

Rgl - IT

RISULTATO NETTO (Rn)

Il primo indicatore sintetico dell'equilibrio economico è senz'altro il risultato netto[29] che possiamo poi scindere nei diversi risultati parziali e cioè:

- MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO < 0 = l'azienda vende i propri prodotti con una perdita[30]
- RISULTATO OPERATIVO < 0 = l'azienda non copre con l'utile della vendita dei prodotti i costi della gestione[31]
- RISULTATO OPERATIVO – ONERI FINANZIARI < 0 = l'azienda non copre con il risultato operativo gli oneri finanziari[32]

Esiste poi una serie di indicatori di composizione reddituale (indici cioè che riflettono la "struttura" del conto economico), tra i quali ricordiamo:

- Indice di redditività del margine[33] $= \frac{MCL}{Vn} \times 100$

- Indice di redditività della gestione[34] $= \frac{Cg}{Vn} \times 100$

- Indice di onerosità finanziaria[35] $= \frac{Of(n)}{Vn} \times 100$

[29] componenti positivi di reddito > componenti negativi di reddito = risultato netto positivo (utile) componenti positivi di reddito < componenti negativi di reddito = risultato netto negativo (perdita).
[30] l'azienda vende i propri prodotti in perdita, è, per definizione, antieconomico.
[31] l'azienda dovrà aumentare le vendite o ridurre i costi.
[32] l'azienda dovrà sostituire i finanziamenti onerosi accessi ovvero ridurre gli impieghi così da liberare le fonti di finanziamento generatrici di interessi passivi.
[33] indica la percentuale del margine di contribuzione sulle vendite: tanto più è alto tanto più le vendite sono remunerative ovvero i consumi sono ridotti.
[34] indica la percentuale dei costi di gestione (costo del lavoro, servizi, altri costi, ammortamenti) sulle vendite: tanto più è alto tanto più i costi di gestione incidono sulle vendite.
[35] indica la percentuale della gestione finanziaria (proventi finanziari – oneri finanziari) sulle vendite: tanto più è alto tanto più la gestione finanziaria incide sulle vendite. Questo indice è utilizzabile solo quando gli oneri finanziari sono superiori ai proventi finanziari

$$\text{- Indice di onerosità dipendenti}^{36} = \frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Vn}} \times 100$$

La significatività di questi indici, anche confrontati con l'esercizio precedente, comunque, è modesta. Insomma, nella pratica, il vero limite degli indici di composizione reddituale, derivati dal bilancio civilistico (tipica nelle P.M.I.) è che gli unici due tipi di informazioni che sono a disposizione della direzione sono:

- la percentuale dei costi sul fatturato;
- la variazione di un componente (positivo o negativo) di reddito tra un esercizio e l'altro;
- la variazione di un componente (positivo o negativo) di reddito rispetto al fatturato.

L'unico indice di composizione reddituale significativo è il

$$\boxed{\text{- ROS}^{37}\ (\textit{return on sale = redditività delle vendite}) = \frac{\text{Ro}}{\text{Vn}} \times 100}$$

Gli indici - patrimoniali ed economici - esaminati fino ad ora hanno però, come anticipato, un grave limite: mettono a confronto e, quindi, evidenziano, situazioni interne tra "masse" interne dello Stato Patrimoniale e tra Stati Patrimoniali di periodi successivi; tra "masse" interne del Conto Economico e tra Conti Economici di esercizi successivi; ma non mettono a confronto la "struttura" con la "gestione" che è, invece, l'obiettivo principale dell'analisi di bilancio per seguire, controllare e pianificare la vita aziendale di un'impresa.

[36] indica la percentuale del costo del lavoro sulle vendite: tanto più è alto tanto più il costo del lavoro incide sulle vendite.

[37] indica la percentuale di redditività delle vendite generata dalla gestione operativa, esclusi gli effetti della gestione finanziarie e della gestione straordinaria.

Infatti si è detto che l'equilibrio strutturale l'azienda lo ottiene solo per un attimo e che, invece, per effetto della gestione, la struttura patrimoniale si sposta da una situazione non pericolosa ad una situazione pericolosa e, viceversa, ma ….

….fino a che punto le situazioni estreme non danneggiano o danneggiano l'azienda nel suo complesso?

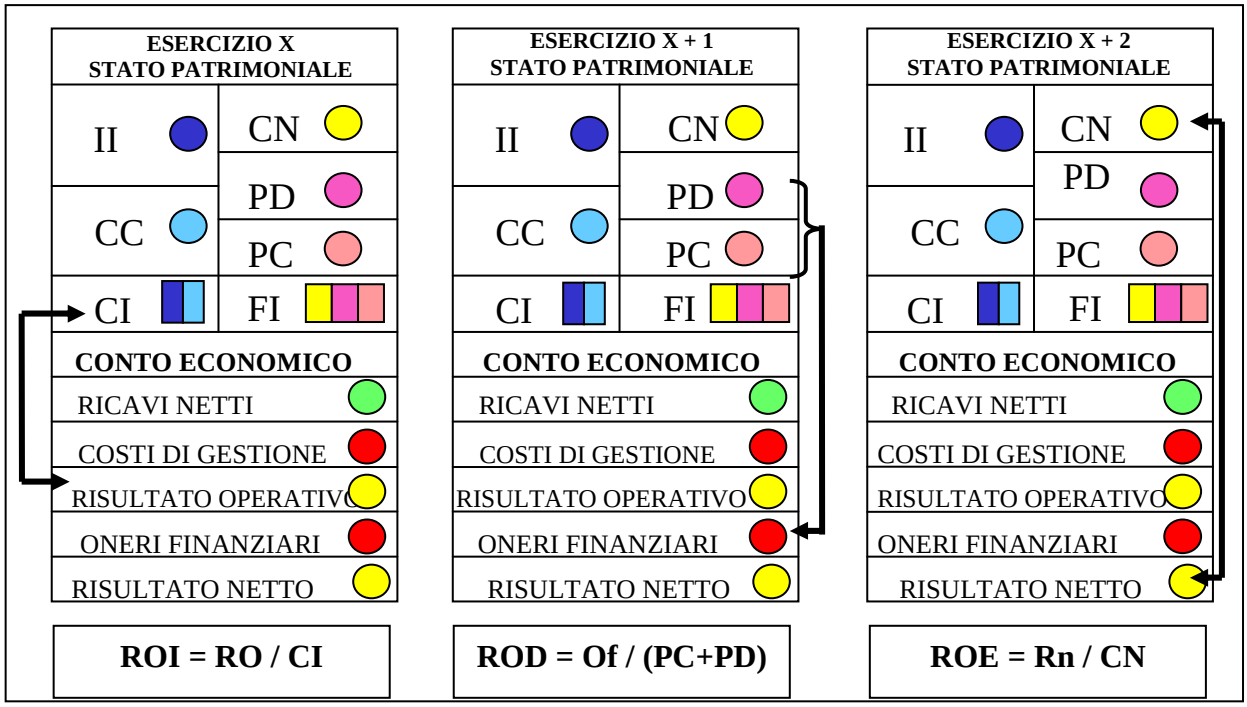
A questa domanda rispondono tre indici[38] e cioè:

- **ROI : Return On Investiments** (Redditività del Capitale Investito) che confronta il risultato operativo con il capitale investito dell'impresa;
- **ROD: Return On Debts** (Redditività del Capitale di Debito) che mette in relazione l'onere finanziario netto con le fonti di terzi (Passività correnti più Passività consolidate);
- **ROE: Return On Equity** (Redditività del Capitale Proprio) che mette in relazione il reddito netto dell'impresa con il capitale netto impiegato nell'impresa medesima

che combinati con gli indicatori già analizzati rispondono alle domande più importanti di chi gestisce e controlla l'attività di impresa.

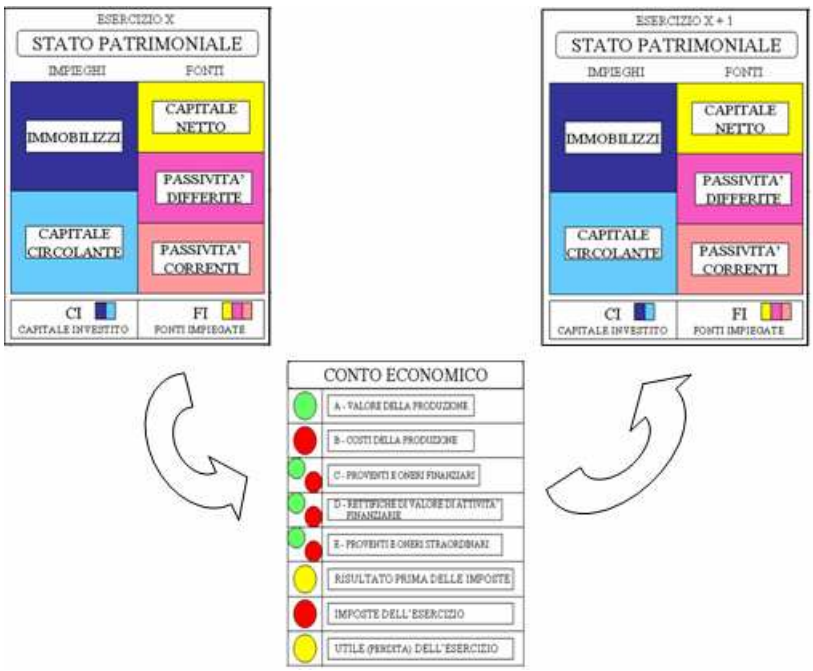
Questi indici hanno una caratteristica comune: *collegano i dati di Stato Patrimoniale con i dati di Conto Economico*. Questa caratteristica è fondamentale per valutare l'attività dell'azienda nel suo complesso.

[38] Sono tutti indici di redditività e la redditività è definita come rapporto tra reddito e capitale impiegato. Le misurazione della redditività tramite indici sono impostate su questa logica: **confronto dei risultati economici con le fonti finanziarie che sono state impiegate per ottenere tali risultati**



Questi indici, in assoluto i più importanti, hanno due caratteristiche fondamentali: non si confrontano con “numeri ideali” come gli indici di struttura ma si confrontano tra di loro e sono indici dinamici visto che si formano con la gestione.

Più precisamente:



REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO (Return On Investments = ROI)

ROI = Ro/CI

L'indice di redditività del capitale investito si ottiene rapportando il risultato operativo (cioè il risultato prima degli oneri finanziari netti e dei proventi e oneri extra-gestionali) con il capitale investito[39]:

Ro/ (CIx + CIx+1) : 2

Dove

Ro = Risultato operativo

CIx = Capitale investito a inizio periodo

CIx+1 = Capitale investito a fine periodo

$$ROI = \frac{Ro}{(CIx + CIx+1) / 2}$$

Il ROI definisce la capacità di redditività lorda della gestione aziendale corrente e rappresenta un ottimo indicatore della bravura gestionale della direzione aziendale.

In gergo aziendale si usa dire che

"IL MANAGER E' MISURATO SOPRA LA RIGA"

Il significato è il seguente:

Il risultato operativo (al lordo di oneri/proventi finanziari e/o straordinari comunque estranei alla gestione aziendale) è il risultato delle decisioni aziendali perché tutto quello che succede dopo il risultato operativo non può essere attribuito al gestore dell'azienda.

[39] Il rapporto indica quante volte gli investimenti sono stati rigenerati attraverso i ricavi e quindi, se ipotizziamo un risultato pari a 3, significa che nell'esercizio sono stati conseguiti ricavi pari a 3 volte gli investimenti.

REDDITIVITA' DEL CAPITALE DI DEBITO (Return On Debts = ROD)

$$\boxed{\mathbf{ROD = Of(n) /(PC + PD)}}$$

L'indice di redditività del capitale preso a prestito si ottiene rapportando l'onere finanziario netto (cioè gli oneri finanziari sostenuti al netto dei proventi finanziari conseguiti) con le fonti di finanziamento dei terzi (cioè le Passività correnti più le Passività differite).

$$Of / (PCx + PDx + PCx+1 + PDx+1)/2$$

Dove

Of(n) = Oneri finanziari Netti

PCx = Passività correnti a inizio periodo

PDx = Passività differite a inizio periodo

PCx+1 = Passività correnti a fine periodo

PDx+1 = Passività differite a fine periodo

Cioè onere finanziario netto diviso per la media dei capitali di terzi nella gestione aziendale ad inizio e a fine periodo.

Il ROD mette in evidenza il costo percentuale dei capitali presi a prestito per la gestione aziendale e l'effettivo costo del denaro di terzi immesso nella attività aziendale.

Nell'operare, l'azienda si finanzia con capitali di terzi (i debiti) che sono in parte onerosi e in parte gratuiti.

Dalla combinazione e dalla consistenza dei capitali di terzi scaturisce il vero costo del denaro che deve essere tenuto costantemente sotto controllo e raffrontato con la redditività del capitale investito.

Il ROD non è un indicatore da considerare autonomamente. Infatti non è tanto importante determinare l'incidenza dell'onere finanziario sulla gestione quanto piuttosto vedere se l'onere finanziario complessivo è superiore o inferiore al risultato operativo e quindi il confronto tra ROI E ROD è il principale indicatore della potenzialità di reddito dell'azienda.

Il valore minimo percentuale del ROI deve essere almeno uguale al tasso percentuale del costo del denaro preso a prestito, calcolato sul totale dei debiti aziendali (ROD)[40].

Cioè confronto ROI $\leftrightarrow$ ROD > 0

Se il ROI è inferiore al tasso finanziario medio ROD dei capitali presi a prestito:

- l'eccedenza del costo finanziario riduce la redditività del capitale proprio e può provocare una inversione di risultato (Effetto leva negativo).
- rende pericolosi per i finanziatori gli investimenti di terzi nell'azienda (e quindi sarà difficile reperire finanziamenti).

Se il ROI è superiore al tasso finanziario medio ROD dei capitali presi a prestito:

- aumenta redditività del capitale proprio investito nell'azienda

effetto leva positivo

- apre la possibilità a nuovi finanziamenti.

[40] L'importanza del confronto R.O.I $\leftrightarrow$ R.O.D. per determinare la validità dell'azienda è intuitiva. Se l'azienda prende a prestito € 1000 e l'investe nell'attività ricavandone un risultato maggiore dell'onere finanziario riconosciuto al finanziatore, questo vuol dire che più l'azienda si indebita più guadagna. Viceversa se l'azienda deve riconoscere al finanziatore un onere finanziario maggiore di quanto possa ottenere come risultato investendo nell'azienda il capitale ottenuto a prestito, la conseguenza non è solo una perdita di gestione ma anche una progressiva perdita intrinseca di valore dell'azienda stessa.

REDDITIVITA' DEL CAPITALE PROPRIO (Return On Equity = ROE)

$$ROE = Rn / CN$$

Al denominatore compare il Capitale Netto e al numeratore l'Utile Netto d'esercizio. Questo indice esprime in che misura il capitale proprio è stato remunerato nel corso dell'esercizio[41].

L'indice di redditività del capitale proprio si ottiene rapportando il risultato netto di esercizio al capitale netto.

$$Rn / (CNx + CNx+1)/2$$

Rn = Reddito netto

CNx = Capitale netto a inizio periodo

CNx+1 = Capitale netto a fine periodo

Cioè reddito netto diviso per la media tra capitale netto di inizio e fine periodo.

Si utilizza la media al fine di rendere omogeneo il numeratore con il denominatore: il reddito netto è infatti un risultato di periodo, mentre il capitale netto viene "fotografato" in bilancio nel momento in cui questo viene redatto[42].

[41] Un ROE negativo persistente significa risultati operativi negativi persistenti e quindi azzerano il valore di una azienda.

[42] Se, ad esempio, ci fosse, verso fine anno, un aumento di capitale, non sarebbe corretto rapportare il reddito formatosi durante tutto l'anno a questo valore che, solo in minima parte, può aver contributo alla formazione di quel reddito. Come dice il termine, l'indice di redditività del capitale proprio dovrebbe permettere una valutazione della convenienza dell'investimento effettuato dai proprietari dell'azienda, non solamente per confrontarlo con la redditività di impieghi alternativi (che a volte non esistono o sono resi impossibili dalle difficoltà del disinvestimento) oppure con i redditi sperati ma, soprattutto, per esprimere un giudizio sulla efficienza della gestione.

CONFRONTO ROI ↔ ROD ED EFFETTO LEVA SU ROE

E' intuitivo che se il ROI è maggiore del ROD, il ROE (salvo l'effetto di eventi straordinari negativi) è positivo. Meno intuitivo è il fatto che il ROE non sia semplicemente la differenza tra il ROI e il ROD. L'effetto distorsivo che modifica il ROE rispetto alla differenza ROI - ROD si chiama **effetto leva.**

L' "effetto leva" si manifesta in senso positivo o negativo, a seconda del rapporto fra il costo delle risorse finanziarie prese a prestito (ROD tasso di interesse medio complessivo sulla somma di tutti i debiti) ed i profitti che tali risorse hanno generato:

se ROI > ROD il ROE cresce all'aumentare del rapporto fra Capitale di terzi e Capitale proprio;

se ROI < ROD il ROE diminuisce all'aumentare del rapporto fra Capitale di terzi a Capitale proprio.

Infatti, il ROE dipende dalla redditività del capitale investito (ROI), dal moltiplicatore dell'effetto leva (ottenuto dal rapporto tra la somma delle passività correnti e le passività differite (PC + PD) e il Capitale netto (CN))[43] e dall'onerosità del capitale di debito (ROD).

Partendo da questi presupposti, l'analisi dell'indice in esame può essere effettuata anche attraverso l'utilizzo della formula della leva finanziaria (denominata "effetto leverage"), così determinata:

$$ROE = (ROI - ROD) \times (PC + PD)/CN$$ [44]

[43] Tale valore esprime, in pratica, l'ammontare dei finanziamenti esterni e il capitale netto.

[44] La formula (ROI - ROD) x (PC + PD) / CN viene usata per spiegare come varia il ROE al variare della struttura finanziaria, dato un certo tasso di rendimento del capitale investito (ROI) e un certo costo del capitale di debito (Of). La relazione tra questi due indici, denominata "effetto leva" (leverage), è originata dalla scarto tra il tasso di redditività del capitale investito (ROI) e il costo del capitale di debito (ROD). A parità di altre condizioni: il ROE aumenta (diminuisce) con l'aumentare (il diminuire) del ROI; il ROE aumenta (diminuisce) con il diminuire (l'aumentare) del ROD; il ROE varia con il variare del grado di indebitamento (PC + PD)/CN.

L'indice di redditività del capitale proprio (ROE) e l'indice di redditività del capitale investito (ROI) sono tanto più divergenti quanto più alta è la partecipazione dei debiti al finanziamento dell'azienda.

L'effetto "leverage" si manifesta:

in senso positivo se ROI > ROD[45]

in senso negativo se ROI < ROD[46]

La formula "classica" dell'effetto leva è: (R.O.I. - i) x (PC + PD) / CN

dove

- i - è il tasso di interesse mediamente praticato dal mercato.

In realtà questa formula è limitata ed è utilizzata per decidere se effettuare un investimento specifico, integralmente pagato, con ricorso all'indebitamento generatore di oneri finanziari.

In conclusione il valore dell'indice R.O.E. è la risultante dei seguenti tre fattori:

- la gestione economica caratteristica dell'azienda;
- la particolare struttura finanziaria;
- le componenti di reddito estranee alla gestione caratteristica.

Infatti questo indice risulta dal confronto matematico degli indici

- redditività del capitale investito
- rapporto di indebitamento
- incidenza oneri e proventi extragestione

$$R.O.E. = \frac{Rn}{CN} = \frac{Ro}{CI} \times \frac{CI}{CN} \times \frac{Rn}{Ro}$$

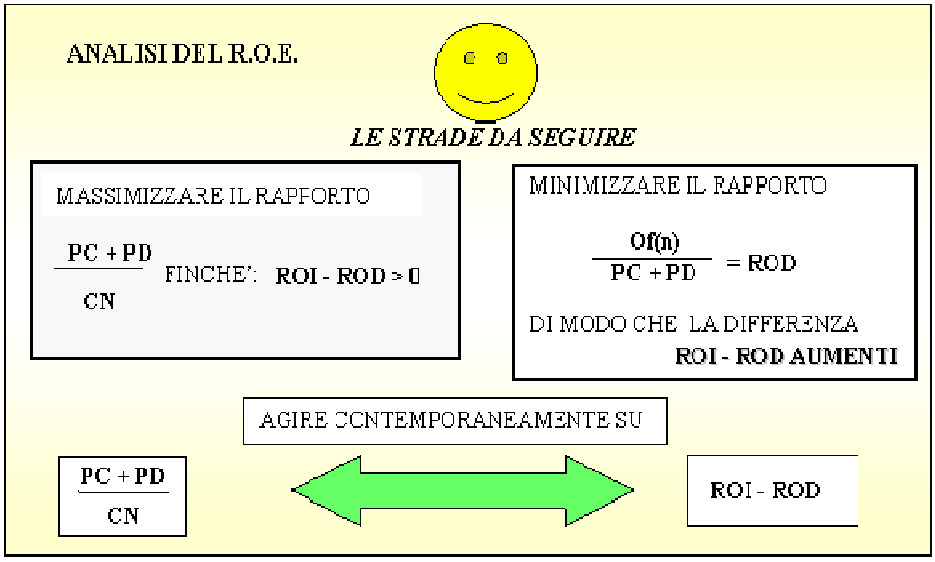
[45] se ROI > ROD, conviene finanziare lo sviluppo aziendale con il ricorso al capitale di debito. In tale circostanza, infatti, il tasso di rendimento del capitale investito è maggiore del costo che l'impresa sostiene per ricorrere al capitale di terzi. L'impresa, pertanto, ha convenienza a finanziarsi con denaro di terzi e ad investire lo stesso nell'attività imprenditoriale.

[46] se ROI < ROD, conviene ricorrere al capitale proprio, dal momento che il ricorso al capitale di terzi ha un costo superiore al rendimento del capitale investito nell'impresa.

Il valore quindi di Rn/CN va misurato in termini di confronto con il valore espresso e ottenuto in anni precedenti o anche con il valore espresso in aziende dello stesso settore.

La principale differenza tra il ROE ed il ROI consiste nel fatto che quest'ultimo misura il risultato della gestione caratteristica senza tener conto delle modalità di finanziamento dell'impresa.

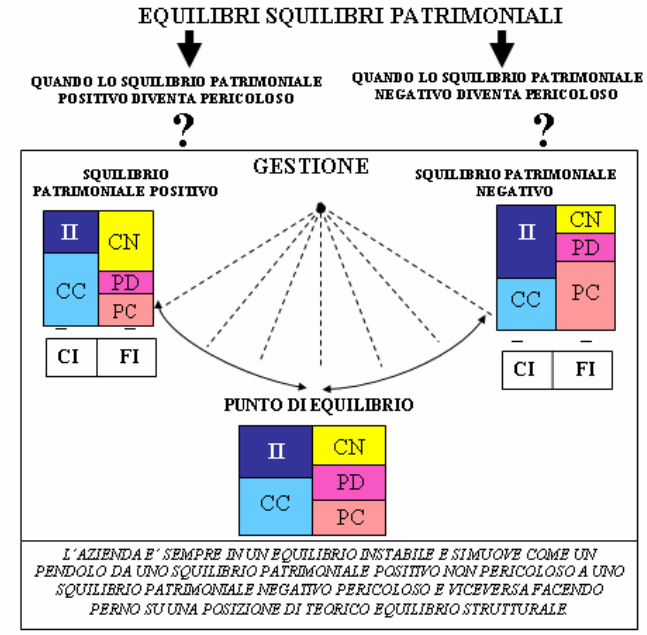
Al contrario l'indice di redditività del Capitale proprio ROE è influenzato dall'entità degli oneri finanziari sostenuti dall'azienda per remunerare i finanziatori esterni.



Parlando dell'equilibrio patrimoniale si erano poste le seguenti domande:

1. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI EQUILIBRIO PATRIMONIALE?***
2. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI SQUILIBRIO PATRIMONIALE POSITIVO MA PERICOLOSO E PERCHÈ?***
3. ***COME SI DETERMINA IL PUNTO DI SQUILIBRIO PATRIMONIALE NEGATIVO E PERICOLOSO E PERCHÈ?***

e si era risposto alla prima e alla prima parte della seconda e della terza domanda.



Ora, con queste nuove informazioni si può tentare di rispondere alla seconda parte della domanda 2. e 3. e cioè:

Quando lo squilibrio finanziario positivo può diventare pericoloso?

La risposta è: *Quando il R.O.I. è nettamente superiore al ROD che è marginale o addirittura inesistente.*

Perché questa situazione è pericolosa? Perché un possibile concorrente può entrare nel mercato in cui opera l'azienda finanziandosi con debiti fino al punto in cui gli oneri finanziari rimangono inferiori al Risultato Operativo.

Quando lo squilibrio finanziario negativo è pericoloso?

La risposta è: *Quando lo squilibrio è tale che il ROD è nettamente e stabilmente maggiore del R.O.I.*

EQUILIBRIO PATRIMONIALE ED ECONOMICO NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

La Società Delta è leader nel suo settore tradizionale, che è quello della fabbricazione e della vendita di minuterie metalliche e macchine per la produzione e l'applicazione delle stesse nei settori dell'abbigliamento, calzatura, pelletteria e cartotecnica.

Più in particolare, l'attività produttiva consiste nella fabbricazione e vendita di bottoni a pressione, bottoni jeans, bottoni a occhiello, rivetti doppi, rivetti autoperforanti, occhielli e ganci utilizzati nei settori dell'abbigliamento, calzature, pelletteria, cartotecnica e vari industriali, nonché di macchine applicatrici.

Per quanto riguarda gli accessori per la confezione (bottoni a pressione e jeans), questi rappresentano prodotti in cui la Società ha iniziato ad investire più recentemente, ed è un'area attualmente in forte sviluppo.

La Società produce inoltre una gamma completa di macchine applicatrici semplici, pneumatiche ed elettriche, in grado di assicurare velocità, flessibilità, qualità nell'applicazione e tecnologia innovativa di cui possiede i relativi brevetti.

Nel tempo si è verificata la tendenza nei Paesi altamente industrializzati di delocalizzare le produzioni di abbigliamento in Paesi a più basso costo di mano d'opera.

Poichè però i prodotti devono essere reimportati nei Paesi d'origine, per la vendita è importante che i materiali e gli accessori siano di alta qualità: questa finalità è sempre stata attentamente perseguita da parte della Società, attraverso l'innovazione stilistica unita alla velocità di risposta e al tentativo di ridurre i lotti di produzione che convivono ancora con produzioni di serie elevata.

Per meglio comprendere la collocazione della Società all'interno del mercato di riferimento, e per poter descrivere la sua evoluzione si suddividono i prodotti venduti in due macro aree:

"*Articoli tradizionali*" (Occhielli e rivetti) per abbigliamento, alimenti e cartotecnica;

"*Articoli da abbigliamento*" (bottoni, bottoni a pressione).

A sua volta la macro area *"Articoli da abbigliamento"* può essere suddivisa in due parti:

- articoli a grande diffusione;
- articoli di moda.

Strategie operative in corso:

Ridefinizione e riorganizzazione del processo produttivo, oggi ancora molto legato alla produzione del "*Mercato tradizionale*" domani sempre più legato al "M*ercato dell'abbigliamento*".

Orientamento dell'azienda dalla produzione al mercato ed al cliente. Introduzione in azienda di nuove modalità di approccio produttivo: qualità totale per rendere il servizio sempre più rivolto alle esigenze della clientela.

Accentuazione della specializzazione e della quota di mercato nei prodotti definiti strategici.

Ottimizzazione delle risorse finanziarie sia nei rapporti con gli istituti di credito sia nei rapporti con clienti e fornitori.

Mercato:

Sviluppo del mercato dell'abbigliamento/confezione che consente più tecnologia, contribuzione ed innovazione;

Implementazione delle strutture di marketing e commerciali per migliorare la presenza nelle aree attualmente colpite;

Differenziazione tipologica della clientela in funzione anche della dimensione e localizzazione;

Ampliamento della gamma dei prodotti in funzione delle opportunità del mercato;

Miglioramento dei servizi di consegna con maggiore tempestività e puntualità;

Aumento delle vendite verso gli utilizzatori (marchi importanti) e/o distributori esclusivi a discapito dei rivenditori neutri.

Qualità totale:

Migliorare la qualità del prodotto (nelle fasi di progettazione, finiture galvaniche e verniciature, personalizzazioni per clienti);

Migliorare i servizi (applicazione, riduzione tempi di consegna, aumento gamma di prodotti, tempo e qualità di risposta, gestione di piccoli e piccolissimi lotti);

Migliorare le metodologie di gestione (dei processi, delle informazioni e delle risorse umane);

Implementazione dei lavori a progetto.

Prodotti strategici:

Bottoni della "gamma moda";

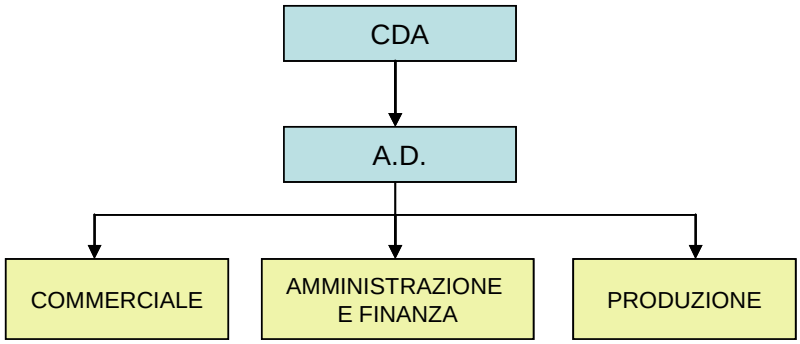
Realizzazioni di prodotti per marchi in tempi brevi;

Modifiche e varianti in tempi rapidi nell'area jeans;

Misurazione della capacità e della tempestività di consegna da parte dei fornitori.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa (rara in società di tali dimensioni) è moderna e pienamente rispondente agli scopi prefissati dal Consiglio di Amministrazione ed agli obiettivi previsti. L'organigramma della società può essere così sintetizzato.



Ognuno di questi settori è affidato ad un responsabile che fa riferimento per l'operato del settore a cui è preposto all'Amministratore Delegato. Rispondono invece direttamente all'Amministratore Delegato le funzioni di marketing, ricerca e sviluppo prodotti e qualità.

CONTABILITÀ, BILANCI E SISTEMA AMMINISTRATIVO-CONTABILE

La società dispone di un ottimo sistema di contabilità statistica sia per l'attività industriale che commerciale, il che permette la predisposizione di budget, sia economici che patrimoniali e finanziari, atti ad un continuo e puntuale controllo di gestione sofisticato e così analitico da consentire interventi di correzione immediati coerenti con l'andamento aziendale.

DELTA S.P.A.

Gli ultimi tre bilanci di questa società danno le seguenti risultanze:

ATTIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
B) IMMOBILIZZAZIONI:			
I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI:			
1) COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	0	458	916
3) DIRITTI DI BREV. INDUST.E DIRITTI UTILIZZO OPERE DELL'INGEGNO	112.595	82.222	55.450
6) IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	0	0	28.262
7) ALTRE	372.907	438.682	525.589
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	485.502	521.363	610.217
II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI:			
1) TERRENI E FABBRICATI	1.101.817	1.103.192	70.784
2) IMPIANTI E MACCHINARI	2.353.951	2.658.356	2.981.663
3) ATTREZZATURE INDUSTR. E COMMERC.	982.465	807.886	926.496
5) IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	295.036	271.221	160.967
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	4.733.269	4.840.656	4.139.911
III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE:			
1) PARTECIPAZIONI IN:	473.806	473.806	89.488
a) IMPRESE CONTROLLATE	472.766	472.766	88.448
d) ALTRE IMPRESE	1.040	1.040	1.040
2) CREDITI:	103.909	149.289	212.796
a) VERSO IMPRESE CONTROLLATE	71.429	111.493	116.071
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	17.858	40.065	26.785
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	53.571	71.429	89.286
d) VERSO ALTRI	32.480	37.796	96.725
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	22.207
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	32.480	37.796	74.517
3) ALTRI TITOLI	225.000	450.000	638.000
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	802.715	1.073.096	940.284
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	6.021.486	6.435.114	5.690.412
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I RIMANENZE:			
1) MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	804.110	843.913	1.058.937
2) PRODOTTI IN CORSO DI LAVORO E SEMILAVORATI	1.370.938	1.366.473	1.253.851
4) PRODOTTI FINITI E MERCI	0	1.722.095	1.647.367
TOTALE RIMANENZE	3.982.765	3.932.480	3.960.155

ATTIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
II CREDITI:			
1) VERSO CLIENTI	4.393.053	4.278.874	3.726.090
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	4.349.218	4.207.196	3.637.060
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	43.835	71.678	89.030
2) VERSO IMPRESE CONTROLLATE	45.101	71.711	140.598
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	45.101	71.711	140.598
5) VERSO ALTRI	315.477	296.511	308.608
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	315.477	67.381	187.650
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	229.130	120.958
TOTALE CREDITI	4.753.631	4.647.096	4.175.296
TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.296	3.419	124.573
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	8.737.692	8.770.995	8.260.024
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	36.224	45.985	60.132
TOTALE DELL'ATTIVO (B + C + D)	14.795.402	15.252.094	14.010.568

PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) PATRIMONIO NETTO:			
I CAPITALE	2.000.000	516.500	516.500
IV RISERVA LEGALE	103.300	103.300	103.300
VII ALTRE RISERVE:	3.905.525	3.605.307	4.429.941
IX UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	301.207	366.742	43.491
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	6.560.898	6.369.704	5.093.232
B) FONDI PER RISCHI E ONERI:			
1) PER TRATT. DI QUIESCENZA ED OBBLIGHI SIMILI	142.032	106.217	107.941
2) PER IMPOSTE	600.616	725.178	727.068
TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)	742.648	831.395	835.009
TOTALE T.F.R. DI LAV. SUB. (C)	1.632.429	1.494.984	1.353.627
1) OBBLIGAZIONI	0	105.000	105.000
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	105.000
3) DEBITI VERSO BANCHE	1.555.064	1.268.448	1.453.571

PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	1.002.952	717.435	562.773
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	552.112	551.012	890.799
4) DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI	846.832	927.252	927.252
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	763.899	846.832	927.252
5) ACCONTI	6.972	6.972	6.972
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	6.972	6.972	6.972
6) DEBITI VERSO FORNITORI	1.825.076	2.192.428	3.329.898
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	1.825.076	2.192.428	3.329.898
8) DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE	883.734	1.039.347	377.560
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	883.734	1.039.347	377.560
11) DEBITI TRIBUTARI	185.946	541.002	177.610
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	185.946	541.002	127.710
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	49.900
12) DEBITI VERSO IST. DI PREV. E SICUR. SOCIALE	190.772	190.862	153.270
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	190.772	190.862	153.270
13) ALTRI DEBITI	116.176	56.354	7.872
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	116.176	56.354	7.872
TOTALE DEBITI (D)	5.610.572	6.327.665	6.539.007
TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	248.855	228.347	189.694
TOTALE PASSIVO (B + C + D + E)	8.234.504	8.882.390	8.917.336
TOT.PASSIVO E NETTO (A + B + C + D + E)	14.795.402	15.252.094	14.010.568

CONTO ECONOMICO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) VALORE DELLA PRODUZIONE:			
1) RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI	18.382.005	16.191.537	15.054.820
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI PROD.FIN. SEMILAVORATI E IN CORSO DI LAVORAZIONE	90.088	187.349	-363.589
4) INCREMENTI DI IMMOBIL.PER LAVORI INTERNI	495.825	266.152	249.981
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI:	137.800	152.927	205.078
-CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO	*7.720*	*11.171*	*13.537*
-ALTRI	*130.080*	*141.755*	*191.541*
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	19.105.718	16.797.965	15.146.290
B) COSTI DELLA PRODUZIONE:			
6) MATERIE PRIME, SUSSID., CONSUMO E MERCI	6.944.320	5.362.710	4.770.564
7) PER SERVIZI	5.623.927	5.023.494	4.638.967
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	483.010	479.359	601.685
9) PER IL PERSONALE:	3.537.000	3.319.528	3.091.934
a) SALARI E STIPENDI	*2.501.311*	*2.333.938*	*2.172.599*
b) ONERI SOCIALI	*832.857*	*794.815*	*742.744*

CONTO ECONOMICO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	*164.200*	*155.566*	*146.874*
d) TRATTAMENTO DI QUIESCENZA E SIMILI	*30.244*	*28.869*	*24.683*
e) ALTRI COSTI	*8.388*	*6.341*	*5.035*
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI:	1.589.157	1.441.507	1.387.753
a) AMMORT.DELLE IMMOBIL. IMMAT.LI	*199.404*	*176.701*	*175.247*
b) AMMORT.DELLE IMMOBIL. MATERIALI	*1.367.376*	*1.243.806*	*1.193.061*
d) SVALUTAZ. CREDITI COMP.NELL'ATTIVO CIRC. E DELLE DISPONIBILITÀ	*22.377*	*21.000*	*19.444*
11) VAR. RIMAN. DI: MAT.PRIME, SUSSID., DI CONS. E MERCI	39.802	215.024	43.204
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	42.904	34.941	23.869
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	36.759	29.038	43.147
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	18.296.879	15.905.601	14.601.123
DIFF. TRA VAL. E COSTI DELLA PROD.	808.839	892.363	545.167
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI:	33.540	36.074	35.335
b) DA TITOLI ISCRITTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI	24.896	27.253	20.552
d) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI DA:	8.644	8.821	14.783
-ALTRE IMPRESE	*8.644*	*8.821*	*14.783*
17) INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI:	91.289	73.954	88.661
-DA ALTRE IMPRESE	*91.289*	*73.954*	*88.661*
TOT. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-57.749	-37.880	-53.326
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE:			
19) SVALUTAZIONI:	0	6.698	111.803
a) DI PARTECIPAZIONI	*0*	*6.698*	*111.803*
TOTALE DELLE RETTIFICHE DI VALORE DI ATT. FINANZ.	0	-6.698	-111.803
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) PROVENTI:	42.300	0	0
-ALTRI PROVENTI STRAORDINARI	*42.300*	*0*	*0*
21) ONERI:	10.000	0	0
-ALTRI ONERI STRAORDINARI	*10.000*	*0*	*0*
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE	32.300	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	783.390	847.786	380.038
22) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ES.	482.183	481.044	336.547
22 A) IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	*581.725*	*494.290*	*226.192*
22 B) IMPOSTE DIFFERITE	*-99.542*	*-13.246*	*110.355*
26) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	301.207	366.742	43.491

Lo Stato Patrimoniale riclassificato sarà:

IMPIEGHI	*n-2*	%	*n-1*	%	*n*	%
Liquidità Immediate (LI)	124.573	0,9%	3.419	0,0%	1.296	0,0%
Liquidità differite (Ld)	4.074.433	29,1%	4.620.338	30,3%	4.763.878	32,2%
Disponibilità varie (Dv)	3.960.155	28,3%	3.932.480	25,8%	3.982.765	26,9%
CAPITALE CIRCOLANTE (CC)	**8.159.161**	**58,2%**	**8.556.237**	**56,1%**	**8.747.939**	**59,1%**
Immobilizzazioni Immateriali (I)	610.217	4,4%	521.363	3,4%	485.502	3,3%
Immobilizzazioni Materiali (IM)	4.139.911	29,5%	4.840.656	31,7%	4.733.269	32,0%
Immobilizzazioni Finanziarie (IF)	1.101.280	7,9%	1.333.839	8,7%	828.692	5,6%
CAPITALE IMMOBILIZZATO (II)	**5.851.407**	**41,8%**	**6.695.857**	**43,9%**	**6.047.463**	**40,9%**
CAPITALE INVESTITO (CI)	**14.010.568**	**100%**	**15.252.094**	**100%**	**14.795.402**	**100%**

FONTI	*n-2*	%	*n-1*	%	*n*	%
Debiti vs fornitori (esigibili entro esercizio successivo)	3.329.898	23,8%	2.192.428	14,4%	1.825.076	12,3%
Debiti vs banche (esigibili entro esercizio successivo)	562.773	4,0%	717.435	4,7%	1.002.952	6,8%
Altri debiti a breve	856.106	6,1%	2.241.332	14,7%	1.708.416	11,5%
PASSIVITA' CORRENTI (PC)	**4.748.777**	**33,9%**	**5.151.195**	**33,8%**	**4.536.444**	**30,7%**
Debiti vs banche (esigibili oltre esercizio successivo)	890.799	6,4%	551.012	3,6%	552.112	3,7%
Fondo T.F.R.	1.353.627	9,7%	1.494.984	9,8%	1.632.429	11,0%
Fondi rischi ed oneri	835.009	6,0%	831.395	5,5%	742.648	5,0%
Altri debiti a medio lungo termine	1.089.125	7,8%	853.804	5,6%	770.871	5,2%
PASSIVITA' DIFFERITE (PD)	**4.168.559**	**29,8%**	**3.731.195**	**24,5%**	**3.698.060**	**25,0%**
MEZZI DI TERZI (MT)	**8.917.336**	**63,6%**	**8.882.390**	**58,2%**	**8.234.504**	**55,7%**
CAPITALE NETTO (CN)	**5.093.232**	**36,4%**	**6.369.704**	**41,8%**	**6.560.898**	**44,3%**
FONTI IMPIEGATE (FI)	**14.010.568**	**100%**	**15.252.094**	**100%**	**14.795.402**	**100%**

E il conto economico riclassificato sarà:

CONTO ECONOMICO		31/12/2003	%	31/12/2004	%	31/12/2005	%
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	15.438.532	100,0%	15.259.898	100,0%	16.344.464	100,0%
CONSUMI	(Cm)	4.886.095	31,6%	5.177.357	33,9%	5.390.386	33,0%
MARGINE DI CONTRIB. LORDO	**(Mcl)**	**10.552.437**	**68,4%**	**10.082.541**	**66,1%**	**10.954.078**	**67,0%**
SERVIZI ESTERNI	(Se)	5.097.295	33,0%	5.240.652	34,3%	5.502.853	33,7%
LAVORI INTERNI CAPITALIZZATI	(LiC)	111.727	0,7%	249.981	1,6%	266.152	1,6%
VALORE AGGIUNTO	**(VA)**	**5.566.869**	**36,1%**	**5.091.870**	**33,4%**	**5.717.377**	**35,0%**
COSTO LAVORO DIPENDENTI	(Cl)	3.123.090	20,2%	3.091.934	20,3%	3.319.528	20,3%
ONERI DI GESTIONE	(Og)	197.672	1,3%	43.147	0,3%	29.038	0,2%
ACCANTO.TI E RETTIFICHE	(Sv)	102.450	0,7%	135.672	0,9%	41.638	0,3%
EBITDA	**EBITDA**	**2.143.657**	**13,9%**	**1.821.117**	**11,9%**	**2.327.173**	**14,2%**
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	1.353.747	8,8%	1.387.753	9,1%	1.441.507	8,8%
EBIT = RISULTATO OPERATIVO	**EBIT**	**789.910**	**5,1%**	**433.364**	**2,8%**	**885.666**	**5,4%**
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	(Of)	-98.360	-0,6%	-53.326	-0,3%	-37.880	-0,2%
RISULTATO LORDO	**(Rl)**	**684.926**	**4,4%**	**380.038**	**2,5%**	**847.786**	**5,2%**
IMPOSTE E TASSE	(It)	422.736	2,7%	336.547	2,2%	481.044	2,9%
RISULTATO NETTO	**(Rn)**	**262.190**	**1,7%**	**43.491**	**0,3%**	**366.742**	**2,2%**

Gli indici che vengono esaminati per verificare la gestione patrimoniale sono:

Indice di liquidità

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. liq. = (Li + Ld) / PC	0,88	0,90	1,05

L'indice che è in crescita e che raggiunge il valore ottimale di 1 dimostra la capacità della società di far fronte ai debiti a breve con la liquidità formata dalla cassa, dai depositi bancari e dai crediti a breve.

Indice di disponibilità

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. dis. = CC / PC	1,72	1,66	1,93

L'indice che è in crescita e che raggiunge il valore ottimale di 1,5 dimostra, a maggior ragione, la capacità della società di far fronte ai debiti a breve con la liquidità formata dalla cassa, dai depositi bancari, dai crediti a breve e dalle disponibilità varie (che in questo caso sono costituite dalle rimanenze finali).

Indice di indipendenza

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. ind. = CN / CI	0,36	0,42	0,44

Questo rapporto individua la percentuale di Capitale Netto che finanzia il Capitale Investito. Tanto più è alto il rapporto tanto maggiore è il grado di autonomia dell'azienda rispetto ai finanziamenti di terzi. L'indice è in crescita e supera il valore ottimale di 0,33.

Indice di copertura

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. cop. = (CN+PD) / II	1,58	1,51	1,70

Tale indice che misura il grado di copertura degli immobilizzi con Capitale Netto e con Passività differite e che dovrebbe avere un valore pari a 1,5, in questo caso è raggiunge il livello ottimale.

Gli indici che vengono esaminati per verificare la gestione economica sono:

Indice di redditività del margine

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
Ir. MAR = (MCL / Vn) X 100	66,1%	67,0%	62,8%

L'indice misura la percentuale del margine di contribuzione sulle vendite; il calo dell'anno *n* è da attribuire all'incremento del costo della materia prima che ha incrementato i consumi e quindi ha ridotto il margine di contribuzione.

Indice di redditività della gestione

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
Ir. Ges = ((Se+Cl+Og+Am+Sv) / Vn) X 100	64,9%	63,2%	61,1%

L'indice misura la percentuale dei costi di gestione sulle vendite; la diminuzione progressiva denota una minore incidenza dei costi della gestione.

Indice di onerosità finanziaria

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
Ir. Of = (Of / Vn) X 100	0,3%	0,2%	0,3%

L'indice, piuttosto modesto, conferma quanto la gestione finanziaria sia ininfluente.

Indice di onerosità dipendenti

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
Ir. Di = (Ci / Vn) X 100	20,3%	20,3%	19,1%

Il costo del lavoro, pur incrementato negli anni, riduce la sua incidenza sulle vendite.

Indice di redditività delle vendite (ROS)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROS = (Ro / Vn) X 100	2,8%	5,4%	4,4%

La redditività delle vendite generata dalla gestione operativa è in diminuzione ma il motivo principale è sempre l'aumento del costo delle materie prime.

Gli indici che vengono esaminati per verificare la gestione patrimoniale ed economica sono:

Indice di redditività del capitale investito (ROI)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROI = Ro / ((Cix +Cix-1)/2) x 100	3,0%	6,1%	5,4%

L'indice che è sempre positivo indica la capacità dell'azienda di far fruttare gli investimenti aziendali al fine di produrre il flusso di reddito gestionale.

L'indice nell'anno *n* si riduce a causa dell'incremento del prezzo delle materie prime impiegate che non è ancora stato interamente trasferito sui prezzi di vendita.

Indice di onerosità dei debiti (ROD)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
R.O.D. = Of / (PCmedio +PDmedio) x 100	0,6%	0,4%	0,7%

L'indice che è basso indica, in percentuale, il costo dei capitali di terzi (passività corrente e passività differite) utilizzati per sostenere il capitale investito.

Indice di redditività del capitale proprio (ROE)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROE = Rn /((CNx + CNx-1)/2) x 100	0,8%	6,4%	4,7%

L'indice che è elevato indica, in percentuale, la remunerazione del capitale proprio. Dato che questo indice dipende dalla situazione economica dell'azienda, dalla struttura finanziaria, dall'onerosità della gestione finanziaria e delle altre aree non caratteristiche è un indice di sintesi ed è quello che si usa per verificare la remunerazione del capitale proprio da confrontare con il rendimento di investimenti senza rischio (titoli di stato).

effetto leva finanziaria

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ELFI = ((ROI-ROD) * (PC+PD)/ CN x 100	4,3%	7,8%	5,9%

L'indice che è positivo illustra l'effetto combinato della gestione finanziaria e della gestione economica e quindi tanto più è alto tanto maggiore sarà il risultato sul ROE.

equilibrio finanziario

Una parte rilevante dell'equilibrio patrimoniale è l'equilibrio finanziario[47]: questi richiede che i flussi di uscite siano garantite da adeguati flussi di entrate[48].

Il ciclo economico-finanziario dell'azienda consiste nell'utilizzo di capitale ("impieghi"), finanziato ("fonti") dai soci (netto) e da terzi ("debiti"), per la massima produttività o redditività gestionale: ricavi (vendite) superiori il più possibile ai costi d'esercizio (acquisti e trasformazione).

Il ciclo gestionale[49] ruota su due "poli": l'acquisto e la vendita di beni e servizi che danno luogo ad altrettanti flussi monetari antitetici: pagamento ed incasso.

La **gestione finanziaria** consiste nella gestione dei flussi monetari e deve fornire liquidità necessaria, nella misura e nel momento in cui occorre, programmando, regolando e coordinando i movimenti (o flussi) di cassa: attivi o incassi e passivi o pagamenti.

L'essenza della gestione finanziaria si sintetizza nel "flusso di cassa" ("cash-flow"), secondo il quale la cassa è un deposito di liquidità, in continuo movimento ed in entrambi i sensi: in entrata (incassi) ed in uscita (pagamenti).

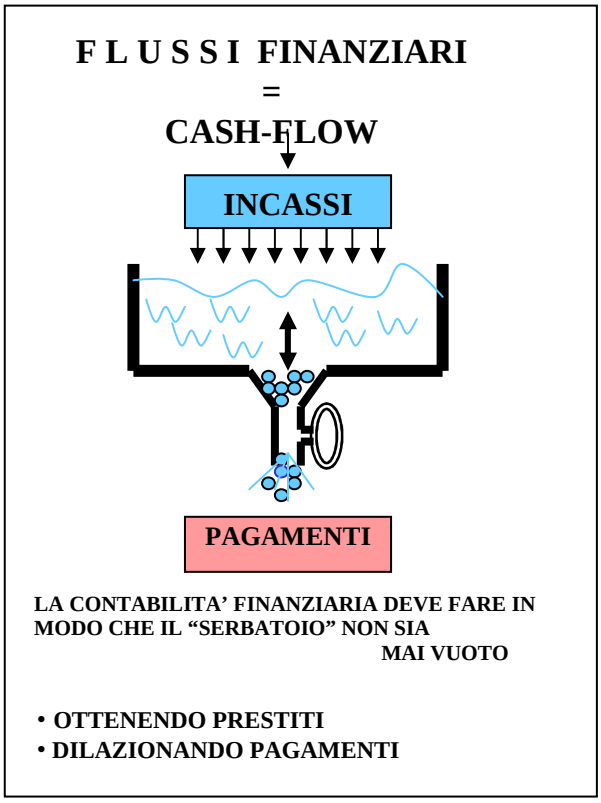
Funzione della gestione finanziaria è di consentire la presenza di un livello minimo "di sicurezza" sempre adeguato alle necessità della gestione corrente:

- anticipando le entrate con l'ottenimento di finanziamenti e prestiti;
- ritardando le uscite con differimento dei pagamenti.

[47] M.Saita I fondamentali dell'economia e strategia aziendale scrive che <<l'aspetto finanziario della gestione è certamente un aspetto equivoco infatti può essere considerato unitamente all'aspetto monetario – in questo caso la gestione finanziaria comprende anche la gestione monetaria o della liquidità – ovvero può essere considerato unitamente alla gestione patrimoniale – in quanto riguarda i crediti e i debiti>>.

[48] E' l'equilibrio finanziario il più importante nel breve periodo. In effetti, l'equilibrio economico, come detto va valutato in termini prospettici e alla fine del "ciclo"; per contro, l'incapacità di far fronte ai debiti può compromettere la prosecuzione dell'attività prima del raggiungimento (ovvero nonostante il raggiungimento) dell'equilibrio economico.

[49] Vedi *supra*



Si è già detto che il "tempo di ritorno", è l'intervallo di tempo che intercorre tra il momento di uscita di denaro (pagamento per acquisti) e quello di entrata (incasso da vendite realizzate) che deve essere il più breve possibile.

Se il "tempo di ritorno" è invece più lungo per necessità tecniche di produzione o di commercializzazione (si pensi ad esempio ad imprese industriali che hanno cicli piuttosto lunghi di trasformazione delle materie prime acquistate in prodotti finiti, o che secondo le consuetudini di mercato debbano concedere ai clienti dilazioni di pagamento più lunghe di quelle ottenute dai fornitori), l'azienda è nella necessità di reperire i fondi occorrenti per "coprire" finanziariamente i "tempi morti" di questo intervallo.

In tali casi deve ricorrere o al finanziamento interno (aumento di capitale sociale) o a quello esterno (prestiti).

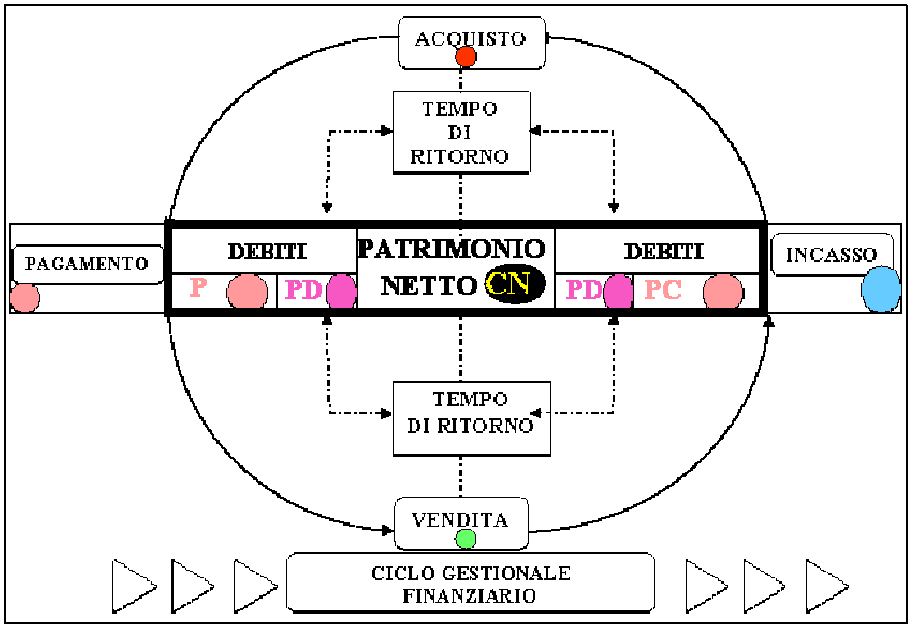
GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DELL'EQUILIBRIO FINANZIARIO

Il ciclo gestionale finanziario di una azienda può essere visualizzato come una spirale in continuo divenire che si espande, con l'espandersi dell'attività produttiva e commerciale e si contrae, con il contrarsi dell'attività.

Se si seziona la spirale in cerchi si noterà che il diametro di ogni cerchio (T.d.R. = Tempo di Ritorno) è rappresentato dalla Fonti Impiegate (FI).

La parte centrale del "diametro" è costituta dal Capitale Netto (CN) mentre i debiti ne sono la parte esterna.

I debiti, a loro volta, sono suddivisibili nelle due componenti: Passività Differite (PD) e Passività Correnti (PC).



Nel "diametro" le Passività Differite (PD) si collocano tra il Capitale Netto (CN) e le Passività Correnti (PC).

Infatti, Capitale Netto e Passività Differite formano il Capitale Permanente (CP = CN + PD), mentre la parte più esterna del diametro è costituita dalle Passività Correnti (PC).

Come ovvio, le Passività Correnti sono quelle fonti di finanziamento che si espandono e si contraggono con più facilità in funzione della gestione.

In sostanza il "tempo di ritorno" è lo "spazio" di tempo che intercorre tra pagamenti (acquisti) ed incassi (vendite), i quattro momenti in cui si estrinseca l'attività aziendale, che ha al centro il Capitale Netto (CN) dell'azienda ed alle estremità i debiti (Passività Differite PD e Passività Correnti PC).

E' di tutta evidenza che più veloce è la rotazione dell'attività aziendale più "stretto" è lo "spazio" e, quindi, minori sono le necessità di fonti di finanziamento. Gli indici che misurano la velocità di rotazione sono detti, per questo motivo, **indici di rotazione (turn-over)** che sono:

a) indice di rotazione del capitale investito = Vn/CI

b) indice di rotazione del capitale circolante: = Vn/CC

c) indice di rotazione dei crediti a breve: = Crediti medi/(ricavi+IVA)

d) indice di rotazione del magazzino: = Giacenza media/consumi

e) indice di rotazione dei fornitori: = Debiti medi/(acquisti+IVA)

Se il ciclo gestionale aumenta e provoca un incremento nel Capitale Investito si ha un'espansione delle fonti impiegate (CN + PD + PC).

L'espansione delle Fonti se non è proporzionale tra CN e PC + PD modifica il rapporto PC + PD / CN che, come noto, ha un effetto leva sulla forbice ROI – ROD.

E' quindi fondamentale tenere sotto controllo il TEMPO DI RITORNO.

In realtà, nelle P.M.I. i "veri indicatori", che qualsiasi imprenditore tiene costantemente sotto controllo, sono gli indici di rotazione che si riferiscono ai:

crediti commerciali che, per definizione in tali realtà dovrebbero essere "a brevissimo" o, comunque, a "breve" (salvo incagli derivanti da contenziosi, ecc. ecc.)

debiti a breve sia che si tratti di debiti verso fornitori che verso terzi

produzione detta comunemente "ciclo del magazzino".

Infine, fondamentale per tutti i piccoli imprenditori è il

"ciclo monetario netto"

che è formato da

GIORNI CREDITI

+

GIORNI MAGAZZINO

-

GIORNI FORNITORI

=

CICLO MONETARIO NETTO

Nel calcolo dei tassi di rotazione particolari cautele devono essere poste nella scelta dei valori da allocare al numeratore ed al denominatore dei rapporti.

In generale:

- i ricavi di vendita ed i costi di acquisto dovrebbero essere al netto dei resi ma al lordo di abbuoni, sconti, nonché al netto di interessi di mora, maggiorazioni sopravvenute ecc ;

- gli indici sono determinati, di solito, impiegando valori non omogenei; mentre i debiti ed i crediti di regolamento sono, infatti, riportati nello stato patrimoniale al lordo dell'iva, i costi d'acquisto ed i ricavi sono al netto della medesima. Per rendere omogenei tra loro numeratore e denominatore è quindi necessario reinserire l'IVA nelle vendite e negli acquisti.

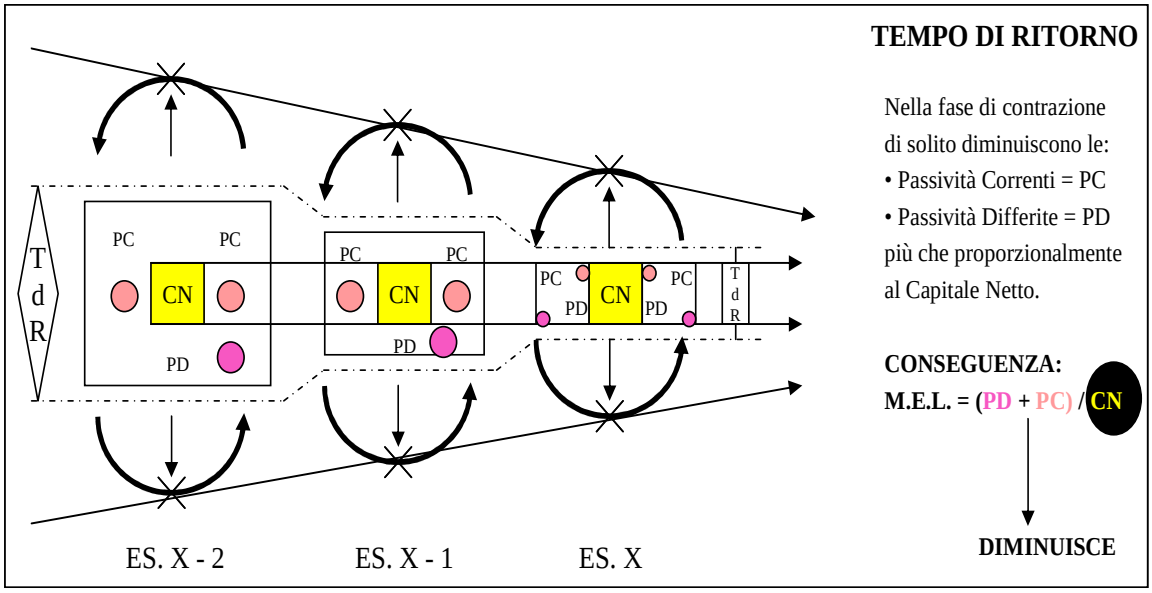
- è necessario decidere, di volta in volta, se allocare gli anticipi a fornitori e da clienti tra i valori del magazzino o tra i valori dei crediti e debiti commerciali;

- è necessario decidere, caso per caso, se comprendere tra i costi d'acquisto anche i costi di personale e tra i debiti commerciali anche quelli nei confronti dei dipendenti per retribuzioni da corrispondere e oneri contributivi da versare.

INDICATORI	DI ROTAZIONE	DURATA MEDIA
MAGAZZINO MATERIALE	$= \frac{\text{consumi}}{\text{giacenza media materie}}$	$= 365 \frac{\text{giacenza media}}{\text{consumi}}$
CREDITI COMMERCIALI	$= \frac{\text{ricavi + IVA}}{\text{crediti medi}}$	$= 365 \frac{\text{crediti medi}}{\text{ricavi + IVA}}$
DEBITI COMMERCIALI	$= \frac{\text{acquisti + IVA}}{\text{debiti medi}}$	$= 365 \frac{\text{debiti medi}}{\text{acquisti + IVA}}$

E' chiaro che il contenimento del "tempo di ritorno" o del "ciclo monetario netto" si può ottenere sia con una riduzione dei tempi di permanenza dei beni in magazzino e dei tempi di incasso dei crediti sia con un allungamento di tempi di pagamento ai fornitori.

L'allungamento dei tempi di pagamento ai fornitori è, di solito, una politica perdente anche se, all'apparenza, migliora il risultato finanziario della gestione. In effetti il fornitore che viene pagato in ritardo, tenderà per prima cosa a non concedere sconti sulla merce venduta e, successivamente nella prosecuzione del rapporto, se anche non addebita interessi di dilazione, tenderà ad aumentare il prezzo di vendita riversando in modo occulto sul cliente gli oneri finanziari che, a sua volta, è costretto a sostenere. Il risultato di questo comportamento è che anziché aumentare gli oneri finanziari con effetto incrementale sul ROD (onerosità del capitale di debito) diminuirà il risultato operativo con effetto depressivo sul ROI (redditività del capitale investito).



EQUILIBRIO PATRIMONIALE, ECONOMICO E FINANZIARIO NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

La Sigma S.p.A. è una società nata a metà degli anni '80 dalle "ceneri" di una piccola società farmaceutica per la volontà di un gruppo di ex dirigenti della società liquidata. L'idea vincente iniziale fu quella di utilizzare il circuito delle farmacie per offrire prodotti dermatologici convertiti in creme cosmetiche particolarmente raffinate (e costose per il consumatore finale). Questa strategia consentì alla neonata società di :

- avvalersi delle conoscenze tecnico-scientifiche dell'ex reparto di ricerca e sviluppo della società liquidata;
- di utilizzare laboratori esterni (già noti ed affidabili) per la produzione dei cosmetici;
- evitare costose confezioni ed altrettanto costosa pubblicità visto il canale di vendita utilizzato.

Con la crescita che l'immediato successo aveva generato, verso la metà degli anni '90, venne abbandonato il canale delle farmacie ormai inflazionato da ditte concorrenti, la Sigma S.p.A. entrò nel canale della profumeria con idee innovative e cioè:

1. scelta selettiva delle profumerie deputate alla commercializzazione dei prodotti
2. pubblicità tipicamente redazionale su riviste destinate al pubblico femminile in cui i prodotti erano descritti come:
    - frutto delle più avanzate ricerche cosmetico – dermatologiche
    - testati rigorosamente e sottoposti ai più severi controlli di qualità ed efficacia
    - formulati con rigore e scientificità
3. scelta oculata di confezioni eleganti ma non eccessivamente onerose per mantenere la sensazione di un prodotto ottimo ma non per questo eccessivamente costoso

4. il prezzo dei prodotti non troppo elevato.

Questa filosofia commerciale ha consentito alla società di espandersi non solo in Italia ma anche all'estero e i cosmetici Sigma sono ora esportati in circa quaranta paesi compresi l'Europa dell'Est e il Medio Oriente.

Attualmente operano per la società sessanta persone di cui quattro dirigenti, venti quadri e trentasei impiegati.

Avendo mantenuto la regola che i prodotti, una volta sviluppati, venissero fatti produrre da laboratori esterni, la società non ha necessità di un sofisticato sistema di contabilità industriale e il sistema di controllo di gestione è estremamente semplificato riducendosi ad un budget per tipologia di prodotto.

Gli ultimi tre bilanci di questa società danno le seguenti risultanze:

ATTIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
B) IMMOBILIZZAZIONI:			
I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI:			
1) COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	136.393	109.109	57.969
4) CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI	504.136	610.489	722.261
6) IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	0	20.650	35.000
7) ALTRE	710.593	833.587	22.281
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	**1.351.122**	**1.573.835**	**837.511**
II IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI:			
3) ATTREZZATURE INDUSTR. E COMMERC.	290.800	231.848	1.035.889
4) ALTRI BENI	392.377	403.496	336.931
5) IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	0	86.667	0
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	**683.177**	**722.011**	**1.372.820**
III IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE:			
1) PARTECIPAZIONI IN:	47.114	47.114	47.114
b) IMPRESE COLLEGATE	47.114	47.114	47.114
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	**47.114**	**47.114**	**47.114**
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	**2.081.413**	**2.342.960**	**2.257.445**
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I RIMANENZE:			
1) MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	6.018.833	7.607.480	7.316.964
4) PRODOTTI FINITI E MERCI	8.777.355	8.881.687	6.351.643
TOTALE RIMANENZE	**14.796.188**	**16.489.167**	**13.668.607**
II CREDITI:			
1) VERSO CLIENTI	29.488.996	30.852.125	26.293.231
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	29.488.996	30.852.125	26.293.231
3) VERSO IMPRESE COLLEGATE	831.647	39.213	3.806.075
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	831.647	39.213	3.806.075

ATTIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
5) VERSO ALTRI	3.928.900	4.632.367	2.404.752
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	3.928.900	4.632.367	1.451.477
-ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	0	0	953.275
TOTALE CREDITI	**34.249.543**	**35.523.705**	**32.504.058**
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE:			
1) DEPOSITI BANCARI E POSTALI	0	1.117	0
3) DENARO E VALORI IN CASSA	579	151	7.420
TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE	**579**	**1.268**	**7.420**
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	**49.046.310**	**52.014.140**	**46.180.085**
D) RATEI E RISCONTI	81.344	157.482	151.509
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)	**81.344**	**157.482**	**151.509**
TOTALE DELL'ATTIVO (B + C + D)	**51.209.067**	**54.514.582**	**48.589.039**

PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) PATRIMONIO NETTO:			
I CAPITALE	1.050.000	1.050.000	1.050.000
IV RISERVA LEGALE	210.000	210.000	210.000
VIII UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	263.889	165.233	198.201
IX UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	13.317.271	13.223.657	12.217.033
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	**14.841.160**	**14.648.890**	**13.675.233**
B) FONDI PER RISCHI E ONERI:			
1) PER TRATT. DI QUIESCENZA ED OBBLIGHI SIMILI	763.420	775.276	781.065
3) ALTRI	1.133.688	1.650.380	1.106.580
TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)	**1.897.108**	**2.425.656**	**1.887.645**
C) T.F.R. DI LAV. SUBORDINATO	**711.236**	**734.257**	**790.682**
TOTALE T.F.R. DI LAV. SUB. (C)	**711.236**	**734.257**	**790.682**
D) DEBITI:			
3) DEBITI VERSO BANCHE	4.196	41	40
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	4.196	41	40
6) DEBITI VERSO FORNITORI	25.909.298	23.946.443	23.949.475
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	25.909.298	23.946.443	23.949.475
9) DEBITI VERSO IMPRESE COLLEGATE	6.592	4.202.109	196.503
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	6.592	4.202.109	196.503
11) DEBITI TRIBUTARI	270.405	222.220	209.650
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	270.405	222.220	209.650
12) DEBITI VERSO IST. DI PREV. E SICUR. SOCIALE	412.701	373.500	305.953
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	412.701	373.500	305.953
13) ALTRI DEBITI	7.121.466	7.949.980	7.553.596
-ESIGIBILI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	7.121.466	7.949.980	7.553.596
TOTALE DEBITI (D)	**33.724.658**	**36.694.293**	**32.215.217**
E) RATEI E RISCONTI	**34.905**	**11.486**	**20.262**
TOTALE RATEI E RISCONTI (E)	**34.905**	**11.486**	**20.262**
TOTALE PASSIVO (B + C + D + E)	**36.367.907**	**39.865.692**	**34.913.806**
TOT.PASSIVO E NETTO (A + B + C + D + E)	**51.209.067**	**54.514.582**	**48.589.039**

CONTO ECONOMICO	*ESERCIZIO 31/12/n*	*ESERCIZIO 31/12/n-1*	*ESERCIZIO 31/12/n-2*
A) VALORE DELLA PRODUZIONE:			
1) RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI	93.078.909	93.055.485	88.879.132
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI PROD.FIN. SEMILAVORATI E IN CORSO DI LAVORAZIONE	-428.532	2.530.045	1.065.501
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI:	138.792	107.964	151.776
-ALTRI	*138.792*	*107.964*	*151.776*
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	**92.789.169**	**95.693.494**	**90.096.409**
B) COSTI DELLA PRODUZIONE:			
6) MATERIE PRIME, SUSSID., CONSUMO E MERCI	16.554.782	21.041.812	19.636.693
7) PER SERVIZI	46.998.281	46.437.036	44.273.763
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	785.717	738.564	560.760
9) PER IL PERSONALE:	5.023.696	4.729.870	4.119.008
a) SALARI E STIPENDI	*3.619.946*	*3.319.690*	*2.890.298*
b) ONERI SOCIALI	*1.120.670*	*1.019.871*	*879.220*
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	*282.775*	*260.340*	*238.544*
e) ALTRI COSTI	*305*	*129.969*	*110.946*
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI:	1.252.152	1.937.723	1.582.732
a) AMMORT.DELLE IMMOBIL. IMMAT.LI	*527.393*	*483.979*	*286.681*
b) AMMORT.DELLE IMMOBIL. MATERIALI	*579.279*	*1.304.142*	*1.168.560*
d) SVALUTAZ. CREDITI COMP.NELL'ATTIVO	*145.480*	*149.602*	*127.491*
11) VAR. RIMAN. DI: MAT.PRIME, SUSSID., DI CONS. E MERCI	1.264.446	-290.515	-1.300.811
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	383.984	624.206	493.144
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	465.344	565.686	424.683
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	**72.728.402**	**75.784.382**	**69.789.972**
DIFF. TRA VAL. E COSTI DELLA PROD.	**20.060.767**	**19.909.112**	**20.306.437**
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI:	4.771	84.332	87.995
d) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI DA:	4.771	84.332	87.995
-IMPRESE COLLEGATE	*173*	*81.264*	*85.248*
-ALTRE IMPRESE	*4.598*	*3.068*	*2.747*
17) INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI:	242.194	162.965	179.076
-DA ALTRE IMPRESE	*242.194*	*162.965*	*179.076*
TOT. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	**-237.423**	**-78.633**	**-91.081**
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) PROVENTI:	115.305	51.965	116.354
-ALTRI PROVENTI STRAORDINARI	*115.305*	*51.965*	*116.354*
21) ONERI:	102.049	120.947	95.578
-ALTRI ONERI STRAORDINARI	*102.049*	*120.947*	*95.578*
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE	**13.256**	**-68.982**	**20.776**
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**19.836.600**	**19.761.497**	**20.236.132**
22) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ES.	**6.519.329**	**6.537.840**	**8.019.099**
22 A) IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	*6.470.285*	*6.910.497*	*7.193.075*
22 B) IMPOSTE DIFFERITE	*49.044*	*-372.657*	*826.024*
26) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	**13.317.271**	**13.223.657**	**12.217.033**

Dai quali, riclassificando:

IMPIEGHI

	31/12/n-1	*%*	*31/12/n*	*%*	*31/12/n*	*%*
Liquidità Immediate (LI)	7.420	0,0%	1.268	0,0%	579	0,0%
Liquidità differite (Ld)	31.702.292	65,2%	35.681.187	65,5%	34.330.887	67,0%
Disponibilità varie (Dv)	13.668.607	28,1%	16.489.167	30,2%	14.796.188	28,9%
CAPITALE CIRCOLANTE (CC)	**45.378.319**	**93,4%**	**52.171.622**	**95,7%**	**49.127.654**	**95,9%**
Immobilizzazioni Immateriali (I)	837.511	1,7%	1.573.835	2,9%	1.351.122	2,6%
Immobilizzazioni Materiali (IM)	1.372.820	2,8%	722.011	1,3%	683.177	1,3%
Immobilizzazioni Finanziarie (IF)	1.000.389	2,1%	47.114	0,1%	47.114	0,1%
CAPITALE IMMOBILIZZATO (II)	**3.210.720**	**6,6%**	**2.342.960**	**4,3%**	**2.081.413**	**4,1%**
CAPITALE INVESTITO (CI)	**48.589.039**	**100%**	**54.514.582**	**100%**	**51.209.067**	**100%**

FONTI

	31/12/n-1	*%*	*31/12/n*	*%*	*31/12/n*	*%*
Debiti vs fornitori (esigibili entro esercizio successivo)	23.949.475	49,3%	23.946.443	43,9%	25.909.298	50,6%
Debiti vs banche (esigibili entro esercizio successivo)	40	0,0%	41	0,0%	4.196	0,0%
Altri debiti a breve	8.285.964	17,1%	12.759.295	23,4%	7.846.069	15,3%
PASSIVITA' CORRENTI (PC)	**32.235.479**	**66,3%**	**36.705.779**	**67,3%**	**33.759.563**	**65,9%**
Debiti vs banche (esigibili oltre esercizio successivo)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fondo T.F.R.	790.682	1,6%	734.257	1,3%	711.236	1,4%
Fondi rischi ed oneri	1.887.645	3,9%	2.425.656	4,4%	1.897.108	3,7%
Altri debiti a medio lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PASSIVITA' DIFFERITE (PD)	**2.678.327**	**5,5%**	**3.159.913**	**5,8%**	**2.608.344**	**5,1%**
MEZZI DI TERZI (MT)	**34.913.806**	**71,9%**	**39.865.692**	**73,1%**	**36.367.907**	**71,0%**
CAPITALE NETTO (CN)	**13.675.233**	**28,1%**	**14.648.890**	**26,9%**	**14.841.160**	**29,0%**
FONTI IMPIEGATE (FI)	**48.589.039**	**100%**	**54.514.582**	**100%**	**51.209.067**	**100%**

CONTO ECONOMICO		*31/12/n-1*	*%*	*31/12/n*	*%*	*31/12/n*	*%*
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	89.030.908	100,0%	93.163.449	100,0%	93.217.701	100,0%
CONSUMI	(Cm)	17.270.381	19,4%	18.221.252	19,6%	18.247.760	19,6%
MARGINE DI CONTRIB. LORDO	**(Mcl)**	**71.760.527**	**80,6%**	**74.942.197**	**80,4%**	**74.969.941**	**80,4%**
SERVIZI ESTERNI	(Se)	44.834.523	50,4%	47.175.600	50,6%	47.783.998	51,3%
LAVORI INTERNI CAPITALIZZATI	(LiC)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
VALORE AGGIUNTO	**(VA)**	**26.926.004**	**30,2%**	**27.766.597**	**29,8%**	**27.185.943**	**29,2%**
COSTO LAVORO DIPENDENTI	(Cl)	4.119.008	4,6%	4.729.870	5,1%	5.023.696	5,4%
ONERI DI GESTIONE	(Og)	424.683	0,5%	565.686	0,6%	465.344	0,5%
ACCANTO.TI E RETTIFICHE	(Sv)	493.144	0,6%	624.206	0,7%	383.984	0,4%
EBITDA	**EBITDA**	**21.889.169**	**24,6%**	**21.846.835**	**23,5%**	**21.312.919**	**22,9%**
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	1.582.732	1,8%	1.937.723	2,1%	1.252.152	
EBIT = RISULTATO OPERATIVO	**EBIT**	**20.306.437**	**22,8%**	**19.909.112**	**21,4%**	**20.060.767**	**21,5%**
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	(Of)	-91.081	-0,1%	-78.633	-0,1%	-237.423	-0,3%
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	(Ss)	20.776	0,0%	-68.982	-0,1%	13.256	0,0%
RISULTATO LORDO	**(Rl)**	**20.236.132**	**22,7%**	**19.761.497**	**21,2%**	**19.836.600**	**21,3%**
IMPOSTE E TASSE	(It)	8.019.099	9,0%	6.537.840	7,0%	6.519.329	7,0%
RISULTATO NETTO	**(Rn)**	**12.217.033**	**13,7%**	**13.223.657**	**14,2%**	**13.317.271**	**14,3%**

Gli indici che vengono esaminati per verificare la gestione patrimoniale, economica e finanziaria sono (gli indici di questa società, in effetti, si commentano da soli…):

Indice di liquidità

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. liq. = (Li + Ld) / PC	0,98	0,97	1,02

Indice di disponibilità

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. dis. = CC / PC	1,41	1,42	1,46

Indice di copertura

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. cop. = (CN+PD) / II	5,09	7,60	8,38

Indice di indipendenza

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
I. ind. = CN / CI	0,28	0,27	0,29

Tutti gli indici relativi alla struttura patrimoniale sono a livello ideale anzi, l'indice di copertura è un po' alto ma bisogna tenere conto che la società non possiede immobilizzi perché le lavorazioni, come detto, sono esterne.

La società ha questa perfetta situazione patrimoniale pur distribuendo oltre 12milioni all'anno di dividendi.

Indice di redditività operativa (ROS)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROS = (Ro / Vn) X 100	22,8%	21,4%	21,5%

Indice di redditività del capitale investito (ROI)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROI = Ro / ((Cix +Cix-1)/2) x 100	43,5%	38,6%	37,9%

Indice di onerosità dei debiti (ROD)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROD = Of / (PCmedio +PDmedio) x 100	0,5%	0,4%	0,6%

Indice di redditività del capitale proprio (ROE)

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ROE = Rn /((CNx + CNx-1)/2) x 100	96,6%	93,4%	90,3%

effetto leva finanziaria

	31/12/n-2	*31/12/n-1*	*31/12/n*
ELFI = ((ROI-ROD) * (PC+PD)/ CN x 100	109,8%	103,9%	91,4%

Anche gli indici patrimoniali economici testimoniano l'assoluta efficienza e redditività dell'azienda.

indice di rotazione dei crediti commerciali

	31/12/n-2	31/12/n-1	31/12/n
ROTACL=(Vn+IVA)/((Crx-Crx-1)/2)	3,75	3,91	3,71

indice di rotazione dei debiti commerciali

	31/12/n-2	31/12/n-1	31/12/n
ROTAFO=(Ac+IVA)/((Fox-Fox-1)/2)	3,1	3,4	2,9

giorni (durata) magazzino

	31/12/n-2	31/12/n-1	31/12/n
GIMA= (((Rx +Rx-1)*365)/2)/ Cm)	73	84	86

giorni (durata) debiti commerciali

	31/12/n-2	31/12/n-1	31/12/n
GICR=(((Crx+Crx-1)/2)*365) / (Vn * IVA)	97	93	98

ciclo monetario

	31/12/n-2	31/12/n-1	31/12/n
giorni magazzino + crediti comm.li			
GIMA+ GICR	**171**	**177**	**185**
giorni (durata) debiti comm.li			
GIFO=(((Fox+Fox-1)/2)*365)/(Ac*IVA)	114	108	119
ciclo monetario netto			
C.M.N. = GICR+GIMA-GIFO	**57**	**69**	**66**

CAPITOLO 2

La break-even analysis

IL PUNTO DI EQUILIBRIO (BEP BREAK EVEN POINT)

Una delle tecniche utilizzate per esaminare le risultanze economiche, particolarmente utile perché graficamente immediata, è quella del BEP[50] che consente di verificare, soprattutto a priori, gli effetti sul reddito di possibili operazioni economiche[51]. In particolare questa analisi esamina i **volumi – costi - risultati** delle quantità economiche e cioè: delle vendite, dei costi variabili, dei costi fissi, dei prezzi[52].

Il BEP si raggiunge quando è soddisfatta la seguente equazione:

$$\mathbf{Q \times p = Q \times C_v + C_f}$$

Dove:
Q = quantità di beni prodotti e venduti
p = prezzo unitario di vendita
C_v = costo variabile unitario
C_f = costi fissi

La *break-even analysis* è utile quando serve uno strumento per valutare la "convenienza parziale"[53]: aiuta a stabilire come si modifica il risultato economico se varia l'importo dei costi variabili unitari, delle quantità vendute, dei prezzi, ecc. e, ancora, è utile sia nella fase di *start up* di un'azienda che successivamente, per valutare interventi nella struttura dei costi, dei ricavi e del margine.

[50] Break even point (BEP): rappresenta il punto in cui il quantitativo venduto consente il pareggio tra ricavi e costi fissi e variabili.
[51] La *break even analysis* rientra all'interno dei criteri decisori del tipo *what if* (cosa succede se).
[52] Come già anticipato dall'equazione economica di A.Amaduzzi: l'incognita potrà essere una qualsiasi delle quantità economiche: i prezzi di vendita, le quantità vendute, i prezzi di acquisto e le quantità acquistate.
[53] Un giudizio, cioè, su scelte riguardanti particolari aspetti o momenti della gestione dell'impresa. Ad esempio l'aspetto inerente l'approvvigionamento dei fattori della produzione: produrre all'interno o acquistare da terzi.

GLI STRUMENTI PER IL CALCOLO DEL BEP

Ci sono due metodi possibili per configurare il BEP: il metodo matematico, il metodo grafico ed il metodo del margine di contribuzione.

metodo matematico

Il metodo matematico parte dall'equazione sopra riportata:

$$\mathbf{Q \times p = Q \times C_v + C_f}$$

Dove:
Q = quantità di beni prodotti e venduti
p = prezzo unitario di vendita
C_v = costo variabile unitario
C_f = costi fissi

che ha lo stesso significato della formula seguente:

$$\mathbf{Q = \frac{C_f}{(p - Cv)}}$$ [54]

che indica le quantità di prodotti che dovranno essere ottenute e vendute al prezzo "p" per realizzare l'equivalenza tra il ricavo totale ed il costo totale;

o anche:

$$\mathbf{Fatturato = \frac{C_f}{1 - \frac{Cv}{p}}}$$ [55]

che indica il fatturato che dovrà essere conseguito per realizzare l'equivalenza tra il ricavo totale e il costo totale.

[54] La differenza ($p - C_v$) altro non è che il margine lordo di contribuzione unitario.
[55] Il Fatturato altro non è che Q x p e il rapporto (Cv/p) altro non è che la percentuale d'incidenza del costo variabile unitario sul prezzo e (1-(Cv/p)) altro non è che la percentuale del margine di contribuzione.

Valga il seguente semplice esempio numerico:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti – **da determinare**	
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000

$$\mathbf{Q = \frac{C_f}{(p - C_v)}}$$

$$Q = 1.000/(100-60) = 25$$

$$\mathbf{Fatturato = \frac{C_f}{1 - \frac{C_v}{p}}}$$

$$\text{Fatturato} = 1.000 / (1-(60/100) = 2.500$$

In effetti, se cercassimo il risultato avremmo:

$$R = (p - C_v)\, Q - F = (100-60) \times 25 - 1000 = 1.000 - 1000 = 0$$

che conferma, noti i costi fissi, il costo variabile unitario e il prezzo unitario. La quantità di pareggio è 25.

metodo grafico

Per la costruzione del grafico occorre impiegare gli assi ortogonali. Sull'asse delle ascisse vengono segnate le quantità (prodotte o vendute, mentre sull'asse delle ordinate vengono segnati i costi e i ricavi totali).

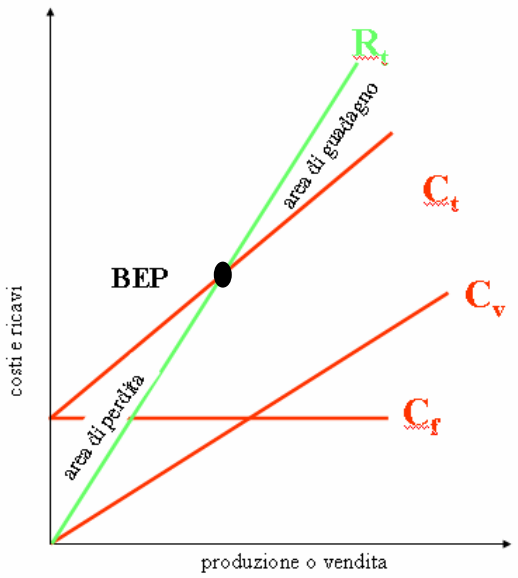
I costi fissi sono rappresentati da una semiretta parallela all'asse delle ascisse con distanza dalla base pari a un segmento corrispondente all'ammontare dei costi fissi; i costi variabili sono rappresentati da una semiretta che parte dall'origine avente un'inclinazione pari al prezzo di costo.

I costi totali (matematicamente pari alla somma tra i costi fissi e i costi variabili), graficamente sono rappresentati da una semiretta che parte dal punto in cui la semiretta dei costi fissi incontra l'asse delle ordinate e che presenta la stessa inclinazione della semiretta dei costi variabili.

I ricavi totali sono rappresentati da una semiretta che parte dall'origine e che ha un'inclinazione pari al prezzo di vendita.

Il BEP si ha quando le semirette totali e dei ricavi totali si intersecano.

L'area tra le due semirette a sinistra del B.E.P. è un'area di perdita, mentre quella che sta a destra, è un'area di guadagno.



possibilità di impiego

La *break even analysis* è un utile strumento di programmazione aziendale poiché consente diverse possibilità di impiego tra le quali ricordiamo:

determinazione del livello delle vendite necessario per ottenere un dato risultato

Se invece che il punto di pareggio (con utile pari a zero), si desidera effettuare un calcolo delle quantità/fatturato necessari a generare un risultato prefissato[56] si avrà, noti i costi variabili, i costi fissi e i prezzi di vendita, matematicamente:

$$Q = \frac{C_f + R}{(p - C_v)}$$

dove
R = risultato prefissato

$$\text{Fatturato} = \frac{C_f + R}{1 - \frac{C_v}{p}}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q	**= quantità di beni prodotti e venduti – da determinare**	
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000
R	= risultato	- 400

Q = (1.000+400)/(100-60) = 35

Fatturato = (1.000 + 400) / (1-(60/100) = 3.500

[56] Normalmente il risultato prefissato è ante imposte e, in sede di programmazione, non terrà conto di componenti negativi o positivi di reddito di natura straordinaria.

determinazione della riduzione del costo variabile unitario necessaria per raggiungere un dato risultato

Se invece che il punto di pareggio (con utile pari a zero), si desidera effettuare un calcolo della riduzione del costo variabile unitario necessaria a generare un risultato prefissato[57] si avrà, noti la quantità, il costo variabile unitario attuale, i costi fissi e i prezzi di vendita, matematicamente:

$$C_n = \frac{Q \times p - (C_f + R)}{Q}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti	- 25
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000
R	= risultato	- 400
Cv_n	**= nuovo costo variabile unitario**	**- da determinare**

$$Cv_n = ((25 \times 100) - (1.000+400))/25 = 44$$

e la riduzione di costo variabile unitario da realizzare sarà di 16 (= 60-44)[58]

[57] Normalmente l'utile prefissato è ante imposte e, in sede di programmazione, non terrà conto di componenti negativi o positivi di reddito di natura straordinaria.
[58] E, infatti, con il nuovo costo variabile unitario: (Cf + R)/(p-Cv) = 1.400/56 = 25

determinazione del prezzo di vendita necessario per raggiungere un dato risultato

Se invece che il punto di pareggio (con utile pari a zero), si desidera effettuare un calcolo del prezzo di vendita unitario necessario a generare un risultato prefissato[59] si avrà, noti la quantità, il costo variabile unitario, i costi fissi, matematicamente:

$$\mathbf{p = C_v + \frac{C_f + R}{Q}}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti	-	25
p	**= prezzo unitario di vendita**	**-**	**da determinare**
C_v	= costo variabile unitario	-	60
C_f	= costi fissi	-	1.000
R	= risultato	-	400

$$\mathbf{p = 60 + (1.000+400)/25 = 116}$$

[59] Normalmente l'utile prefissato è ante imposte e, in sede di programmazione, non terrà conto di componenti negativi o positivi di reddito di natura straordinaria.

determinazione della riduzione dei costi fissi necessaria per raggiungere un dato risultato

Se invece che il punto di pareggio (con utile pari a zero), si desidera effettuare un calcolo dei costi fissi necessari a generare un risultato prefissato[60] si avrà, noti la quantità, il costo variabile unitario, i costi fissi attuali , il prezzo di vendita, matematicamente:

$$C_f = Q\,(p - C_v) - R$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti	- 25
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= coso variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000
R	= risultato prefissato	- 400
Cf_n	**= nuovo costo variabile unitario**	**- da determinare**

$$C_{f_n} = 25\,(100 - 60) - 400 = 600$$

e la riduzione di costi fissi da realizzare sarà di 400 (= 1.000 - 600)[61]

[60] Normalmente l'utile prefissato è ante imposte e, in sede di programmazione, non terrà conto di componenti negativi o positivi di reddito di natura straordinaria.
[61] E, infatti, con i nuovi costi fissi: (Cf + R)/(p-Cv) = 1.000/40 = 25

determinazione del fatturato necessario per conseguire un utile (sia al lordo che al netto delle imposte) corrispondente ad una certa percentuale delle vendite

Se invece della quantità, dei costi fissi, dei costi variabili dei prezzi si vuole determinare il fatturato che bisogna ottenere per conseguire un utile (al lordo o al netto delle imposte) corrispondente ad una percentuale sulle vendite, noti i costi fissi, il costo variabile, le quantità:

$$\text{Fatturato} = \frac{C_f}{1 - \left[\frac{C_v}{p}\right] - U}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

p	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= coso variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000
U	= % del margine ante[62] imposte sui ricavi	- 15%
Fatturato =		**- da determinare**

Fatturato = 1.000 / (1-60/100) – 15%

= 1.000 / (0,4 – 0,15) = 4.000

pari a quantità 40

[62] Se fosse cercato il fatturato necessario per raggiungere un certo utile post imposte, pari ad una percentuale prefissata sulle vendite sarà sufficiente indicare nel denominatore, al posto di $\frac{U}{1-t}$ dove t è la percentuale delle imposte (ipotizzata pari al 32%). Il fatturato dovrà dunque essere di 5.555 pari a quantità 555

determinazione del risultato in conseguenza della variazione delle quantità

Se si desidera effettuare un calcolo della variazione del risultato in conseguenza della variazione delle quantità, si avrà, note le quantità, il costo variabile unitario, i costi fissi attuali , il prezzo di vendita, matematicamente:

$$\mathbf{R = (p - C_v)\, Q - C_f}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

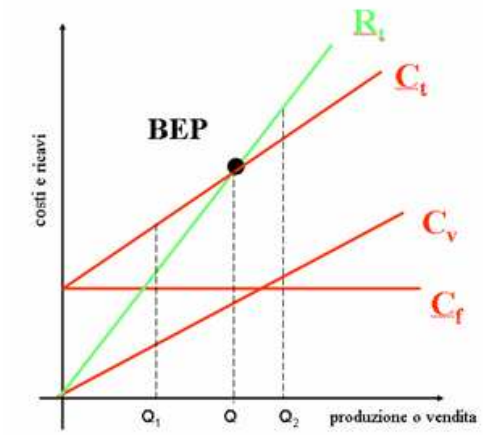
Q	= quantità di beni prodotti e venduti	- 25
Q_1	= quantità di beni prodotti e venduti	- 20
Q_2	= quantità di beni prodotti e venduti	- 30
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
R	**= risultato**	**- da determinare**
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000

$$R = (100 – 60) \times 25 – 1.000 = 0 \text{ (BEP)}$$

$$R = (100 – 60) \times 20 – 1.000 = - 200 \text{ (perdita)}$$

$$R = (100 – 60) \times 30 – 1.000 = 200 \text{ (utile)}$$

Se volessimo visualizzare le conseguenze della variazione delle quantità, graficamente si avrebbe:



Il passaggio dalla quantità Q alla quantità Q_1, immutati gli altri elementi, comporta una perdita; il passaggio dalla quantità Q alla quantità Q_2, immutati gli altri elementi, comporta un utile.

determinazione delle quantità in conseguenza della variazione dei costi fissi mantenendo lo stesso risultato prefissato

Se si desidera effettuare un calcolo della variazione delle quantità di BEP in conseguenza della variazione dei costi fissi, si avrà, noto il costo variabile unitario, i costi fissi, il prezzo di vendita, matematicamente:

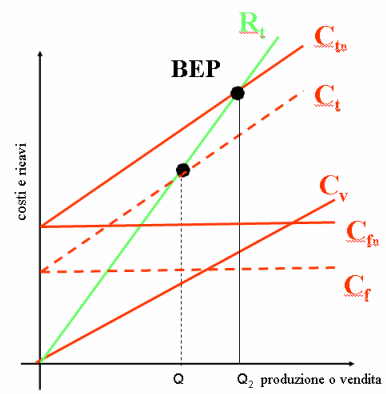
$$Q = \frac{C_f + R}{(p - Cv)}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q_2	**= quantità di beni prodotti e venduti - da determinare**	
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
R	= risultato	- 200
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_{fn}	= costi fissi	- 1.500

$$Q = (1.500 + 200) / (100\text{-}60) = 42{,}5$$ [63]

Se volessimo visualizzare le conseguenze della variazione della variazione dei costi fissi, graficamente si avrebbe:



Quando i costi fissi aumentano, la curva dei costi totali, pur mantenendo la stessa inclinazione, incontra l'asse delle ordinate in un punto più alto.

[63] E le quantità di BEP passeranno a 37,5 (= 1.500/(100-60))

determinazione delle quantità in conseguenza della variazione dei costi variabili mantenendo lo stesso risultato prefissato

Se si desidera effettuare un calcolo della variazione delle quantità di BEP in conseguenza della variazione dei costi variabili, si avrà, noto il costo variabile unitario, i costi fissi, il prezzo di vendita, matematicamente:

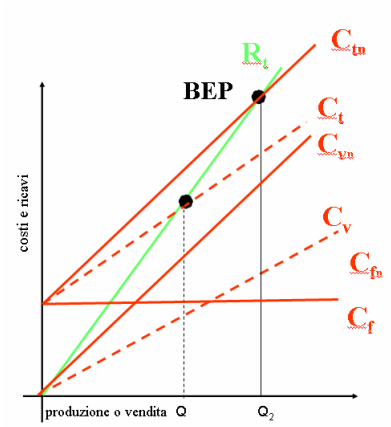
$$Q = \frac{C_f + R}{(p - Cv)}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q_2	**= quantità di beni prodotti e venduti - da determinare**	
p	= prezzo unitario di vendita	- 100
R	= risultato	- 400
C_{vn}	= costo variabile unitario	- 80
C_f	= costi fissi	- 1.000

$$Q = (1.000 + 400) / (100\text{-}80) = 70$$ [64]

Se volessimo visualizzare le conseguenze della variazione dei costi variabili, graficamente si avrebbe:



Quando i costi variabili aumentano, la curva dei costi totali, pur mantenendo lo stesso punto di incontro sull'asse delle ordinate, ha una inclinazione maggiore (o minore se i costi variabili diminuiscono.

[64] E le quantità di BEP passeranno a 50 (= 1.000/(100-80)). E se i costi variabili diminuissero (ad esempio a 50) avremmo che la quantità per avere il risultato di 400 sarà 28 e la quantità di BEP passerebbe a 20.

determinazione delle quantità in conseguenza della variazione dei prezzi di vendita mantenendo lo stesso risultato prefissato

Se si desidera effettuare un calcolo della variazione delle quantità di BEP in conseguenza della variazione dei prezzi, si avrà, noto il costo variabile unitario, i costi fissi, il prezzo di vendita, matematicamente:

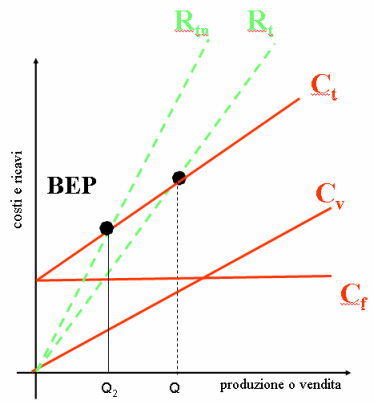
$$Q = \frac{C_f + R}{(p - Cv)}$$

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q_2	**= quantità di beni prodotti e venduti - da determinare**	
p_n	= prezzo unitario di vendita	- 120
R	= risultato	- 200
C_v	= costo variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000

$$Q = (1.000 + 200) / (120\text{-}60) = 20$$ [65]

Se volessimo visualizzare le conseguenze della variazione dei costi variabili, graficamente si avrebbero:

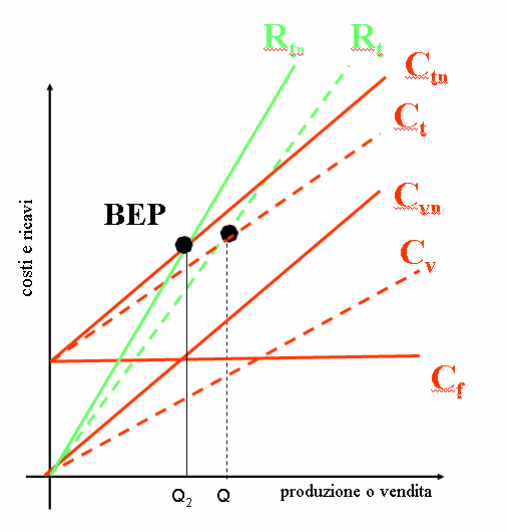


Quando i prezzi aumentano, la curva dei ricavi è più inclinata e incontra la curva dei costi totali in corrispondenza di minori quantità; quando i prezzi diminuiscono, viceversa, la curva dei ricavi è meno inclinata e incontra la curva dei costi totali in corrispondenza di maggiori quantità.

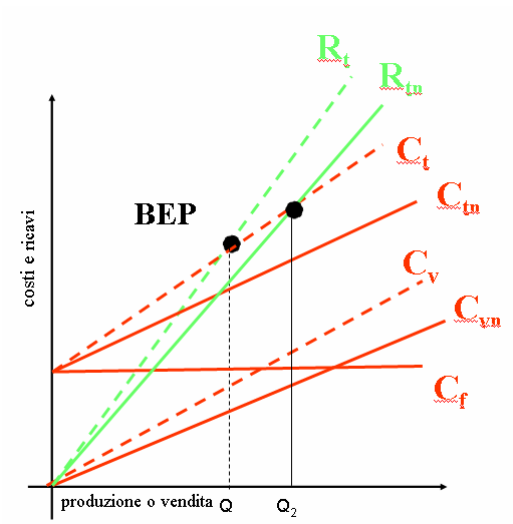
[65] E le quantità di BEP passeranno a 16,67 (= 1.000/(120-60)). E se i prezzi diminuissero (ad esempio a 90) avremmo che la quantità per avere il risultato di 200 sarà 40 e la quantità di BEP passerebbe a 33,34.

Ogni elemento preso in considerazione può variare congiuntamente con gli altri e quindi potremo avere:

- aumento dei prezzi e aumento dei costi variabili: nel grafico che segue la variazione del prezzo è maggiore della variazione dei costi variabili e quindi le quantità di BEP diminuiscono

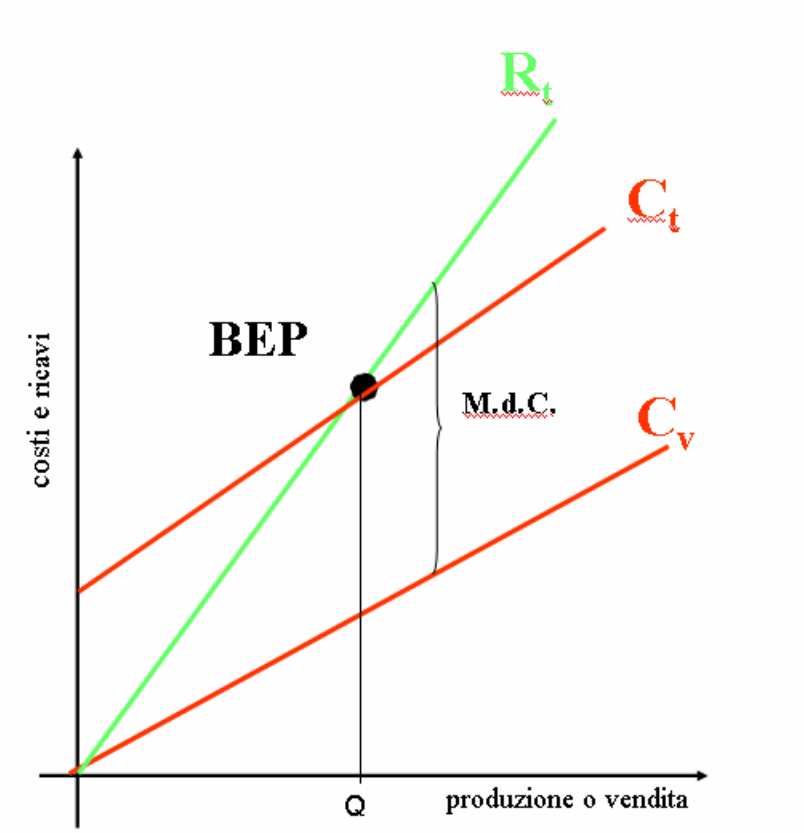


- diminuzione dei prezzi e diminuzione dei costi variabili: nel grafico che segue la variazione del prezzo è minore della variazione dei costi variabili e quindi le quantità di BEP aumentano



e così via.

Una impostazione “avanzata” del grafico di redditività permette di visualizzare immediatamente il margine di contribuzione:

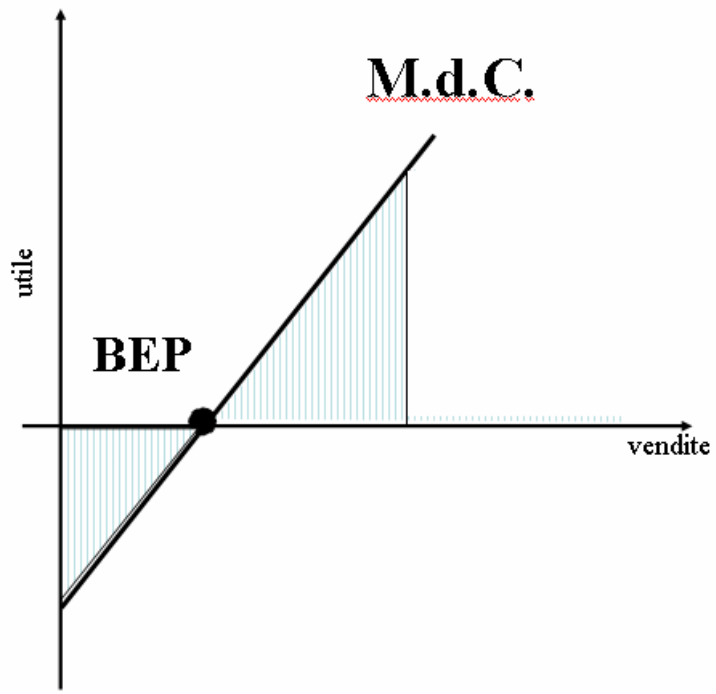


dove:
Rt: ricavi totali
Ct: costi totali
Cv: costi variabili
M.d.C. = margine di contribuzione (dato dalla differenza tra i ricavi totali e i costi variabili totali)

E’ chiaro che questa impostazione “avanzata” non cambia i risultati, permette, però, di evidenziare il contributo di ciascuna unità al risultato.

metodo del margine di contribuzione

Una rielaborazione della formula matematica del BEP prevede la sostituzione della differenza (p - C_v) con il simbolo M.d.C.[66] da cui consegue una rielaborazione del grafico di BEP che è data dal diagramma di profitto e che si costruisce riportando sull'asse delle ascisse i ricavi totali e sull'asse delle ordinate il margine di contribuzione[67]. La retta di contribuzione si disegnerà partendo dal punto dei costi fissi al di sotto dell'ordinata e passerà per il BEP.



Il vantaggio di questa rielaborazione è la semplicità di visualizzazione (una sola retta invece che almeno tre); l'enfasi sui costi fissi da coprire (la retta del margine di contribuzione ha per origine i costi fissi e quindi sotto il punto di incontro tra ordinata e ascissa, perché i costi fissi comunque sono sostenuti ad un livello di ricavi pari a zero). La retta del margine di contribuzione via via che sale, in

[66] E quindi le quantità di BEP saranno pari a $Q = \frac{Cf}{M.d.C.}$

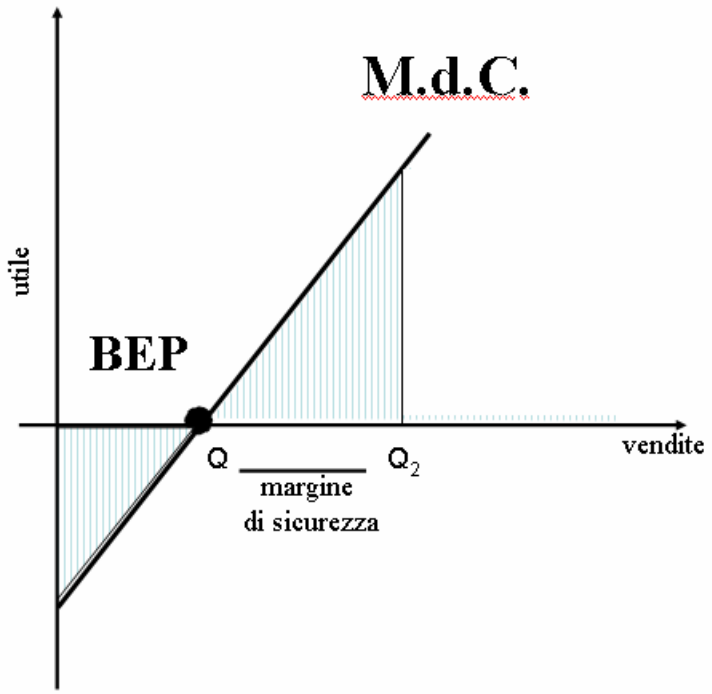
[67] L'inclinazione del margine di contribuzione è pari al rapporto tra margine di contribuzione e vendite.

corrispondenza dell'incremento delle vendite, coprirà i costi fissi e consentirà un utile.

Questo grafico consente di introdurre un nuovo elemento alla *break even analysis* effettuata finora e cioè permette l'immediata visualizzazione del *margine di sicurezza.*

Il margine di sicurezza può essere definito come la differenza tra le vendite programmate e le vendite di BEP e quindi ci dice quale è la quantità di calo di fatturato che l'azienda può sopportare senza subire una perdita. Ovviamente, più è alto il margine di sicurezza, più l'azienda potrà stare "tranquilla".

margine di sicurezza = Fatturato programmato – Fatturato di BEP



Il margine di sicurezza può anche essere espresso in misura percentuale[68]

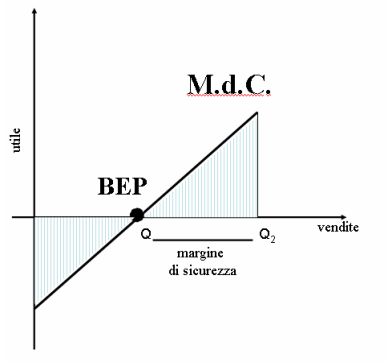
margine di sicurezza = <u>Fatturato programmato – Fatturato di BEP</u> x100

Fatturato programmato

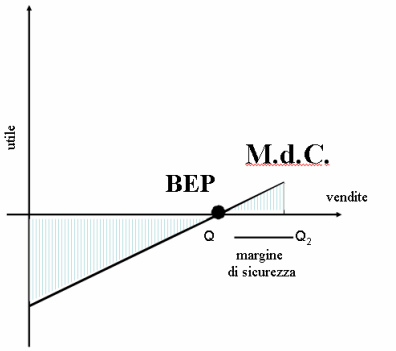
[68] Per rispondere alla domanda: di quanto può calare il fatturato in termini percentuali senza che l'azienda subisca delle perdite.

Il margine di sicurezza diventa particolarmente utile nel determinare le conseguenze sui risultati dei cambiamenti dei volumi di attività.

Valgano i seguenti esempi:



L'azienda ha un alto margine di sicurezza (pari a circa il cinquanta per cento del suo volume di attività (tra 0 e Q c'è la stessa distanza che c'è tra Q e Q_2), rilevanti costi fissi e un alto rapporto profitto/volume (come dimostra l'alta inclinazione della retta del margine di contribuzione).



L'azienda ha un basso margine di sicurezza (la distanza tra Q e Q_2) è modesta, ha rilevanti costi fissi e ha un rapporto profitto/volume alto.

IL "BREAK EVEN" FINANZIARIO

Un passo successivo alla determinazione del punto di equilibrio economico è il calcolo del punto di equilibrio finanziario (PEF).

Il PEF corrisponde a quel volume (o valore) per il quale i ricavi consentono di coprire almeno i costi monetari[69].

Si eliminano pertanto dalle formule del BEP i costi non monetari (accantonamenti e ammortamenti), sottraendoli dai costi fissi e variabili, e determinando pertanto un nuovo punto di pareggio[70] con la formula seguente:

$$\mathbf{Q = \frac{C_f - C_{fNM}}{(p - (C_v - C_{vNM}))}}$$

Dove:
Q = quantità di beni prodotti e venduti
p = prezzo unitario di vendita
C_v = costo variabile unitario
C_{vNM} = costo variabile unitario non monetario
C_f = costi fissi
C_{fNM} = costi fissi non monetari

che indica le quantità di prodotti che dovranno essere ottenute e vendute al prezzo "p" per realizzare l'equivalenza tra il ricavo totale ed il costi monetari totali;

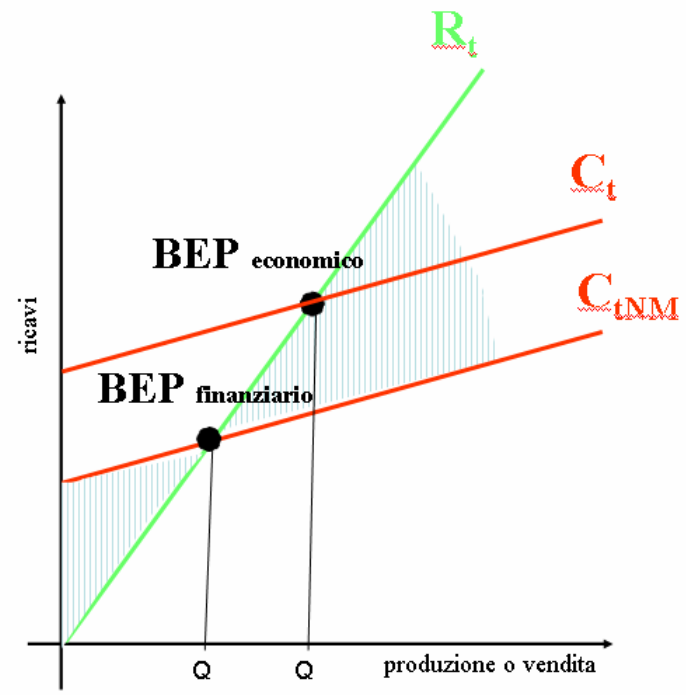
[69] I costi monetari sono quei componenti negativi di reddito dell'esercizio misurati da variazioni di liquidità, da variazione nei debiti e nei crediti a breve. Così, ad esempio, tra i costi monetari fissi ci saranno gli stipendi, i leasing, gli oneri e, tra i costi monetari variabili ci saranno gli acquisti di materie prime, lavorazioni esterne e provvigioni.
I costi non monetari sono quei componenti negativi di reddito dell'esercizio che non danno luogo a variazioni di liquidità o a variazioni nei debiti e nei crediti a breve. Ad esempio gli ammortamenti.
[70] Il punto di pareggio evidenzierà sempre quantità e volumi inferiori rispetto al BEP ordinario.

o anche:

$$\textbf{Fatturato} = \frac{C_f - C_{f\,NM}}{1 - \frac{Cv - CvNM}{p}}$$

che indica il fatturato che dovrà essere conseguito per realizzare l'equivalenza tra il ricavo totale e i costi monetari totali.

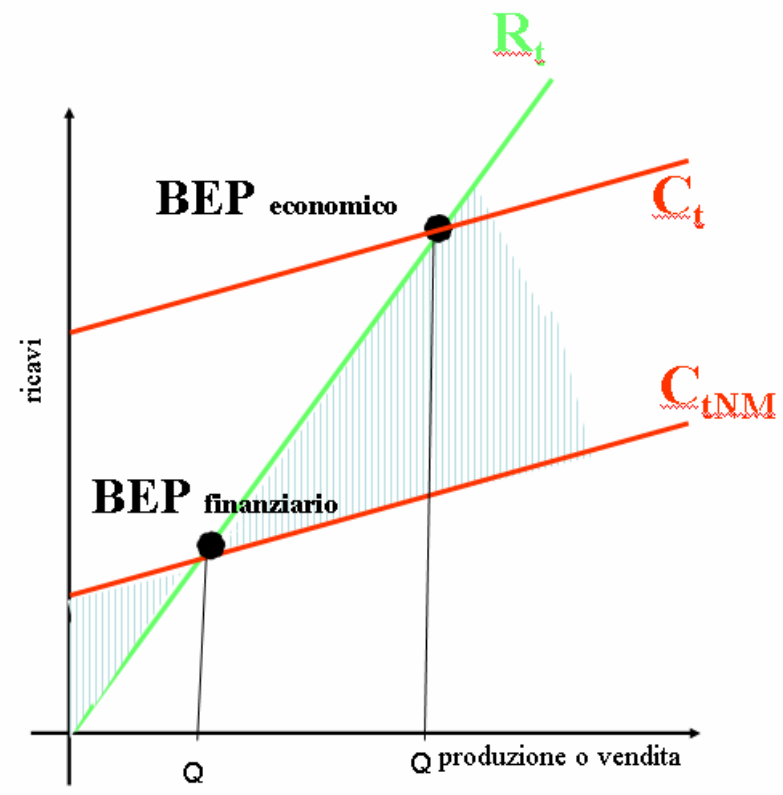
Allo stesso modo, utilizzando il metodo grafico:



A sinistra del BEP finanziario c'è l'area delle uscite non coperte dalla entrate, a destra c'è l'area dell'eccedenza della liquidità, anche se, fino al raggiungimento del BEP economico, l'azienda è in perdita.

Anche in questo caso, la distanza tra i costi totali e i costi totali non monetari offre elementi di conoscenza dell'azienda. Infatti esistono aziende che hanno

pochissimi costi non monetari e quindi il BEP economico e quello finanziario sono molto vicini e viceversa (come nel caso del grafico seguente) che si riferisce ad un'azienda con notevoli costi per ammortamenti, accantonamenti a fondi, ecc..



IL BREAK EVEN TIME

Da ultimo, sempre legato alla *break even analysis*, si può ricercare il *break even time* (BET) che è il momento in cui le vendite dell'anno raggiungono il punto di pareggio.

Le vendite possono essere ripartite nel corso dell'anno in modo regolare oppure avere una stagionalità.

Nel primo caso (vendite regolari), ipotizzando un solo prodotto[71], matematicamente:

$$\frac{\text{margine di contribuzione}}{365} = \text{margine di contribuzione giornaliero}$$

$$\frac{C_f}{\text{margine di contribuzione giornaliero}} = \text{giorno dell'anno in cui si consegue il BEP}$$

Nel secondo caso (vendite con stagionalità) sarà necessario cumulare le vendite per periodi e poi determinare il giorno.

Riprendendo il semplice esempio numerico precedente:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti	- 25
p_n	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= coso variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000

	vendite	margine di contribuzione unitario	margine di contribuzione totale	margine di contribuzione progressivo
I° trimestre	4	40	160	160
II° trimestre	9	40	360	520
III° trimestre	9	40	360	880
IV° trimestre	3	40	120	1.000

[71] Nel caso di aziende multiprodotto il calcolo è lo stesso anche se il tempo di pareggio si avrà quando i vari margini di contribuzione totali degli n prodotti avranno raggiunto e superato i costi fissi dell'azienda.

In questo caso è immediato vedere che il BET si raggiungerà nell'ultimo trimestre e, per sapere il giorno giusto si dovranno fare i seguenti calcoli: 1.000 – 880 = 120 e poi 120/365= 0,328 al giorno e quindi 40/0,438 = 91,32 e quindi il BET si raggiungerà solo alla fine dell'anno. Se volessimo considerare il margine di sicurezza di questo BET, sarebbe zero! Più il BET è vicino alla fine dell'anno meno l'azienda sarà coperta da rischi di flessione delle vendite.

Sempre riprendendo il semplice esempio numerico precedente, modificando le sole quantità:

Q	= quantità di beni prodotti e venduti	- 30
p_n	= prezzo unitario di vendita	- 100
C_v	= coso variabile unitario	- 60
C_f	= costi fissi	- 1.000

	vendite	margine di contribuzione unitario	margine di contribuzione totale	margine di contribuzione progressivo
I° trimestre	5	40	200	200
II° trimestre	10	40	400	600
III° trimestre	8	40	320	920
IV° trimestre	7	40	280	1.200

Anche in questo caso il BET si raggiungerà nel quarto trimestre e, per sapere il giorno giusto si dovranno fare i seguenti calcoli: 1.000 – 920 = 280 e poi 280/365= 0,76 al giorno e quindi 40/0,76 =52,63 e quindi il BET si raggiungerà il cinquantatreesimo giorno del quarto trimestre: il 22 novembre.

ELEMENTI DEL BEP

Abbiamo visto che gli elementi del BEP sono: ricavi, costi fissi e costi variabili.

Nella determinazione del B.E.P. la parte relativa ai ricavi è sufficientemente immediata poiché consiste nella previsione dei volumi di vendita di prodotti ad un dato prezzo.

Più laboriosa si presenta, invece, la parte relativa ai costi perché data l'importanza della distinzione tra costi fissi e costi variabili è fondamentale classificare i costi correttamente[72].

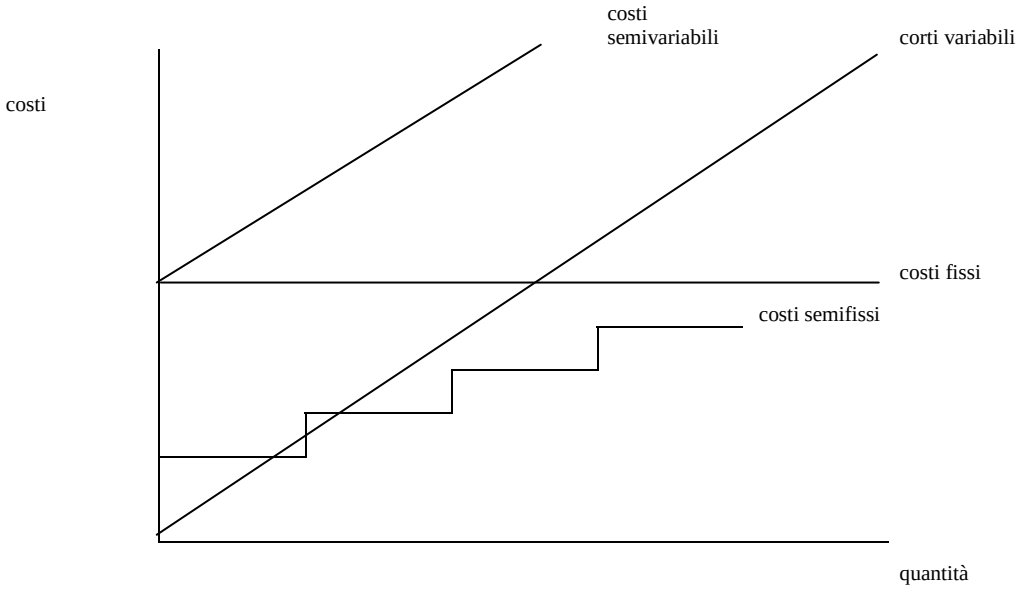
I costi fissi possono essere definiti come quei costi che non variano al variare delle quantità prodotte, i costi variabili sono quei costi che variano in modo strettamente proporzionale alle quantità prodotte[73].

Graficamente l'andamento dei costi fissi e dei costi variabili in un dato arco temporale[74]

[72] Bisognerebbe distinguere tra: costi comuni: costi che sono in relazione a più di un elemento (e dovranno essere attribuiti a ciascun elemento pro quota) e costi speciali: costi che possono essere attribuiti a ciascun elemento in modo immediato.

[73] In base alle esigenze e alla struttura dell'azienda i costi di prodotto (costi associabili al prodotto) possono essere così configurati:
costo primi: il costo del prodotto comprende esclusivamente i soli costi diretti (materie prime e manodopera diretti).
costo di fabbricazione: il costo del prodotto comprende il costo primo e la quota di costi indiretti di produzione.
costo complessivi: il costo del prodotto comprende il costo di fabbricazione e la quota di costi generali di produzione L'adozione di una configurazione di costo rispetto ad un'altra comporta sistemi di contabilità dei costi differenti:
sistema a costo pieno (full costing:) il costo del prodotto prende in considerazione tutti i costi sostenuti per l'ottenimento e la vendita;
sistema a costi variabili (direct costing): il costo del prodotto prende in considerazione solo quei costi che si modificano con il variare delle quantità prodotte ;
sistema a costi variabili e fissi specifici (direct costing integrato): il costo del prodotto prende in considerazione solo quei costi che si modificano con il variare delle quantità prodotte e i costi fissi direttamente imputabili.

[74] Questo esame deve essere rapportato ad un arco temporale relativamente breve in quanto tutti costi , anche i fissi, in un tempo lungo sono necessariamente variabili.



I costi variabili presentano un andamento strettamente proporzionale rispetto alle unità prodotte, mentre i costi fissi presentano un andamento che resta costante in corrispondenza dei diversi livelli di unità prodotte[75].

Esempi di costi variabili sono: materie prime, manodopera diretta, lavorazioni esterne, energia elettrica, provvigioni, trasporti sulle vendite, ecc.

Esempi di costi fissi sono: stipendi ordinari, ammortamenti ordinari, affitti.

[75] È possibile - ma in questo caso superfluo - distinguere anche tra costi semivariabili (sono i costi variabili che hanno anche una componente fissa es. assicurazioni) e i costi semifissi (sono i costi fissi che crescono al crescere delle quantità prodotte a sbalzi).

LIMITI DEL BEP

limiti soggettivi

Dagli elementi che compongono il BEP e, in particolare, dagli elementi di costo, l'azienda, insoddisfatta del risultato, potrà approfondire l'analisi e prendere decisioni operative. Tali decisioni potranno riguardare la struttura[76] o il prodotto[77].

Riguarderanno la struttura quando un ridimensionamento è possibile, non crea, cioè, danni al funzionamento dell'azienda. Riguarderanno il prodotto quando oggetto dell'analisi è il margine di contribuzione[78].

Molto spesso i costi fissi sono la scusa che viene presa per spiegare la necessità di elevati volumi di vendita che li coprano, mentre non viene quasi mai messa in dubbio l'organizzazione della produzione.

limiti oggettivi

I più grossi limiti dell'impiego del BEP sono[79]:

- difficoltà di separazione dei costi fissi e variabili
- semplificazione nel considerare tutta la produzione come venduta

[76] Per struttura si intendono costi fissi che l'azienda sostiene per funzionare nel suo insieme, sono i costi che non sono necessariamente legati al prodotto finale, come già in precedenza esaminato.

[77] Per prodotto si intende l'esame del margine di contribuzione con particolare riferimento ai costi variabili e ai prezzi.

[78] La presenza di un margine di contribuzione basso significa che il miglioramento deve essere orientato all'efficienza e le strategie dovranno riguardare i prezzi di vendita o i costi variabili. Ad esempio e solo in sintesi se il problema sono i costi variabili sarà necessario valutare l'acquisto in altri mercati, la modifica della produzione; se il problema sono i prezzi di vendita sarà necessario valutare l'abbassamento dei prezzi per raggiungere quantità di vendita più elevate ovvero l'innalzamento dei prezzi.

[79] B.De Rosa nel suo articolo su Contabilità, Finanza e Controllo n. 8-9 2009 aggiunge un altro limite al BEP: con la formula matematica esposta i costi fissi vengano ripartiti sulla base delle unità prodotte/vendute (e quindi a fronte di maggiori unità prodotte/vendute, il costo fisso unitario decresce) e, dato che il costo variabile unitario è costante si avrebbe un costo medio unitario decrescente. Ciò consentirebbe all'azienda di praticare prezzi via via più bassi e, per contro, comporterebbe la fissazione di livelli di prezzo molto alti quando le quantità prodotte sono inferiori a quelle producibili. A ben guardare i costi fissi sono in relazione alle quantità producibili (<<volume di produzione realizzabile nel periodo>>, sono <<costi di capacità>>) e quindi l'Autore propone un modello di B.E.P. nel quale l'attribuzione unitaria di costi fissi al prodotto viene calcolata come costante. Questa "rivisitazione" consente di non essere influenzati, nella determinazione del prezzo, dalle quantità prodotte.
Rimane vero, d'altra parte, che nell'esperienza professionale e nella dottrina prevalente, si è consapevoli che "raffinare" le formule matematiche ha come conseguenza quella di ottenere un risultato più preciso ma, per contro, si perde completamente la semplicità nell'utilizzo.

- relazione di linearità (inesistente nella realtà) fra costi e quantità e fra ricavi e quantità
- utilizzo solo nel breve periodo poiché assume come costanti i costi fissi;
- immediatezza per aziende monoprodotto anche se può essere usato per aziende multiprodotto[80].

[80] Tra le diverse possibilità si potrà:
- operare sui ricavi e non sulle quantità vendute, determinando quindi un margine di contribuzione percentuale ponderato;
- trasformare i singoli prodotti in un prodotto, utilizzando coefficienti di equivalenza

L'USO DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

A dimostrazione di quanto affermato nelle pagine precedenti valga l'esempio seguente.

La società BETA è una società a responsabilità limitata (italiana) interamente di proprietà di una società tedesca che ha affidato alla società italiana il compito di gestire le vendite del prodotto tedesco sul mercato nazionale.

Compito della società Beta è quello di distribuire ed, eventualmente, porre in opera del materiale refrattario estratto da una cava in Germania di proprietà della controllante. Il materiale in questione ha caratteristiche chimico fisiche uniche in Europa e al mondo sono noti solo due altri giacimenti, uno in Alaska e l'altro in Brasile.

Per capire l'importanza del prodotto basti pensare al suo utilizzo.

Come è noto il metallo, sia questo ferro, ghisa, acciaio, ecc. per essere trattato deve essere portato (e, talvolta, mantenuto) allo stato liquido dentro a contenitori (i forni appunto) che, in pratica, sono dello stesso metallo che contengono allo stato liquido.

Per evitare che il calore fonda il forno lo stesso deve essere protetto (tecnicamente "incamiciato") dal materiale refrattario che lo fodera.

Tale "fodera" non è permanente perché gli sbalzi di temperatura od, addirittura, la fermata di un forno danneggiano inesorabilmente il materiale refrattario che, letteralmente, si sbriciola e cade a pezzi. Risultato: il forno deve essere nuovamente "incamiciato" e ciò avviene più o meno periodicamente.

Sia chiaro che materiali refrattari sia naturali che sintetici, sia in combinazione tra loro (naturale e sintetico) in commercio ne esistono di tutte le gamme e tipi. Nessuno di questi materiali però ha rese uguali (normalmente sono inferiori del 30-40%) a quelle del materiale commercializzato dalla BETA s.r.l.

Tale materiale trova applicazione nelle Fonderie di ghisa, di acciaio, di rame, di alluminio, di materiali preziosi ed in particolare nei:

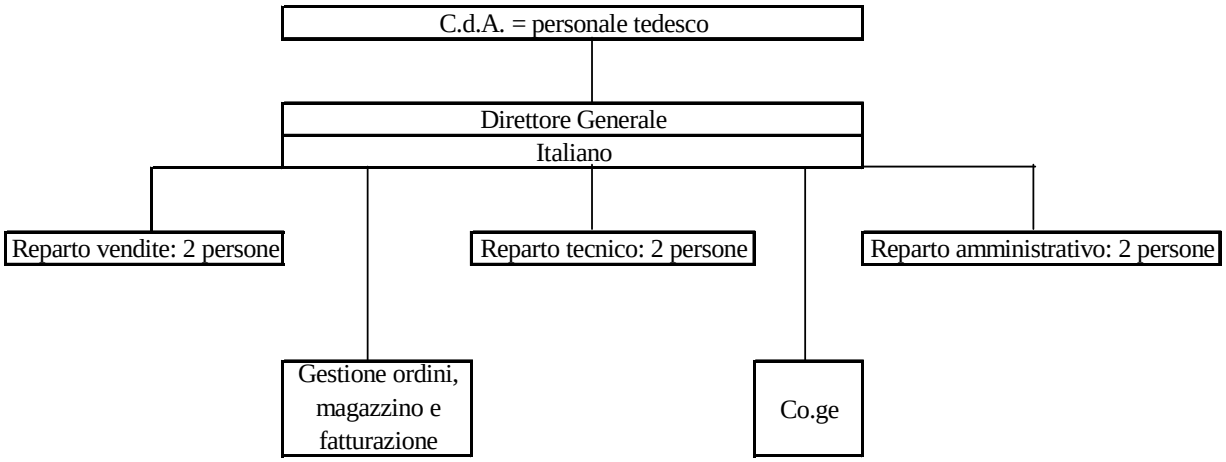
- Forni di colata a pressione elettrici a crogiuolo
- Forni rotativi
- Siviere
- Avanforni
- Forni a crogiuolo a bassa e media frequenza
- Forni fusori a bacino
- Forni di colata a pressione elettrici a canale

Obiettivi della società Beta quindi sono:

- la vendita del materiale sopra descritto nelle sue varie forme, miscele e configurazioni ovviamente acquistato dalla casa madre;

- l'installazione, manutenzione e riparazione delle camicie dei forni in questione.

Per svolgere tali attività la società Beta è costituita come segue:



Tale struttura consente la vendita del materiale con posa in opera effettuata però da montatori terzi (cooperative di specialisti) per un numero medio di 1.500 – 1.600 interventi (cantieri) con l'utilizzo (in totale) di circa 4.800 - 5.000 presenze all'anno nei cantieri.

Nella gestione, è previsto che la casa madre tedesca incassi i crediti solo dopo che la società italiana ha, a sua volta, incassato i suoi. Inoltre, l'accordo tra la controllante e la controllata, è che non verranno addebitati costi per servizi né

verrà richiesto il pagamento di dividendi almeno fino a quando il patrimonio netto della società Beta non avrà raggiunto il limite (minimo) di un milione di euro.

Da un punto di vista gestionale la società Beta è tenuta a presentare un budget (normalmente già alla fine di novembre) che si avvale della formula appena descritta per la determinazione dei ricavi ed i costi variabili mentre per la determinazione dei costi di struttura ci si basa sulla passata esperienza.

Per quel che riguarda i costi di struttura agli effetti gestionali, vengono riportati per trimestri i risultati revisionali:

esercizio n + 1 budget

	n-2	*n-1*	*n*	I° TRIM.	II° TRIM.	III° TRIM.	IV° TRIM.	TOTALE
Acquisti vari uff	86.413	75.280	60.026	12.500	12.500	12.500	12.500	50.000
Utenze	48.238	41.805	37.845	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Manutenzioni	12.964	1.268	918	500	500	500	500	2.000
Affitti	56.473	56.669	55.353	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Leasing	33.890	45.805	51.038	8.750	8.750	8.750	8.750	35.000
Costo del lavoro	856.451	717.255	660.970	175.000	175.000	175.000	175.000	700.000
Consulenti esterni	101.015	96.757	82.763	18.750	18.750	18.750	18.750	75.000
Spese commerciali	226.086	172.419	145.641	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Oneri diversi	70.293	65.186	64.185	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Spese esercizio auto	131.475	108.988	101.450	27.500	27.500	27.500	27.500	110.000
Tasse varie	77.304	72.698	38.978	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Ammortamenti e accantonamenti	49.310	40.624	31.818	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Imposte sul reddito	77.432	95.947	124.180	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Totale costi di struttura	**1.827.344**	**1.590.701**	**1.455.165**	**358.000**	**358.000**	**358.000**	**358.000**	**1.432.000**
Oneri finanziari	16.233	12.135	3.523	881	881	881	881	13.000
Totale costi di struttura e oneri finanziari	**1.843.577**	**1.602.836**	**1.458.688**	**358.881**	**358.881**	**358.881**	**358.881**	**1.445.000**
Risultato	**238.259**	**201.028**	**281.076**	**13.859**	**149.219**	**31.279**	**65.119**	**250.000**

Il totale dei costi di struttura ammonta a euro 1.432.000, gli oneri finanziari attesi ammontano a euro 13.000, il risultato da conseguire è stato programmato in euro 250.000 e il margine di contribuzione medio è, storicamente, del 22% quindi:

$$\frac{\text{Costi di struttura + Oneri finanziari attesi + Risultato atteso}}{\text{\% M.C.L.}}$$

$$= \frac{1.432.000 + 13.000 + 250.000}{22\%} = 7.704.545$$

Il margine di contribuzione tiene conto dei costi puramente variabili e quindi dei soli costi di acquisto dei prodotti da vendere, di trasporto, delle provvigioni e del montaggio. Il budget annuale dei ricavi viene "stagionalizzato" come segue:

Anno	I° TRIM.	II° TRIM.	III° TRIM.	IV° TRIM.	TOTALE
%	22%	30%	23%	25%	100%

I ricavi quindi saranno così suddivisi per trimestre:

descrizione/trimestre	I° TRIM.	II° TRIM.	III° TRIM.	IV° TRIM.	TOTALE
Ricavi	1.695.000	2.311.364	1.772.045	1.926.136	7.704.545

E quindi il budget di conto economico sarà:

				esercizio n. +1 budget				
descrizione/trimestre	*n-2*	*n-1*	*n*	I° TRIM.	II° TRIM.	III° TRIM.	IV° TRIM.	TOTALE
Ricavi	**9.462.891**	**8.199.382**	**7.908.017**	**1.695.000**	**2.311.364**	**1.772.045**	**1.926.136**	**7.704.545**
Costo del venduto	7.381.055	6.395.518	6.168.253	1.322.100	1.802.864	1.382.195	1.502.386	6.009.545
Margine	2.081.836	1.803.864	1.739.764	372.900	508.500	389.850	423.750	1.695.000
Acquisti vari uff	86.413	75.280	60.026	12.500	12.500	12.500	12.500	50.000
Utenze	48.238	41.805	37.845	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Manutenzioni	12.964	1.268	918	500	500	500	500	2.000
Affitti	56.473	56.669	55.353	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Leasing	33.890	45.805	51.038	8.750	8.750	8.750	8.750	35.000
Costo del lavoro	856.451	717.255	660.970	175.000	175.000	175.000	175.000	700.000
Consulenti esterni	101.015	96.757	82.763	18.750	18.750	18.750	18.750	75.000
Spese commerciali	226.086	172.419	145.641	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Oneri diversi	70.293	65.186	64.185	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Spese esercizio auto	131.475	108.988	101.450	27.500	27.500	27.500	27.500	110.000
Tasse varie	77.304	72.698	38.978	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Amm.ti e acc.ti	49.310	40.624	31.818	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Imposte sul reddito	77.432	95.947	124.180	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Totale costi di struttura	**1.827.344**	**1.590.701**	**1.455.165**	**358.000**	**358.000**	**358.000**	**358.000**	**1.432.000**
Oneri finanziari	16.233	12.135	3.523	3.250	3.250	3.250	3.250	13.000
Totale costi di struttura e oneri finanziari	**1.843.577**	**1.602.836**	**1.458.688**	**361.250**	**361.250**	**361.250**	**361.250**	**1.445.000**
Risultato	**238.259**	**201.028**	**281.076**	**11.650**	**147.250**	**28.600**	**62.500**	**250.000**

CAPITOLO 3

La pianificazione

PREMESSA

L'obiettivo di qualsiasi azienda, come si è già detto è la produzione di un reddito in condizioni di equilibrio aziendale accettabile: sia economico che patrimoniale e finanziario, e tale equilibrio aziendale deve essere valutato in un'ottica prospettica. Lo strumento teorico di qualsiasi iniziativa imprenditoriale è il "piano industriale" (brutta traduzione dall'inglese "business plan"). Con il piano si definiscono gli obiettivi da raggiungere, i mezzi per ottenerli e le modalità operative per la realizzaziarli[81].

In estrema sintesi il contenuto del piano, almeno in teoria, dovrebbe essere articolato in sette punti per la valutazione della fattibilità del progetto:

- definizione degli obiettivi e strategie;
- analisi del mercato di sbocco per prodotti e servizi da offrire;
- descrizione di punti di forza del prodotto/servizio da generare;
- individuazione dei tempi e dei modi per l'acquisizione delle risorse;
- descrizione della struttura e dell'assetto dell'organizzazione;
- descrizione del piano di investimenti ed individuazione del fabbisogno finanziario e delle fonti di finanziamento;
- esame dei rischi.

Il *business plan* si conclude con la valutazione della probabilità del suo successo.

Il sistema di pianificazione è però forzatamente connesso ad un *sistema di controllo di gestione*, con lo scopo di indirizzare e controllare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli

[81] La pianificazione aziendale è il sistema operativo con cui l'azienda individua gli obiettivi da perseguire e le azioni per ottenerli.

scostamenti tra questi ultimi ed i risultati conseguiti dando modo alla direzione aziendale di porre in essere eventuali azioni correttive.

La pianificazione e l'esame degli scostamenti rappresentano il

sistema di pianificazione e controllo

In teoria si può avere:

la pianificazione strategica: delinea i fini aziendali e li traduce in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo termine;

la pianificazione tattica: traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, aventi un orizzonte temporale di medio termine;

la pianificazione operativa: definisce gli obiettivi operativi aventi un orizzonte temporale di breve termine coerenti con gli obiettivi tattici (budget).

La realtà delle PMI è un po' diversa ed il piano, nella pratica, si riduce a:

- un indirizzo di massima di investimenti/disinvestimenti da effettuare nell'arco di 3-5 esercizi;
- il budget con una previsione[82] riferita all'esercizio successivo.

Sempre nella prassi, mentre il budget subisce continue modifiche ed adattamenti alla realtà quotidiana fino alla previsione che precede la chiusura dell'esercizio, il piano viene integralmente rifatto ogni anno prendendo a base il risultato dell'esercizio ed il budget dell'esercizio successivo[83].

La teoria insegna che il budget non è semplice previsione ma è il risultato di uno sforzo che vede coinvolti il responsabile della attività commerciale, il responsabile della produzione ed il responsabile dell'amministrazione e finanza dell'azienda eventualmente coordinati dal direttore generale o dall'amministratore delegato. Questo in realtà avviene però solo nelle aziende più strutturate.

[82] Nel linguaggio comune e anche in quello che usiamo ora, qualche volta si usa il termine budget per indicare una previsione; tecnicamente, invece, il budget è qualcosa di più complesso: nel budget ci sono variabili che sono sotto il controllo di chi lo predispone. Una volta ho letto questa frase: "si fanno previsioni meteorologiche, non budget meteorologici".

[83] M.Saita I fondamentali del controllo di gestione. Non tutte le imprese sono in grado di attuare i diversi sistemi di controllo. Infatti per le piccole imprese i costi di attuazione e gestione di un sistema integrato di controllo possono essere troppo elevati.

Nella maggioranza dei casi nelle P.M.I. invece il budget è invece predisposto dall'amministratore/socio della società coadiuvato dal direttore amministrativo ed imposto ai responsabili dei vari settori aziendali.

LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET

La predisposizione del budget coinvolge comunque aspetti amministrativi, aspetti decisionali e aspetti organizzativi[84].

aspetti amministrativi

Per prima cosa si predispone il budget commerciale che si riferisce al programma delle vendite ed ai relativi ricavi[85]. La formazione del budget delle vendite comporta automaticamente l'identificazione dei prodotti da vendere e la determinazione dei prezzi di vendita[86], nonché i costi distributivi connessi con le vendite[87].

Con le quantità previste dal budget commerciale viene predisposto il budget della produzione con i relativi costi di produzione in base alla capacità produttiva. Il budget della produzione è suddiviso nel budget delle materie prime, della manodopera diretta e delle spese generali di produzione.

In base alle necessità della produzione si predispone il budget degli investimenti. Il budget degli investimenti comprende gli investimenti necessari a mantenere l'attuale capacità produttiva e quelli per nuovi prodotti, maggiori produzioni e altre modifiche ai fattori ad utilità pluriennale[88]. Il budget degli

---

[84] Anche se in questa sede si esamineranno soprattutto gli aspetti amministrativi.

[85] Il budget commerciale può richiedere molte e sofisticate informazioni e può utilizzare tecniche più o meno evolute di previsione. Tutto ciò dipende, sempre, dalla struttura dell'azienda.

[86] Il budget commerciale potrà essere articolato per prodotto o per famiglia di prodotti, per centri di responsabilità, per canali distributivi, per aree geografiche e per categorie di clienti. Ad esempio in una azienda che produce liquori:

- per prodotto: liquore x e liquore y
- per famiglia di prodotti: alcolici o superalcolici;
- per canali distributivi: distributore o duty free, per aree geografiche: Italia o estero;
- categorie di clienti: distributori o vendita diretta.

[87] E quindi, per esempio, le spese del personale di vendita, le spese di trasporto, le spese di imballaggio, le spese di pubblicità e promozione (sconti quantità e premi quantità), le provvigioni.

[88] Di solito si classificano gli investimenti in *strategici* o *di rinnovo* (quelli per l'innovazione dell'azienda), *di espansione* (quelli per l'incremento della capacità produttiva), *migliorativi* (per incrementarne l'efficienza), *di manutenzione* (per mantenerne l'efficienza).

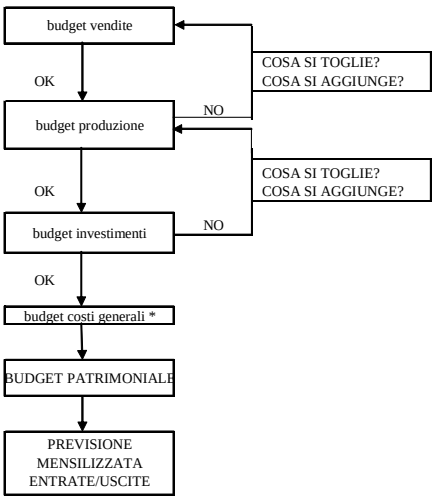
investimenti, di conseguenza, conterrà gli ammortamenti e anche le eventuali ipotesi di disinvestimento.

A questo punto viene definito il budget degli altri costi (costi generali)[89] necessari per svolgere le attività di vendita e di produzione nonché le attività connesse[90].

Il budget aziendale si conclude con la predisposizione del budget patrimoniale e, da questo, si determinano i flussi di entrata/uscita.

Come scrive l'Amaduzzi "*Così posto il problema, la soluzione consisterà nell'esaminare la convenienza economica e la possibilità di innestare le risultanze economiche e le risultanze finanziarie dell'operazione, nell'andamento economico e finanziario di coordinazioni operative di ordine gradualmente maggiore fino all'innesto nei due rami dell'andamento totale*"[91].

In pratica un budget aziendale fatto bene si ottiene per iterazioni successive:



* Normalmente è ottenuto in base alla "serie storica" dei costi sostenuti in passato

[89] I costi generali riguardano, solitamente, i servizi amministrativi, i servizi organizzativi (personale, uffici), la componente finanziaria (sia proventi che oneri).

[90] Per la predisposizione del budget dei costi generali si usa solitamente uno dei due seguenti metodi:

- si usano i costi generali dell'anno precedente e si incrementano/decrementano per tenere conto degli obiettivi del piano e delle esigenze delle altre funzioni aziendali;
- si esamina ogni singola voce delle spese generali e si elabora il budget tenendo conto degli obiettivi da raggiungere.

E' evidente che il primo metodo è di più immediata applicazione mentre il secondo pone degli obiettivi da raggiungere ma è più difficile, lungo e complesso.

[91] A.Amaduzzi, L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi.

aspetti decisionali

La strategia e gli obiettivi dell'azienda condizionano la redazione dei budget operativi[92], del budget finanziario e del budget degli investimenti: tali budget devono essere necessariamente coerenti con le politiche aziendali di crescita, di fatturato e finanziarie in modo da assicurare lo sviluppo dell'azienda nella direzione voluta.

Nelle PMI la definizione degli obiettivi complessivi a livello di azienda e delle strategie per il loro raggiungimento è compito dell'imprenditore/titolare, così come gli obiettivi a livello di singola unità operativa[93].

aspetti organizzativi

I soggetti che devono essere coinvolti nel processo di budget sono:

- responsabili operativi e l'imprenditore devono definire gli obiettivi e formulare i piani di azione per il loro raggiungimento: ad essi spetta quindi la parte "creativa" del processo di budget, cioè quella che deve definire gli obiettivi, i piani di azione ed assegnare le risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

- responsabili operativi, imprenditore, responsabile amministrativo devono capire che cosa fare per raggiungere gli obiettivi, migliorare l'integrazione tra le funzioni aziendali, promuovere l'accumulo di esperienza; accelerare le decisioni nella gestione quotidiana e alleggerire l'imprenditore dai problemi della gestione operativa.

Tra i soggetti coinvolti nel sistema di budget c'è anche il controller (che redige il budget e ne analizza gli scostamenti).

Fisicamente, nelle PMI, questo incarico viene spesso svolto da un consulente esterno all'azienda.

[92] Si pensi al budget del personale (che riguarda sia il budget della produzione sia il budget delle spese generali): aumenti o riduzione di personale, rapporti con sindacati e, ancora, si pensi al budget degli investimenti.

[93] Nell'esperienza professionale, molto spesso il budget che "cade dall'alto" non viene utilizzato come strumento di stimolo, condivisione e ha meno possibilità di successo. E' sempre opportuno che tutti i soggetti del "sistema budget" vengano coinvolti nelle decisioni.

CAPITOLO 4

Il BEP nel processo di budget nell'esperienza professionale

PREMESSA

Nonostante nelle PMI italiane sia in aumento la sensibilità alle problematiche legate al controllo dei costi aziendali, necessità indotta dal perdurare dello stato di crisi dell'economia, il divario in termini di qualità dei sistemi organizzativi di controllo interno rispetto alle grandi imprese è totale.

Caratteristica riscontrabile nelle piccole o micro imprese è la presenza di un servizio amministrativo che si occupa in modo prevalente della tenuta della contabilità generale e dell'assolvimento degli adempimenti obbligatori (tipicamente di natura fiscale), delegando al consulente esterno l'elaborazione della reportistica direzionale o, ancor più frequentemente, tralasciando completamente questo aspetto per dedicarsi al "bilancio civilistico" ed alle varie dichiarazioni fiscali.

Prevedere l'implementazione di una contabilità analitica svolta in forma «contabile» rappresenta per la gran parte di queste aziende un aggravio, in termini di tempo e professionalità, non sempre ammissibile da parte della direzione aziendale. Compromesso accettabile è quello di prevedere l'applicazione di un sistema che parta da un efficace utilizzo delle funzionalità messe a disposizione dal software gestionale, utilizzato per le registrazioni di contabilità generale, che consenta anche la rilevazione delle manifestazioni economiche per centro di costo (CdC), opportunamente integrato con l'utilizzo di strumenti di calcolo «esterni» quali il foglio elettronico di Excel.

Indipendentemente dal tipo di modello produttivo presente in azienda, una puntuale analisi dei costi riconducibili al normale svolgimento dell'attività rappresenta in effetti un fondamentale elemento di controllo della gestione che i dirigenti più esperti e preparati delle aziende di maggiori dimensioni, ritengono comunque indispensabile per le scelte strategiche.

L'UTILITÀ DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

introduzione

La costituzione della società Delta S.r.l è previsto che avvenga mediante un'operazione di conferimento dei rami di azienda di due società V. S.r.l. e F. S.r.l. preesistenti e concorrenti tra loro sulla produzione di quanto si è deciso di conferire. A fronte dell'operazione di conferimento le due società conferenti deterranno ciascuna una partecipazione pari al 50% del capitale sociale della società Delta S.r.l.

L'oggetto principale della società Delta S.r.l., quindi, dovrebbe essere la produzione/commercio di filati lanieri, ring cotoniero ed Open End, a prevalente contenuto acrilico, sia greggi che colorati con ampia razionalizzazione commerciale, amministrativa e integrazione/organizzazione della gamma offerta.

Allo stesso tempo dovrebbe essere possibile dimezzare la forza lavoro sia produttiva che improduttiva con notevoli risparmi economico finanziari. Va detto anche che questa decisione comune deriva dal fatto che la concorrenza straniera ha ridotto fino ad azzerare i margini delle due società.

strategie e mercati

Il mercato dei filati sintetici, a prevalente contenuto acrilico per tessitura e maglieria, ha conosciuto una fortissima contrazione della domanda nei paesi occidentali determinata prevalentemente dall'importazione di tessuti e capi finiti da paesi con ridotti costi della manodopera e di filati provenienti dal vicino Oriente (Turchia), a prezzi nettamente al di sotto del livello di marginalità.

I produttori occidentali perciò hanno dovuto fronteggiare continue e repentine cadute della domanda che hanno determinato un inasprimento della concorrenza pur di mantenere i pochi clienti rimasti e con una insufficiente saturazione delle capacità produttive.

Nell'ultimo quinquennio il fenomeno si e' ulteriormente acuito, causando evidenti problemi economici ai produttori di filati. La vicinanza territoriale, le elevate competenze tecniche, le numerose complementarietà produttive e le affini

visioni strategiche hanno portato le due società conferenti (di indiscussa importanza sul mercato) alla decisione di costituire un'unica realtà industriale.

Il lavoro svolto negli ultimi mesi tra le due conferenti ha permesso di evidenziare importanti benefici e sinergie di seguito brevemente illustrate:

- integrazione di tutte le fasi legate al processo produttivo di filatura;
- integrazione delle strutture dedite alla ricerca e sviluppo di nuovi prodotti industriali;
- unione delle competenze industriali per la realizzazione dei prodotti;
- razionalizzazione dei flussi dei materiali in entrata ed in uscita;
- evidenti vantaggi economici dovuti all'aumentato potere contrattuale;
- possibilità di presentarsi sul mercato come un unico interlocutore con una vasta gamma di prodotti;
- completa saturazione delle capacità produttive con realizzo di maggiori economie di scala;
- riduzione delle scorte;
- condivisione ed ampliamento del mercato di riferimento.

struttura organizzativa

La struttura organizzativa rifletterà l'integrazione delle due realtà esistenti.

Il dimensionamento ottimale sarà frutto di una precedente e funzionale ristrutturazione; grandi benefici si otterranno dalla scelta delle migliori pratiche aziendali in uso nelle due imprese, applicando comuni procedure di lavoro.

mercati di riferimento

L'integrazione dei due complessi aziendali dovrebbe consentire alla nuova società di divenire leader del mercato nazionale dei filati Open-End e cotonieri, con una quota del 70%, e protagonista del mercato acrilico europeo con una quota di circa il 15%.

piano operativo

A fronte del progetto di conferimento è stato deciso un Business Plan economico e finanziario, che rappresenti il programma di rilancio industriale e di integrazione delle rispettive attività produttive.

Il Business Plan dovrà contenere elementi di valutazione economico - patrimoniale e flussi di cassa previsionali.

Il Business Plan verrà redatto in modo prudenziale in base a considerazioni di carattere strategico ed operativo di volta in volta emergenti nella fase valutativa e negoziale.

* * *

Nella fase iniziale di impostazione del sistema di determinazione dei costi sono state svolte tutte le analisi necessarie delle circostanze, dell'ambiente e del mercato, in cui si trova ad operare l'impresa, nonché delle condizioni presenti al suo interno. L'obiettivo era quello di determinare il costo delle principali lavorazioni svolte internamente, in modo da favorire una puntuale definizione del costo di prodotto e valutare l'alternativa delle lavorazioni esterne.

Sono state svolte le seguenti attività:

- *definizione dei centri di costo (CdC) e identificazione degli elementi di costo da includere nel calcolo e dei criteri di localizzazione dei costi nei CdC*

La separazione nelle diverse tipologie di CdC (produttivi, ausiliari alla produzione e costi di struttura) è risultata quasi naturale al termine dell'analisi del processo produttivo ed i CdC coincidono con i reparti nei quali vengono svolte le attività di trasformazione delle materie prime e semilavorati in prodotti: torcitura/ritorcitura/roccatura/lavanderia/tintoria.

I CdC ausiliari alla produzione (sono di supporto alla produzione senza svolgerla direttamente), sono stati identificati in: magazzino/servizi comuni officina/manutenzioni/trasporti/imballi.

I CdC dei costi di struttura, nei quali vengono svolte tutte le attività non direttamente riconducibili al processo produttivo, sono stati individuati nei

seguenti: direzione aziendale / amministrazione finanza e controllo / servizi generali / direzione produzione / ufficio acquisti / servizio commerciale.

Si sono individuate due tipologie di costi:

- i costi diretti rispetto al prodotto (ad esempio materie prime) che vengono immediatamente attribuiti al prodotto stesso.

– i costi che vengono attribuiti ai singoli CdC (costi A.S.A. Area Strategica d'Affari) sono i cosiddetti costi indiretti rispetto al prodotto. In particolare:

costi del personale (salari e stipendi/oneri sociali/TFR/ ferie non godute/mensilità aggiuntive)

La localizzazione di questa tipologia di costi, riferibile a quelli sostenuti per i dipendenti operanti nei CdC produttivi o ausiliari alla produzione, viene effettuata sulla base delle ore effettivamente prestate dai singoli addetti, rilevabili dai «time sheet» effettuati con badge. I dipendenti operanti a favore dei CdC delle spese generali non applicano forme particolari di monitoraggio delle ore lavorate, ma vengono attribuiti direttamente ai singoli CdC di riferimento.

Energie (energia elettrica/gas/acqua)

La localizzazione di costi di energia elettrica avviene sulla base di elementi quali la potenza assorbita dagli impianti e macchinari impiegati nei singoli CdC (ove possibile la quantificazione con un certo grado di precisione) oppure, in alternativa, applicando percentuali definite dalla direzione di produzione (ove non sia possibile ottenere un dato supportato da elementi tecnici certi). Allo stesso modo, i costi riconducibili al gas impiegato nel processo produttivo vengono attribuiti a quei CdC nei quali vengono effettuati i maggiori consumi (anche in questo caso si tratta di costi quantificati sulla base di elementi tecnici o percentuali identificati dalla direzione di produzione). I consumi di gas per il riscaldamento dei locali (reparti ed uffici) vengono invece attribuiti ai singoli CdC in proporzione ai metri cubi riscaldati.

ammortamenti (impianti generici;attrezzature/impianti specifici;mobili e arredi/macchine elettrocontabili;automezzi/autoveicoli da trasporto; software.

Sulla base delle informazioni ricevute dalla produzione si localizzano le quote di ammortamento su ciascun CdC.

manutenzioni e prestazioni di terzi (affitti e noleggi;manutenzioni e riparazioni esterne; consulenze tecniche).

L'allocazione di questi costi avviene sulla base dell'identificazione del CdC a favore del quale e` stata effettuata la prestazione. Nell'attribuzione dei costi di affitto dei fabbricati si e` fatto riferimento alle superfici ricoperte da ogni CdC.

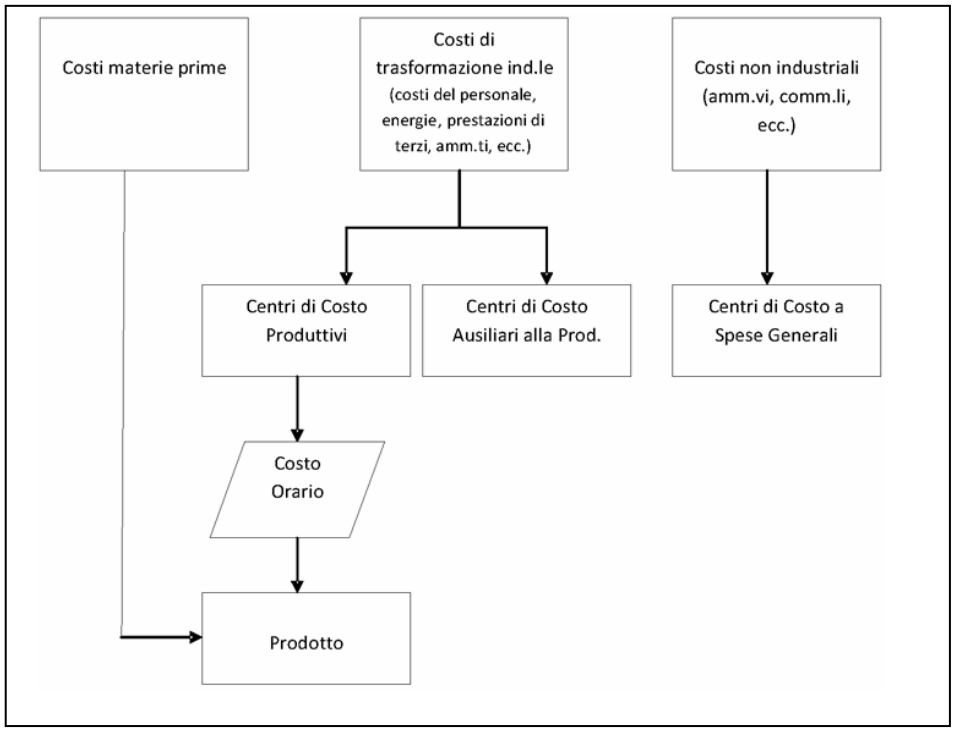
Ad esempio i costi di manutenzione effettuata su di uno specifico impianto (ad esempio una cabina di verniciatura) sono attribuiti al CdC nel quale lo stesso viene utilizzato (ad esempio il CdC lavaggio e tintoria).

costi di struttura (assicurazioni /spese telefoniche/compensi agli amministratori / leasing EDP / costi per l'elaborazione dei cedolini paghe / costi di pubblicità / costi per ospitalità e rappresentanza / vigilanza/ spese di pulizia;

Non è stata prevista l'attribuzione dei costi dei CdC costi di struttura ai CdC ausiliari e produttivi. Si ha pertanto che i margini di contribuzione e il punto di equilibrio sono stati calcolati prima al lordo e poi al netto di tali costi.

- *attribuzione dei costi dei CdC ausiliari alla produzione ai CdC produttivi*

Nell'impostazione del sistema aziendale di controllo, finalizzato alla definizione del costo di prodotto, l'applicazione di questo metodo presuppone la distinzione tra costi diretti (variabili o fissi) e costi indiretti: i primi sono rappresentati dai costi di materie prime, semilavorati, lavorazioni esterne e costi fissi specifici dei CdC produttivi e ausiliari alla produzione; i secondi dai costi fissi di natura amministrativa, commerciale o generale (definiti anche costi di struttura).



I criteri applicati per l'attribuzione dei costi dei CdC ausiliari alla produzione ai CdC produttivi sono riconducibili alle ore di manodopera prestata, alle superfici coperte o ad attribuzioni forfettarie effettuate sulla base di valutazioni della direzione (ad esempio i costi di cui al CdC magazzino vengono attribuiti ai CdC produttivi, interessati dalle attività di movimentazione materie prime e semilavorati, sulla base di percentuali forfettariamente individuate dal direttore di produzione).

Sulla base di quanto detto, per poter costruire il piano industriale, e' stato deciso di suddividere l'attività della Delta S.r.l. in tre specifiche Aree Strategiche d'Affari (*d'ora in poi ASA*): ASA 1 "*Open End*" e ASA 2 "*Pettinato" e* ASA 3 "*Cotoniero Ring e Commercio*". Tale suddivisione ha permesso di identificare con maggiore precisione e dettaglio sia gli specifici ricavi generati da ciascuna "*Area strategica d'Affari*" sia i costi direttamente imputabili a ciascuna ASA (*quindi legati sia ai Kg prodotti sia alla struttura industriale specifica*) che i costi di struttura (*costi indipendenti dai risultati conseguiti dalle singole ASA -tra*

questi si ricordano i costi legati alla struttura amministrativa: leasing, assicurazioni generali, oneri finanziari, ecc..).

Inoltre si e' deciso di suddividere le fasi della Tintoria, Ritorcitura e Roccatura come se fossero delle "*attività esterne*" da ripartire proporzionalmente in relazione ai Kg prodotti tra le tre ASA sopra descritte. Ovviamente si e' tenuto conto dei costi "*fissi*" legati alle tre fasi produttive "*Tintoria, Ritorcitura e Roccatura*" indipendenti dai Kg prodotti dalle due specifiche ASA (*es. costo del personale, costo fisso indipendentemente dai Kg prodotti*).

La società Delta sarà operativa solamente a partire dal quarto mese dell'anno. Tale condizione si riflette in sostanza sia in un minor fatturato *(minori Kg di filato venduti)* sia in minori costi direttamente imputabili alle singole attività industriali; i costi invece definiti *"di struttura" (costi indipendenti dai risultati industriali conseguiti)* riflettono il peso iniziale della fase di *"Start up"* della società neo costituita. La perdita d'esercizio conseguita riflette quanto sopra descritto.

La società ha predisposto un piano triennale, poi scomposto in budget annuali e, nella prima versione del piano si giungeva a questi risultati:

CONTO ECONOMICO		PRE BUDGET	%
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	39.302.759	100,0%
CONSUMI	(Cm)	22.267.880	56,7%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	(Mcl)	17.034.879	43,3%
SERVIZI ESTERNI	(Se)	13.232.426	33,7%
VALORE AGGIUNTO	(VA)	3.802.454	9,7%
COSTO LAVORO COMPLESSIVO	(Cl)	3.419.000	8,7%
- COSTO DEL LAVORO PER REPARTO		*2.590.000*	*6,6%*
- COSTO DEL LAVORO PER UFFICI		*829.000*	*2,1%*
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	700.000	1,8%
RISULTATO OPERATIVO	(Ro)	-316.546	-0,8%
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	Pf(n)	-500.000	-1,3%
ONERI FINANZIARI	Of	-500.000	-1,3%
RISULTATO LORDO	(Rl)	-816.546	-2,1%
IMPOSTE E TASSE	(It)	238.531	0,6%
RISULTATO NETTO	(Rn)	-1.055.078	-2,7%

Utilizzando un software in excel per la determinazione del B.E.P.:

Ricavi

open end	21.725.852	
pettinato	7.608.095	
cotoniero	9.968.813	
Totali		39.302.760

Quantità

open end	7.182.628	
pettinato	1.820.000	
cotoniero	3.000.000	
Totali		12.002.628

COSTI VARIABILI (Cv)

open end	14.589.241	
pettinato	4.594.429	
cotoniero	8.258.301	
Totali		27.441.972

COSTI FISSI (Cf)

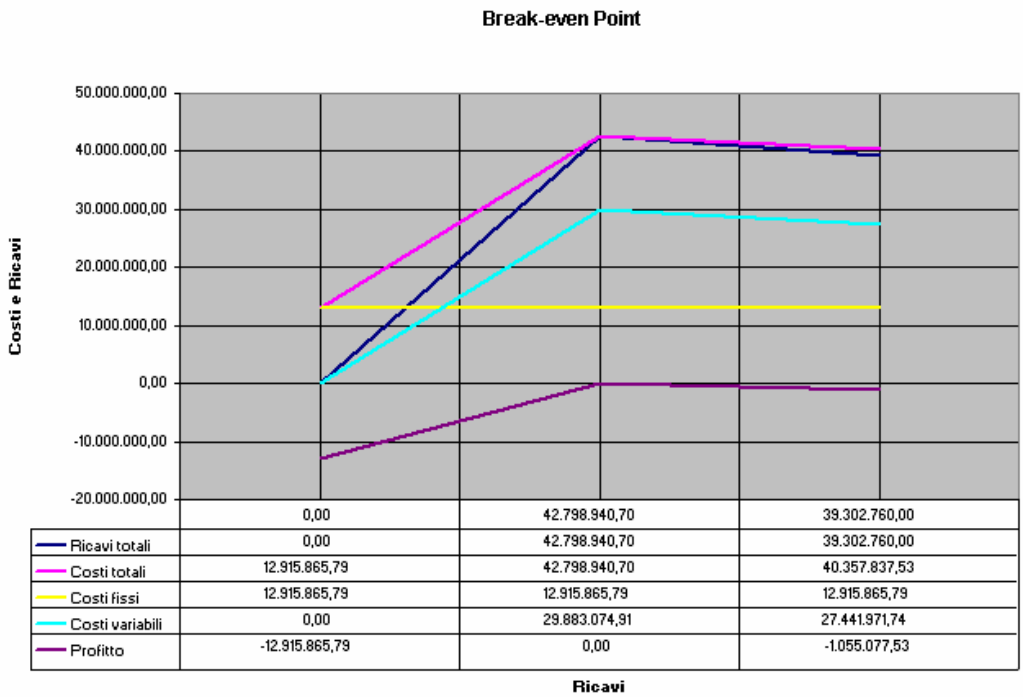
open end	4.884.531	
pettinato	3.678.455	
cotoniero	1.550.257	
Totali		10.113.243

Margine netto (p - Cf - Cv)	1.747.545
costi di struttura	**2.802.623**
Risultato	-1.055.078

e, quindi, il calcolo del B.E.P.:

RICAVI TOTALI	39.302.760
COSTI FISSI TOTALI	12.915.866
COSTI VARIABILI TOTALI	27.441.972
COSTI TOTALI	40.357.838
PROFITTO TOTALE	-1.055.078
RICAVI DI EQUILIBRIO (Cf totali/TC)	42.798.941
QUANTITA' DI EQUILIBRIO (CF/(p - Cv)	13.070.323

e, graficamente:



	0,00	42.798.940,70	39.302.760,00
Ricavi totali	0,00	42.798.940,70	39.302.760,00
Costi totali	12.915.865,79	42.798.940,70	40.357.837,53
Costi fissi	12.915.865,79	12.915.865,79	12.915.865,79
Costi variabili	0,00	29.883.074,91	27.441.971,74
Profitto	-12.915.865,79	0,00	-1.055.077,53

Il piano sottoposto alla direzione venne bocciato ma da questo piano iniziale la società prese consapevolezza di due elementi:

- la necessità di dotarsi di mezzi propri meno onerosi dell'indebitamento a breve;
- l'apporto negativo della produzione "pettinato" al risultato di esercizio.

Si sono dunque modificate le premesse e si è proceduto alla:

- ipotesi di produzione del pettinato all'estero (Romania) dove costo del lavoro e costo dell'energia erano nettamente inferiori a quelli sostenuti in Italia.

Le risultanze sono state le seguenti:

CONTO ECONOMICO		PRE BUDGET	%
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	39.302.759	100,0%
CONSUMI	(Cm)	22.445.880	57,1%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	(Mcl)	16.856.879	42,9%
SERVIZI ESTERNI	(Se)	12.904.926	32,8%
VALORE AGGIUNTO	(VA)	3.951.954	10,1%
COSTO LAVORO COMPLESSIVO	(Cl)	2.581.500	6,6%
- COSTO DEL LAVORO REPARTO		*1.752.500*	*4,5%*
- COSTO DEL LAVORO PER UFFICI		*829.000*	*2,1%*
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	700.000	1,8%
RISULTATO OPERATIVO	(Ro)	670.454	1,7%
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	Pf(n)	-400.000	-1,0%
ONERI FINANZIARI	Of	-400.000	-1,0%
RISULTATO LORDO	(Rl)	270.454	0,7%
IMPOSTE E TASSE	(It)	211.556	0,5%
RISULTATO NETTO	(Rn)	58.897	0,1%

Utilizzando un software in excel per la determinazione del B.E.P.:

Ricavi

open end	21.725.852	
pettinato	7.608.095	
cotoniero	9.968.813	
Totali		39.302.760

Quantità

open end	7.182.628	
pettinato	1.820.000	
cotoniero	3.000.000	
Totali		12.002.628

COSTI VARIABILI (Cv)

open end	14.589.241	
pettinato	4.658.429	
cotoniero	8.163.302	
Totali		27.410.972

COSTI FISSI (Cf)

open end	4.884.531	
pettinato	2.671.328	
cotoniero	1.550.256	
Totali		9.106.115

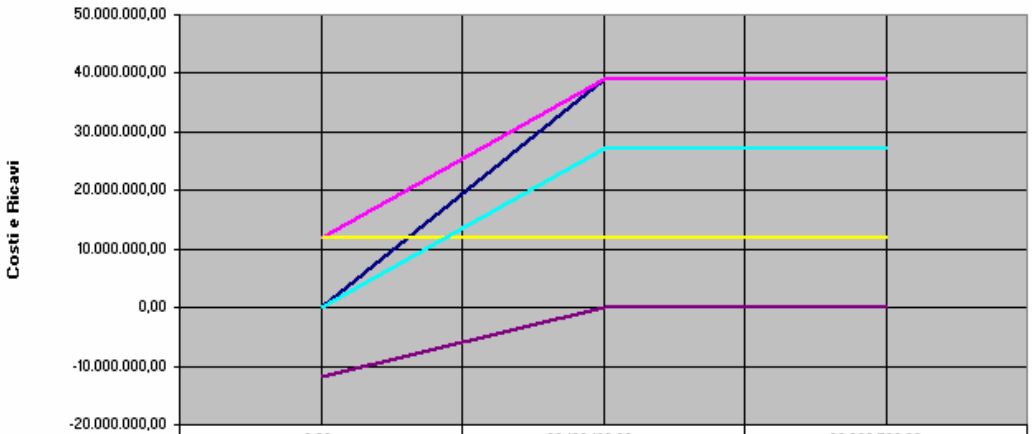
Margine netto (p - Cf - Cv)	2.785.673
costi di struttura	**2.726.775**
Totale	58.898

e, quindi, il calcolo del B.E.P.:

RICAVI TOTALI	39.302.760
COSTI FISSI TOTALI	11.832.890
COSTI VARIABILI TOTALI	27.410.972
COSTI TOTALI	39.243.862
TASSO DI CONTRIBUZIONE MEDIO	0,3026
PROFITTO TOTALE	58.898

RICAVI DI EQUILIBRIO (Cf/TC)	39.108.100
QUANTITA' DI EQUILIBRIO (CF/(p - Cv)	11.943.181

e, graficamente:



	0,00	39.108.100,23	39.302.760,00
Ricavi totali	0,00	39.108.100,23	39.302.760,00
Costi totali	11.832.890,29	39.108.100,23	39.243.862,03
Costi fissi	11.832.890,29	11.832.890,29	11.832.890,29
Costi variabili	0,00	27.275.209,94	27.410.971,74
Profitto	-11.832.890,29	0,00	58.897,97

Ricavi

Neppure tale risultato venne accettato dalla direzione che commissionò un nuovo studio escludendo la produzione di pettinato concentrando e sviluppando l'attività sulle due A.S.A. per cui il mercato non era saturo e che avrebbero permesso di chiudere un reparto con risparmio dei costi fissi diretti:

- OPEN END
- COTONIERO

A questo punto la direzione diede il mandato di sviluppare il budget economico, patrimoniale e finanziario di tre esercizi consecutivi.

CONTO ECONOMICO		BUDGET n	%	BUDGET n+1	%	BUDGET n+2	%
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	29.731.633	100,0%	40.356.834	100,0%	40.955.506	100,0%
CONSUMI	(Cm)	18.100.798	60,9%	24.381.510	60,4%	24.381.510	59,5%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	(Mcl)	11.630.834	39,1%	15.975.324	39,6%	16.573.996	40,5%
SERVIZI ESTERNI	(Se)	9.009.453	30,3%	11.981.488	29,7%	11.989.794	29,3%
VALORE AGGIUNTO	(VA)	2.621.382	8,8%	3.993.836	9,9%	4.584.202	11,2%
COSTO LAVORO COMPLESSIVO	(Cl)	1.803.333	6,1%	2.341.000	5,8%	2.341.000	5,7%
- COSTO DEL LAVORO PER REPARTO		*1.049.630*	*3,5%*	*1.417.000*	*3,5%*	*1.417.000*	*3,5%*
- COSTO DEL LAVORO PER UFFICI		*753.704*	*2,5%*	*924.000*	*2,3%*	*924.000*	*2,3%*
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	233.808	0,8%	311.744	0,8%	311.744	0,8%
RISULTATO OPERATIVO	(Ro)	584.241	2,0%	1.341.092	3,3%	1.931.459	4,7%
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	Pf(n)	-500.000	-1,7%	-670.000	-1,7%	-670.000	-1,6%
ONERI FINANZIARI	Of	*-500.000*	*-1,7%*	*-670.000*	*-1,7%*	*-670.000*	*-1,6%*
RISULTATO LORDO	(Rl)	84.241	0,3%	671.092	1,7%	1.261.459	3,1%
IMPOSTE E TASSE	(It)	145.696	0,5%	192.716	0,5%	369.059	0,9%
RISULTATO NETTO	(Rn)	-61.456	-0,2%	478.376	1,2%	892.400	2,2%

La predisposizione del Conto Economico di cui sopra è stata ottenuta nel modo seguente:

1. separando la produzione / vendita di Acrilico (ASA1) dalla produzione / vendita di Cotone (ASA3);

2. noti i dati relativi alle due ASA è stato predisposto il budget dei costi fissi di struttura;

3. il risultato ottenuto, riportato sopra, mette in evidenza un sostanziale pareggio per il primo esercizio di otto mesi ed un risultato positivo ed in crescita per i due esercizi successivi.

Le tabelle che seguono, presentate ai C.d.A. delle due società, mettono in evidenza il processo logico seguito nella predisposizione del piano.

A.S.A. 1 open end

RICAVI (Vn)	Kg	Px €	Totale
Acrilico Dralon GG	1.800.549	2,79	5.023.532
Acrilico Dralon Tinto	986.894	3,99	3.937.707
Acrilico GG	445.877	2,80	1.248.456
Acrilico Tinto	425.287	3,69	1.569.311
Acrilico Pretinto	856.255	3,16	2.705.765
Altri GG	147.679	2,70	398.734
Altri Tinto	19.170	3,74	71.695
Acrilico/Cotone GG	479.957	2,49	1.195.093
Acrilico/Cotone Tinto	149.099	4,09	609.815
Acrilico/Cotone Pretinto	88.749	3,69	327.486
resi sconti	1,25%	17.087.595	- 213.595
		Tot.	**16.874.000**

MATERIALI (consumi) (Cm)	Kg	Px €	Totale
Acrilico Dralon GG	1.800.549	1,62	2.916.890
Acrilico Dralon Tinto	986.894	1,62	1.598.768
Acrilico GG	445.877	1,62	722.321
Acrilico Tinto	425.287	1,62	688.966
Acrilico Pretinto	856.255	1,90	1.626.884
Altri GG	147.679	1,50	221.519
Altri Tinto	19.170	1,50	28.755
Acrilico/Cotone GG	479.957	1,35	647.942
Acrilico/Cotone Tinto	149.099	1,35	201.284
Acrilico/Cotone Pretinto	88.749	1,45	128.687
		Tot.	**8.782.015**

Costi diretti di reparto	Importo	Costi struttura A.S.A.	Importo
IMBALLI	484.231	AFFITTI V	52.500
ENERGIA VENUS	373.333	AFFITTI V	45.750
ENERGIA FCB	566.667	AFFITTI V- MAG	93.000
MANUTENZIONI DI REPARTO V	58.182	AFFITTI IMMOBILI F	126.000
MANUTENZIONI DI REPARTO F	80.000	VARIE	13.500
PROVVIGIONI OPEN END (1,37%)	234.100		
TRASPORTI OPEN END	539.952		
Tot.	**2.336.465**	**Tot.**	**330.750**

Lavorazioni esterne		Importo	Ammortamenti		Importo
TINTORIA		1.050.325	IMPIANTI V		140.400
ROCCATURA		487.352	IMPIANTI F		93.408
RITORCITURA		347.171			
	Tot.	**1.884.849**		**Tot.**	**233.808**

MANO D'OPERA (costo del lavoro)	N. PERSONE	Costo Unitario	Totale /13,5*10
MDO DIRETTA V	15		
Capo reparto	1	60.000	44.444
Ass/manutentore	1	35.000	25.926
Ass. notte	1	40.000	29.630
Addetti macchina	10	27.000	200.000
Miste	1	27.000	10.000
Magazzino	1	30.000	11.111
MDO DIRETTA FCB	28,5		
Direttore stabilimento	1	60.000	44.444
Respons. Prep+card.	1	50.000	37.037
Respons. Filatura	2	60.000	88.889
Assist./manut.		35.000	51.852
Addetti mischie		27.000	20.000

MANO D'OPERA (costo del lavoro)	N. PERSONE	Costo Unitario	Totale /13,5*10
Addetti macchine (2px4t carde + 2x5t OE)		27.000	486.000
Servizi/inv.		27.000	30.000
Magazzino		30.000	22.222
Ufficio RICEZIONE		40.000	29.630
Irap su costo del lavoro			42.720
		Tot.	1.047.905

A.S.A. 3 cotoniero

RICAVI (Vn)	Kg	Px €	Totale
COTONIERO RING TINTO	736.250	4,08	3.003.900
COTONIERO RING GREGGIO	1.201.250	2,93	3.519.663
LANIERO DI IMPORTAZIONE	1.565.500	4,15	6.496.825
RESI SCONTI		1,25%	- 162.755
		Tot.	**12.857.633**

MATERIALI (consumi) (Cm)	Kg	Px €	Totale
COTONIERO RING TINTO	736.250	2,45	1.803.813
COTONIERO RING GREGGIO	675.096	2,45	1.653.986
SARDEGNA	526.154	2,60	1.368.000
LANIERO DI IMPORTAZIONE	1.565.500	2,87	4.492.985
		Tot.	**9.318.783**

Costi diretti di reparto	Importo	Costi struttura A.S.A.	Importo
IMBALLI	207.158	AFFITTI	20.850
PROVVIGIONI	178.379	VARIE	2.250
TRASPORTI	506.850	ENERGIA	3.333
Tot.	**892.387**	**Tot.**	**26.433**

Lavorazioni esterne	Importo
TINTORIA	1.231.612
ROCCATURA	571.469
RITORCITURA	33.349
Tot.	**1.836.430**

MANO D'OPERA (costo del lavoro)	N. PERSONE	Costo Unitario	Totale /13,5*10
Magazzino	2	30.000	44.444
Irap su costo del lavoro			1.889
		Tot.	**46.333**

A questo punto è stato predisposto il budget dei costi fissi di struttura:

Costi fissi di struttura	Importo		Importo
AFFITTI	137.250	PULIZIA	15.000
ASSICURAZIONI	149.168	SPESE VARIE	2.909
EDP	42.000	RISCALDAMENTO	10.909
ASSOCIAZIONI	16.875	TASSE	16.250
AUTOMOBILI (PREVISTE 8)	42.750	TELEFONICHE	41.250
COMPENSI AMMINISTRATORI	123.750	TRASPORTI	72.727
CONSULENZE	202.641	VIGILANZA	3.750
SPESE DI RAPPRESENTANZA	42.182	VARIE	297.068
LEASING	562.500	PERSONALE AMMINISTRATIVO	777.431
Oneri finanziari	500.000	**TOTALE**	**3.056.410**

Si riporta il piano economico triennale.

CONTO ECONOMICO		BUDGET n	%	BUDGET n+1	%	BUDGET n+2	%
RICAVI DELLA GESTIONE	(Vn)	29.731.633	100,0%	40.356.834	100,0%	40.955.506	100,0%
CONSUMI	(Cm)	18.100.798	60,9%	24.381.510	60,4%	24.381.510	59,5%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	(Mcl)	11.630.834	39,1%	15.975.324	39,6%	16.573.996	40,5%
SERVIZI ESTERNI	(Se)	9.009.453	30,3%	11.981.488	29,7%	11.989.794	29,3%
VALORE AGGIUNTO	(VA)	2.621.382	8,8%	3.993.836	9,9%	4.584.202	11,2%
COSTO LAVORO COMPLESSIVO	(Cl)	1.803.333	6,1%	2.341.000	5,8%	2.341.000	5,7%
- COSTO DEL LAVORO PER REPARTO		*1.049.630*	*3,5%*	*1.417.000*	*3,5%*	*1.417.000*	*3,5%*
- COSTO DEL LAVORO PER UFFICI		*753.704*	*2,5%*	*924.000*	*2,3%*	*924.000*	*2,3%*
AMMORTAMENTI / SVALUTAZIONI	(Am/Sv)	233.808	0,8%	311.744	0,8%	311.744	0,8%
RISULTATO OPERATIVO	(Ro)	584.241	2,0%	1.341.092	3,3%	1.931.459	4,7%
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	Pf(n)	-500.000	-1,7%	-670.000	-1,7%	-670.000	-1,6%
ONERI FINANZIARI	Of	*-500.000*	*-1,7%*	*-670.000*	*-1,7%*	*-670.000*	*-1,6%*
RISULTATO LORDO	(Rl)	84.241	0,3%	671.092	1,7%	1.261.459	3,1%
IMPOSTE E TASSE	(It)	145.696	0,5%	192.716	0,5%	369.059	0,9%
RISULTATO NETTO	(Rn)	-61.456	-0,2%	478.376	1,2%	892.400	2,2%

Noto il piano economico triennale si decise di analizzare l'aspetto finanziario del piano per definire le risorse necessarie alla sua realizzazione.

La sequenza del processo operativo fu la seguente:

A) per prima cosa vennero individuate:

- La stagionalità delle vendite;
- Le condizioni di incasso e pagamento
- La suddivisione del fatturato ITALIA/ESTERO
- l'applicazione dell'iva su acquisti e vendite.

Le indicazioni di base furono le seguenti, tutte basate sull'esperienza precedente derivante dall'attività delle due società.

B) L'uso delle ipotesi di base consentì di formalizzare:

B.1. Il budget economico mensilizzato per il primo esercizio (8 mesi)

B.2. Budget mensilizzato ricavi/incassi (compresa iva)

B.3. Budget mensilizzato costo fornitori/pagamenti (compresa iva)

B.4. Budget mensilizzato pagamento altri debito

C) Riunendo i dati di cui al punto B si ottenne lo Stato Patrimoniale di Budget per il primo esercizio e, da questo si ottenne il

D) Budget di cassa (ENTRATE/USCITE) mensilizzato per il primo anno

Lo stesso procedimento venne seguito per i due esercizi successivi avendo cura di collegare i saldi di fine esercizio (*n*; *n+1*) con i saldi di inizio esercizio (*n+1*; *n+2*).

* * *

A) INDIVIDUAZIONE DELLE INDICAZIONI DI BASE

Conosciuta la stagionalità delle vendite (il primo anno da aprile):

STAGIONALITA'	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC	TOTALE
OPEN-END	12%	12%	11%	13%	0%	15%	14%	13%	13%	100,00%
COTONIERO	10,3%	11,3%	11,3%	11,8%	0%	12,8%	14,8%	14,8%	12,8%	100,00%

e conosciute le condizioni di incasso e pagamento e dell'IVA[94] relativa, vennero assunte le ipotesi seguenti:

[94] Per stabilire le condizioni di incasso o di pagamento si può "guardare" al passato o inserire i giorni obiettivo.

Suddivisione fatturato ITALIA ed ESTERO			
OPEN END	fatturato in %	iva	gg incasso
Italia	70%	20%	120
Estero	30%	0%	90
COTONIERO	fatturato in %	iva	GG INCASSO
Italia	70%	20%	120
Estero	30%	0%	60

Fornitori	gg pagamento	iva
ACQUISTI OPEN END	90	20%
ACQUISTI COTONIERO	90	20%
Acquisto magazzino	gg pagamento	iva
ACQUISTI OPEN END	180	20%
ACQUISTI COTONIERO	180	20%

Suddivisione acquisti diversi	iva	gg pagamento		iva	gg pagamento
AFFITTI	20%	30	LEASING	20%	30
ASSICURAZIONI	-	30	LOCOMOZIONE	20%	120
EDP	20%	60	MANUTENZIONI	20%	90
ASSOCIAZIONI	-	120	NOLEGGI	20%	120
AUTOMOBILI (PREVISTE 8)	20%	60	OMAGGI	20%	120
IMBALLI	20%	120	PROGETTAZIONI	20%	120
COLLABORAZIONI ESTERNE	20%	120	PROVVIGIONI	20%	30
COMMISSIONI	20%	120	PROGRAMMAZIONE	20%	120
COMPENSI AMMINISTRATORI	-	30	PULIZIA	20%	30
COMUNICAZIONI	20%	120	SPESE VARIE	20%	30
CONDOMINIALI	20%	120	RIPARAZIONI ESTERNE	20%	120
CONSULENZE	20%	60	RIMBORSI SPESE	-	120
CONTRIBUTI A TERZI	20%	120	RESI/SCONTI	20%	120
CUSTODIA E DEPOSITO	-	120	RISCALDAMENTO	20%	30
SPESE DI RAPPRESENTANZA	20%	30	STUDI E RICERCHE	20%	120
ENERGIA	20%	30	TASSE	-	120
FIERE E MOSTRE	20%	120	TELEFONICHE	20%	30
FORMAZIONE	20%	120	TRASPORTI	20%	120
INFORMAZIONI	20%	120	VIGILANZA	20%	120
LAVORAZIONI ESTERNE	10%	30	VARIE	20%	120

Noti gli elementi che precedono è stato predisposto:

1_ il budget economico “mensilizzato” da aprile a dicembre che porta ad un risultato economico di -61.456 (pag. 129);

2_ dal budget economico “mensilizzato” è stato ricavato:

2_a_ il budget mensilizzato degli incassi (pag. 130)

2_b_ il budget mensilizzato dei pagamenti (pagg. 131, 132, 133)

3_ noti incassi e pagamenti è stato predisposto lo Stato Patrimoniale di budget che si chiude con una posizione finanziaria netta a debito di € 15.550 (pag. 134)

4_ dal budget di Stato Patrimoniale si è ricavato il budget di cassa (anch'esso mensilizzato) (pagg. 135, 136)

Lo stesso procedimento è stato utilizzato per gli anni seguenti (*n+1* e *n+2)* (dalla pag. 137 alla pag. 141) ottenendo il seguente risultato finale:

Riepilogo entrate/uscite per l'anno *n+2*

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
ENTRATE												
TOT.INCASSI CLIENTI	4.843	4.534	4.242	4.279	3.928	4.122	3.724	3.836	3.172	3.855	1.237	5.050
Finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cassa/autofinanziamento	15.764	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.ENTRATE FINANZ.	-15.764	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE ENTRATE	-10.921	4.534	4.242	4.279	3.928	4.122	3.724	3.836	3.172	3.855	1.237	5.050
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USCITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.PAG.	4.495	4.207	4.139	3.776	3.924	3.699	3.843	3.695	4.064	1.430	4.505	4.644
USCITE FINANZIARIE												
Rimborso quota capitale mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE USCITE	4.495	4.207	4.139	3.776	3.924	3.699	3.843	3.695	4.064	1.430	4.505	4.644
DIFFFERENZA	-15.415	327	103	503	4	423	-119	142	-892	2.424	-3.267	405
NEC.TA'/(DISP.TA')	15.415	15.088	14.985	14.482	14.477	14.054	14.173	14.031	14.923	12.498	15.766	15.360

* * *

Al termine del piano dunque, pur raggiungendo un risultato economico di equilibrio, non veniva raggiunto l'equilibrio patrimoniale e, a maggior ragione, l'equilibrio finanziario (in pratica una necessità media di 15,5 milioni di euro) e, quindi, i rappresentanti delle due società decisero di non proseguire con l'operazione di conferimento.

Budget di conto economico mensilizzato anno *n*

	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
RICAVI TOTALI	3.288	3.416	3.247	3.649	0	4.115	4.204	4.035	3.778	29.731.633
OPEN END	1.962	1.962	1.793	2.130	0	2.468	2.299	2.130	2.130	16.874.000
COTONIERO	1.326	1.455	1.455	1.519	0	1.647	1.905	1.905	1.647	12.857.633
RICAVI NETTI	3.288	3.416	3.247	3.649	0	4.115	4.204	4.035	3.778	29.731.633
Rimanenze Inizili OPEN END	0	1.539	3.078	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	0
ACQUISTI OPEN END	2.560	2.560	2.472	1.109	0	1.284	1.197	1.109	1.109	13.399.015
Rimanenze Finali OPEN END	-1.539	-3.078	-4.617	-4.617	-4.617	-4.617	-4.617	-4.617	-4.617	(4.617.000)
Margine contribuzione lordo	941	941	860	1.022	0	1.183	1.103	1.022	1.022	8.091.985
Rimanenze Inizili COTONIERO	0	1.161	2.322	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	0
ACQUISTI COTONIERO	2.122	2.215	2.215	1.101	0	1.194	1.380	1.380	1.194	12.801.783
Rimanenze Finali	-1.161	-2.322	-3.483	-3.483	-3.483	-3.483	-3.483	-3.483	-3.483	(3.483.000)
Margine contribuzione lordo	365	400	400	418	0	453	524	524	453	3.538.850
Margine contribuzione lordo	1.306	1.341	1.260	1.440	0	1.637	1.627	1.546	1.475	
COSTI TOTALI	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	11.192.290
AFFITTI	53	53	53	53	53	53	53	53	53	475.350
ASSICURAZIONI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	149.168
EDP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42.000
ASSOCIAZIONI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16.875
AUTOMOBILI (PREVISTE 8)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42.750
IMBALLI	77	77	77	77	77	77	77	77	77	691.389
AMMINISTRATORI	14	14	14	14	14	14	14	14	14	123.750
CONSULENZE	23	23	23	23	23	23	23	23	23	202.641
SPESE DI RAPPRESENTANZA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42.182
ENERGIA	105	105	105	105	105	105	105	105	105	943.333
LAVORAZIONI ESTERNE	405	405	405	405	405	405	405	405	405	3.644.438
LEASING	63	63	63	63	63	63	63	63	63	562.500
MANUTENZIONI	15	15	15	15	15	15	15	15	15	138.182
PROVVIGIONI	46	46	46	46	46	46	46	46	46	412.479
PULIZIA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	15.000
RISCALDAMENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10.909
TASSE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16.250
TELEFONICHE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	41.250
TRASPORTI	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1.119.529
VARIE NON CLASSIFICATE	35	35	35	35	35	35	35	35	35	312.818
AMMORTAMENTI	26	26	26	26	26	26	26	26	26	233.808
IRAP costo lavoro per ASA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44.609
Costo lavoro Uffici	84	84	84	84	84	84	84	84	84	753.704
IRAP costo lavoro Uffici	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32.032
Irap su a,b,c	8	8	8	8	8	8	8	8	8	69.055
Costo del lavoro per ASA	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.049.630
RISULTATO OPERATIVO	62	97	17	196	-1.244	393	383	302	231	438.544
ONERI FINANZIARI	56	56	56	56	56	56	56	56	56	500.000
RISULTATO NETTO	6	42	-39	140	-1.299	338	328	247	176	(61.456)

B. BUDGET MENSILIZZATO RICAVI/INCASSI

clienti iniziali[95] + ricavi del mese con IVA[96] - incassi del mese = clienti finali del mese

Clienti: *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
OPEN END									
Italia CREDITI	1.648	3.295	4.801	6.591	4.943	5.368	5.794	5.794	7.583
Ricavi Mensili con iva	1.648	1.648	1.506	1.789	0	2.073	1.931	1.789	1.789
Italia INCASSI	0	0	0	-1.648	-1.648	-1.506	-1.789	0	-2.073
TOTALE	1.648	3.295	4.801	4.943	3.295	3.862	4.004	5.794	5.510
Estero CREDITI	588	1.177	1.715	1.765	1.177	1.379	1.430	2.069	1.968
Ricavi Mensili no iva	588	588	538	639	0	740	690	639	639
Estero INCASSI	0	0	-588	-588	-538	-639	0	-740	-690
TOTALE	588	1.177	1.126	1.177	639	740	1.430	1.329	1.278
COTONIERO	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Italia CREDITI	1.114	2.336	3.557	4.833	3.719	3.881	4.259	4.583	5.967
Ricavi Mensili con iva	1.114	1.222	1.222	1.276	0	1.384	1.600	1.600	1.384
Italia INCASSI	0	0	0	-1.114	-1.222	-1.222	-1.276	0	-1.384
TOTALE	1.114	2.336	3.557	3.719	2.498	2.660	2.984	4.583	4.583
Estero CREDITI	398	834	873	892	456	494	1.066	1.143	1.066
Ricavi Mensili no iva	398	436	436	456	0	494	571	571	494
Estero INCASSI	0	-398	-436	-436	-456	0	-494	-571	-571
TOTALE	398	436	436	456	0	494	571	571	494

[95] I clienti iniziali di ogni mese sono pari ai clienti finali del mese precedente. Occorre porre attenzione se l'attività è già in corso e quindi c'è un saldo clienti dell'esercizio precedente.
[96] Se la cessione o la prestazione è soggetta ad IVA

B.3 BUDGET MENSILIZZATO COSTO FORNITORE/PAGAMENTI

fornitori iniziali[97] + costi del mese con IVA[98] - pagamenti del mese = fornitori finali del mese

Fornitori con IVA *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Acquisti Magazzino									
ACQUISTI OPEN END	1.847	3.694	5.540	5.540	5.540	5.540	3.694	1.847	0
Costi Mensili con iva	1.847	1.847	1.847	0	0	0	0	0	0
Pagamenti	0	0	0	0	0	-1.847	-1.847	-1.847	0
TOTALE debiti netti	1.847	3.694	5.540	5.540	5.540	3.694	1.847	0	0

Acquisti Magazzino	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
ACQUISTI OPEN END	1.393	2.786	4.180	4.180	4.180	4.180	2.786	1.393	0
Costi Mensili con iva	1.393	1.393	1.393	0	0	0	0	0	0
Pagamenti	0	0	0	0	0	-1.393	-1.393	-1.393	0
TOTALE debiti netti	1.393	2.786	4.180	4.180	4.180	2.786	1.393	0	0

Fornitori CON IVA *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
ACQUISTI OPEN END	1.225	2.450	3.570	3.675	2.450	2.872	2.977	4.308	4.097
Costi Mensili con iva	1.225	1.225	1.120	1.330	0	1.541	1.436	1.330	1.330
Pagamenti	0	0	-1.225	-1.225	-1.120	-1.330	0	-1.541	-1.436
TOTALE debiti netti	1.225	2.450	2.345	2.450	1.330	1.541	2.977	2.766	2.661
ACQUISTI COTONIERO	1.153	2.418	3.683	3.851	2.586	2.754	3.089	4.746	4.746
Costi Mensili con iva	1.153	1.265	1.265	1.321	0	1.433	1.656	1.656	1.433
Pagamenti	0	0	-1.153	-1.265	-1.265	-1.321	0	-1.433	-1.656
TOTALE debiti netti	1.153	2.418	2.530	2.586	1.321	1.433	3.089	3.313	3.089

ALTRI FORNITORI *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
AFFITTI	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Costi Mensili con iva	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Pagamenti	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EDP	6	11	11	11	11	11	11	11	11
Costi Mensili con iva	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Pagamenti	0	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6
TOTALE debiti netti	6	6	6	6	6	6	6	6	6
AUTOMOBILI	6	11	11	11	11	11	11	11	11
Costi Mensili con iva	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Pagamenti	0	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6
TOTALE debiti netti	6	6	6	6	6	6	6	6	6
IMBALLI	92	184	277	369	369	369	369	369	369
Costi Mensili con iva	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Pagamenti	0	0	0	-92	-92	-92	-92	-92	-92
TOTALE debiti netti	92	184	277	277	277	277	277	277	277
CONSULENZE	27	54	54	54	54	54	54	54	54
Costi Mensili con iva	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Pagamenti	0	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27
TOTALE debiti netti	27	27	27	27	27	27	27	27	27

[97] I fornitori iniziali di ogni mese sono pari ai fornitori finali del mese precedente. Occorre porre attenzione se l'attività è già in corso e quindi c'è un saldo fornitori dell'esercizio precedente.
[98] Se l'acquisto è soggetto ad IVA

ALTRI FORNITORI *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
RAPPRESENTANZA	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Costi Mensili con iva	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Pagamenti	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENERGIA	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Costi Mensili con iva	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Pagamenti	-126	-126	-126	-126	-126	-126	-126	-126	-126
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LAVORAZIONI ESTERNE	445	445	445	445	445	445	445	445	445
Costi Mensili con iva	445	445	445	445	445	445	445	445	445
Pagamenti	-445	-445	-445	-445	-445	-445	-445	-445	-445
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LEASING	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Costi Mensili con iva	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Pagamenti	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-75
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANUTENZIONI	18	37	55	55	55	55	55	55	55
Costi Mensili con iva	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Pagamenti	0	0	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
TOTALE debiti netti	18	37	37	37	37	37	37	37	37
PROVVIGIONI	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Costi Mensili con iva	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Pagamenti	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55	-55
PULIZIA	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Costi Mensili con iva	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pagamenti	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RISCALDAMENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Costi Mensili con iva	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pagamenti	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELEFONICHE	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Costi Mensili con iva	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Pagamenti	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRASPORTI	149	299	448	597	597	597	597	597	597
Costi Mensili con iva	149	149	149	149	149	149	149	149	149
Pagamenti	0	0	0	-149	-149	-149	-149	-149	-149
TOTALE debiti netti	149	299	448	448	448	448	448	448	448
VIGILANZA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Costi Mensili con iva	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pagamenti	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1
TOTALE debiti netti	1	1	1	0	0	0	0	0	0
VARIE NON	42	83	125	167	167	167	167	167	167
Costi Mensili con iva	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Pagamenti	0	0	0	-42	-42	-42	-42	-42	-42
TOTALE debiti netti	42	83	125	125	125	125	125	125	125
TOTALE	5.959	11.990	15.520	15.681	13.296	10.379	10.231	7.004	6.675

B.4. BUDGET MENSILIZZATO PAGAMENTO ALTRI DEBITI

altri debiti iniziali – pagamenti = altri debiti finali

ALTRI DEBITI *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
ASSICURAZIONI	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Costi Mensili NO iva	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Pagamenti	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASSOCIAZIONI	2	4	6	8	8	8	8	8	8
Costi Mensili NO iva	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pagamenti	0	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2
TOTALE debiti netti	2	4	6	6	6	6	6	6	6
AMMINISTRATORI	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Costi Mensili NO iva	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Pagamenti	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TASSE	2	4	5	7	7	7	7	7	7
Costi Mensili NO iva	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pagamenti	0	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2
TOTALE debiti netti	2	4	5	5	5	5	5	5	5
IRAP costo lavoro	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Costi Mensili NO iva	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pagamenti	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo lavoro Uffici	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Costi Mensili NO iva	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Pagamenti	-84	-84	-84	-84	-84	-84	-84	-84	-84
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IRAP costo lavoro	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Costi Mensili NO iva	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pagamenti	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Irap su a,b,c	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Costi Mensili NO iva	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Pagamenti	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo del laoro per	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Costi Mensili NO iva	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Pagamenti	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117
TOTALE debiti netti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ratei PER	56	111	167	167	167	167	167	167	167
Costi Mensili NO iva	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Pagamenti	0	0	-56	-56	-56	-56	-56	-56	-56
TOTALE debiti netti	56	111	111	111	111	111	111	111	111
TOTALE	59	118	122	122	122	122	122	122	122

E quindi lo stato patrimoniale di budget:

STATO PATRIMONIALE	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Immob. Tecniche	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
AMMORTAMENTI	-26	-52	-78	-104	-130	-156	-182	-208	-234
ATTIVO FISSO									
Rimanenze	2.700	5.400	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
TOTALE CLIENTI	3.748	7.244	9.922	10.295	6.432	7.757	8.989	12.277	11.866
IVA su acquisti	1.089	2.197	3.287	3.882	4.035	4.684	5.352	6.002	6.616
ATTIVO CIRCOLANTE	17.511	24.790	31.231	32.173	28.437	30.384	32.259	36.172	36.348
TOTALE FORNITORI CON IVA	5.959	11.990	15.520	15.681	13.296	10.379	10.231	7.004	6.675
ALTRI DEBITI	59	118	122	122	122	122	122	122	122
Iva Vendite	460	939	1.393	1.904	1.904	2.480	3.069	3.634	4.162
PASSIVO CIRCOLANTE	6.478	13.047	17.035	17.707	15.322	12.981	13.422	10.760	10.959
CIRCOLANTE (ATTIVO CIRC. - PASS. CIRC.)	11.033	11.742	14.196	14.466	13.115	17.403	18.837	25.412	25.389
F.do TFR	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(Altri Fondi)									
TOTALE ATTIVO DA FINANZIARE	9.533	10.242	12.696	12.966	11.615	15.903	17.337	23.912	23.889
Capitale sociale	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Utile/Perdita esercizio	6	48	9	150	-1.149	-812	-484	-237	-61
PATRIMONIO NETTO	8.406	8.448	8.409	8.550	7.251	7.588	7.916	8.163	8.339
Finanzamenti	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Deb./(Cred.) Finanz.Breve Termine BANCA	1.026	1.694	4.186	4.317	4.264	8.215	9.321	15.650	15.450
POSIZIONE FINANZIARIA	1.126	1.794	4.286	4.417	4.364	8.315	9.421	15.750	15.550
TOTALE P.N. E POSIZ.FINANZIARIA	9.533	10.242	12.696	12.966	11.615	15.903	17.337	23.912	23.889

Dal budget di stato patrimoniale si ottenne il budget di cassa:

clienti iniziali + ricavi del mese con IVA[99] - clienti finali = entrate del mese

Anno *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
ENTRATE									
open end - Italia									
ENTRATA	0	0	0	1.648	1.648	1.506	1.789	0	2.073
open end - estero									
ENTRATA	0	0	588	588	538	639	0	740	690
cotoniero - italia									
ENTRATA	0	0	0	1.114	1.222	1.222	1.276	0	1.384
cotoniero - estero									
ENTRATA	0	398	436	436	456	0	494	571	571
TOT.INCASSI CLIENTI	0	398	1.025	3.786	3.863	3.367	3.560	1.312	4.718
Finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cassa/autofinanziamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.ENTRATE FINANZ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE ENTRATE	0	398	1.025	3.786	3.863	3.367	3.560	1.312	4.718

fornitori iniziali + costi del mese con IVA[100] - fornitori finali = uscite del mese

Anno *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
USCITE									
Open End Acquisti ITALIA									
USCITA	0	0	1.225	1.225	1.120	1.330	0	1.541	1.436
Cotoniero Acquisti ITALIA									
USCITA	0	0	1.153	1.265	1.265	1.321	0	1.433	1.656
AFFITTI									
USCITA	63	63	63	63	63	63	63	63	63
ASSICURAZIONI									
USCITA	17	17	17	17	17	17	17	17	17
EDP									
USCITA	0	6	6	6	6	6	6	6	6
ASSOCIAZIONI									
USCITA	0	0	0	2	2	2	2	2	2
AUTOMOBILI									
USCITA	0	6	6	6	6	6	6	6	6
IMBALLI									
USCITA	0	0	0	92	92	92	92	92	92
COMPENSI									
USCITA	14	14	14	14	14	14	14	14	14
CONSULENZE									
USCITA	0	27	27	27	27	27	27	27	27
RAPPRESENTANZA									
USCITA	0	6	6	6	6	6	6	6	6
ENERGIA									
USCITA	0	6	6	6	6	6	6	6	6

[99] Se la cessione o la prestazione è soggetta ad IVA
[100] Se l'acquisto è soggetto ad IVA

Anno *n*	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
USCITE									
LAVORAZIONI ESTERNE									
USCITA	445	445	445	445	445	445	445	445	445
LEASING									
USCITA	75	75	75	75	75	75	75	75	75
MANUTENZIONI									
USCITA	0	0	18	18	18	18	18	18	18
PROVVIGIONI									
USCITA	55	55	55	55	55	55	55	55	55
PULIZIA									
USCITA	2	2	2	2	2	2	2	2	2
RISCALDAMENTO									
USCITA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TASSE									
USCITA	0	0	0	2	2	2	2	2	2
TELEFONICHE									
USCITA	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TRASPORTI									
USCITA	0	0	0	149	149	149	149	149	149
VIGILANZA									
USCITA	0	1	1	1	1	1	1	1	1
VARIE									
USCITA	0	0	0	42	42	42	42	42	42
IRAP costo lavoro per ASA									
USCITA	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Costo lavoro Uffici									
USCITA	84	84	84	84	84	84	84	84	84
IRAP costo lavoro Uffici									
USCITA	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Irap									
USCITA	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Costo del lavoro per ASA									
USCITA	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Interessi passivi									
USCITA	0	0	56	56	56	56	56	56	56
TOT.PAG.	1.026	1.065	3.517	3.917	3.811	7.317	4.666	7.640	4.518
Rimborso capitale mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE USCITE	1.026	1.065	3.517	3.917	3.811	7.317	4.666	7.640	4.518
DIFFFERENZA	-1.026	-667	-2.493	-130	52	-3.951	-1.107	-6.328	200
NEC.TA'/(DISP.TA')	1.026	1.694	4.186	4.317	4.264	8.215	9.321	15.650	15.450

Lo stesso è stato fatto per gli anni n+1 e n+2 e di seguito si riportano le risultanze:

Budget di conto economico mensilizzato anno *n+1*

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
RICAVI TOTALI	3.787	3.300	3.538	3.146	3.311	3.074	3.632	0	4.273	4.367	4.130	3.798	40.356.834
OPEN END	2.377	2.139	2.377	1.901	1.901	1.664	2.139	0	2.614	2.377	2.139	2.139	23.766.340
Italia	1.901	1.711	1.901	1.521	1.521	1.331	1.711	0	2.091	1.901	1.711	1.711	*15.400.588*
Estero	475	428	475	380	380	333	428	0	523	475	428	428	*3.850.147*
COTONIERO	1.410	1.161	1.161	1.244	1.410	1.410	1.493	0	1.659	1.991	1.991	1.659	16.590.494
Italia	917	755	755	809	917	917	971	0	1.078	1.294	1.294	1.078	*9.112.329*
Estero	494	406	406	436	494	494	523	0	581	697	697	581	*4.906.639*
RICAVI NETTI	3.787	3.300	3.538	3.146	3.311	3.074	3.632	0	4.273	4.367	4.130	3.798	40.356.834
CONSUMI													
Rimanenze Inizili OPEN END	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617.000
ACQUISTI OPEN END	1.237	1.113	1.237	990	990	866	1.113	0	1.361	1.237	1.113	1.113	12.369.110
Acquisti ITALIA	1.237	1.113	1.237	990	990	866	1.113	0	1.361	1.237	1.113	1.113	12.369.110
Rimanenze Finali OPEN END	-4.617	-	-4.617	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.617.000)
Margine contribuzione lordo	1.140	1.026	1.140	912	912	798	1.026	0	1.254	1.140	1.026	1.026	11.397.230
Rimanenze Inizili	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483.000
ACQUISTI COTONIERO	1.021	841	841	901	1.021	1.021	1.081	0	1.201	1.441	1.441	1.201	12.012.400
Acquisti ITALIA	1.021	841	841	901	1.021	1.021	1.081	0	1.201	1.441	1.441	1.201	12.012.400
Rimanenze Finali	-3.483	-	-3.483	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.483.000)
Margine contribuzione lordo	389	320	320	343	389	389	412	0	458	549	549	458	4.578.094
Margine contribuzione lordo	1.529	1.346	1.460	1.255	1.301	1.187	1.438	0	1.712	1.689	1.575	1.484	
COSTI TOTALI	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	14.826.948
AFFITTI	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	694.800
ASSICURAZIONI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	198.890
EDP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56.000
ASSOCIAZIONI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22.500
AUTOMOBILI (PREVISTE 8)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57.000
IMBALLI	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	949.320
AMMINISTRATORI	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	165.000
CONSULENZE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	185.999
RAPPRESENTANZA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58.000
ENERGIA	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1.415.000
LAVORAZIONI ESTERNE	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	5.221.592
LEASING	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500.000
MANUTENZIONI	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180.000
PROVVIGIONI	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	559.887
PULIZIA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20.000
RISCALDAMENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.000
TASSE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20.000
TELEFONICHE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55.000
TRASPORTI	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	1.514.500
VARIE NON CLASSIFICATE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84.000
AMMORTAMENTI	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	311.744
IRAP costo lavoro per ASA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60.223
Costo lavoro Uffici	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	924.000
IRAP costo lavoro Uffici	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39.270
Irap	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93.224
Costo del lavoro per ASA	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1.417.000
RISULTATO	293	111	225	20	65	-49	202	-	476	454	340	248	1.148.376
ONERI FINANZIARI	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	670.000
													478.376
RISULTATO NETTO	237	55	169	-36	10	-104	146	-	420	398	284	192	

E del budget di Stato Patrimoniale dell'anno *n+1*

STATO PATRIMONIALE	SALDI INIZIALI	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Immob. Tecniche	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
AMMORTAMENTI	-234	-260	-286	-312	-338	-364	-390	-416	-442	-468	-494	-520	-546
ATTIVO FISSO													
Rimanenze	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
TOTALE CLIENTI	11.866	11.552	10.824	10.838	10.234	10.163	9.625	10.123	6.343	8.125	9.333	12.844	12.224
IVA su acquisti	6.616	7.217	7.757	8.322	8.849	9.401	9.927	10.516	10.665	11.327	12.012	12.672	13.284
ATTIVO CIRCOLANTE	36.348	36.609	36.395	36.948	36.845	37.299	37.262	38.323	34.666	37.084	38.951	43.097	43.063
TOTALE FORNITORI CON IVA	6.675	6.417	5.874	5.534	5.457	5.377	5.372	5.593	3.329	3.770	6.984	6.975	6.538
ALTRI DEBITI	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Iva Vendite	4.162	4.726	5.219	5.750	6.216	6.704	7.153	7.690	7.690	8.324	8.963	9.564	10.122
PASSIVO CIRCOLANTE	10.959	11.265	11.216	11.407	11.796	12.203	12.648	13.405	11.141	12.216	16.069	16.661	16.782
CIRCOLANTE (ATTIVO CIRC. - PASS. CIRC.)	25.389	25.344	25.179	25.541	25.049	25.097	24.614	24.918	23.526	24.869	22.883	26.436	26.281
(F.do TFR)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(Altri Fondi)													
TOTALE ATTIVO DA FINANZIARE	23.889	23.844	23.679	24.041	23.549	23.597	23.114	23.418	22.026	23.369	21.383	24.936	24.781
Capitale sociale	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Riserve	0	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61	-61
Utile/Perdita esercizio	-61	237	292	461	425	434	330	476	-815	-395	3	286	478
PATRIMONIO NETTO	8.339	8.576	8.631	8.800	8.763	8.773	8.668	8.815	7.523	7.943	8.341	8.625	8.817
Finanzamenti	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cassa e disponibilità	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deb./(Cred.)Finanz.Breve Termine BANCA	15.450	15.168	14.948	15.141	14.686	14.724	14.346	14.504	14.402	15.325	12.941	16.211	15.864
POSIZIONE FINANZIARIA	15.550	15.268	15.048	15.241	14.786	14.824	14.446	14.604	14.502	15.425	13.041	16.311	15.964
TOTALE P.N. E POSIZ.FINANZIARIA	23.889	23.844	23.679	24.041	23.549	23.597	23.114	23.418	22.026	23.369	21.383	24.936	24.781

E del prospetto entrate uscite per l'anno *n+1* si riporta il solo riepilogo

Anno *n+1*	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC
ENTRATE												
TOT.INCASSI CLIENTI	4.664	4.522	4.055	4.216	3.870	4.061	3.670	3.781	3.125	3.799	1.220	4.976
Finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cassa/autofinanziamento	-15.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.ENTRATE FINANZ.	-15.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE ENTRATE	-10.786	4.522	4.055	4.216	3.870	4.061	3.670	3.781	3.125	3.799	1.220	4.976
USCITE												0
TOT.PAG.	4.382	4.302	4.248	3.760	3.908	3.683	3.827	3.679	4.048	1.415	4.489	4.629
USCITE FINANZIARIE												
Rimborso quota capitale mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE USCITE	4.382	4.302	4.248	3.760	3.908	3.683	3.827	3.679	4.048	1.415	4.489	4.629
DIFFFERENZA	-15.168	220	-193	456	-38	378	-158	101	-923	2.384	-3.269	347
NEC.TA'/(DISP.TA')	15.168	14.948	15.141	14.686	14.724	14.346	14.504	14.402	15.325	12.941	16.211	15.864

Budget di conto economico mensilizzato anno *n+2*

CONTO ECONOMICO	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
RICAVI TOTALI	3.843	3.350	3.591	3.192	3.361	3.119	3.686	0	4.337	4.432	4.190	3.854	40.955.506
OPEN END	2.414	2.173	2.414	1.931	1.931	1.690	2.173	0	2.656	2.414	2.173	2.173	24.141.837
Italia	1.931	1.738	1.931	1.545	1.545	1.352	1.738	0	2.124	1.931	1.738	1.738	*15.643.910*
Estero	483	435	483	386	386	338	435	0	531	483	435	435	*3.910.978*
COTONIERO	1.429	1.177	1.177	1.261	1.429	1.429	1.513	0	1.681	2.018	2.018	1.681	16.813.669
Italia	929	765	765	820	929	929	984	0	1.093	1.311	1.311	1.093	*9.234.908*
Estero	500	412	412	441	500	500	530	0	588	706	706	588	*4.972.643*
RICAVI NETTI	3.843	3.350	3.591	3.192	3.361	3.119	3.686	0	4.337	4.432	4.190	3.854	40.955.506
CONSUMI													
Rimanenze Inizili OPEN END	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617	4.617.000
Acquisti ITALIA	1.237	1.113	1.237	990	990	866	1.113	0	1.361	1.237	1.113	1.113	12.369.110
Rimanenze Finali OPEN END	-4.617	-4.617	-4.617	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.617.000)
Margine contribuzione lordo	1.177	1.060	1.177	942	942	824	1.060	0	1.295	1.177	1.060	1.060	11.772.727
Rimanenze Inizili	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483	3.483.000
Acquisti ITALIA	1.021	841	841	901	1.021	1.021	1.081	0	1.201	1.441	1.441	1.201	12.012.400
Rimanenze Finali	-3.483	-3.483	-3.483	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.483.000)
Margine contribuzione lordo	408	336	336	360	408	408	432	0	480	576	576	480	4.801.269
Margine contribuzione lordo	1.585	1.396	1.513	1.302	1.350	1.232	1.492	0	1.775	1.753	1.636	1.540	
COSTI TOTALI	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236	14.835.253
AFFITTI	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	694.800
ASSICURAZIONI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	198.890
ASSOCIAZIONI EDP E	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	135.500
IMBALLI	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	949.320
COMPENSI	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	165.000
CONSULENZE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	185.999
ENERGIA	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1.415.000
LAVORAZIONI ESTERNE	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	5.221.592
LEASING	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500.000
MANUTENZIONI	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180.000
PROVVIGIONI	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	568.193
PULIZIA E	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35.000
TASSE E TELEFONICHE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	75.000
TRASPORTI	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	1.514.500
VARIE E	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	133.000
AMMORTAMENTI	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	311.744
IRAP costo lavoro per ASA e	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192.000
Costo lavoro Uffici	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	924.000
Costo del lavoro per ASA	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1.417.000
RISULTATO OPERATIVO	349	159	277	66	114	-4	255	-	539	517	399	303	1.738.742
ONERI FINANZIARI	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	670.000
IRES ESERCIZIO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	176.342
RISULTATO NETTO	279	89	207	-5	43	-75	185	-	468	447	329	233	892.400

Budget di stato patrimoniale anno *n+2*

STATO PATRIMONIALE	SALDI INIZIALI	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Immob. Tecniche	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
AMMORTAMENTI	-546	-572	-598	-623	-649	-675	-701	-727	-753	-779	-805	-831	-857
ATTIVO FISSO													
Rimanenze	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100
TOTALE CLIENTI	12.224	11.797	11.113	11.001	10.388	10.315	9.768	10.274	6.438	8.247	9.472	13.035	12.406
IVA su acquisti	13.284	13.885	14.426	14.991	15.518	16.070	16.597	17.185	17.334	17.996	18.681	19.342	19.954
ATTIVO CIRCOLANTE	43.063	43.211	43.041	43.468	43.356	43.809	43.763	44.832	41.119	43.564	45.448	49.646	49.603
TOTALE FORNITORI CON IVA	6.538	6.184	5.752	5.537	5.460	5.379	5.375	5.595	3.331	3.772	6.986	6.978	6.541
ALTRI DEBITI	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Iva Vendite	10.122	10.694	11.195	11.734	12.207	12.702	13.158	13.702	13.702	14.346	14.994	15.604	16.170
PASSIVO CIRCOLANTE	16.782	17.000	17.069	17.393	17.789	18.203	18.655	19.420	17.155	18.240	22.103	22.704	22.833
CIRCOLANTE (ATTIVO CIRC. - PASS. CIRC.)	26.281	26.211	25.972	26.076	25.568	25.606	25.108	25.412	23.963	25.324	23.346	26.942	26.769
(F.do TFR)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(Altri Fondi)													
TOTALE ATTIVO DA FINANZIARE	24.781	24.711	24.472	24.576	24.068	24.106	23.608	23.912	22.463	23.824	21.846	25.442	25.269
Capitale sociale	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Riserve	39	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517
Utile/Perdita esercizio	478	279	367	574	569	612	538	722	-584	-116	331	660	892
PATRIMONIO NETTO	8.917	9.196	9.284	9.491	9.486	9.529	9.455	9.639	8.333	8.801	9.248	9.576	9.809
Finanziamenti	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cassa e disponibilità	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deb./(Cred.) Finanz.Breve Termine BANCA	15.764	15.415	15.088	14.985	14.482	14.477	14.054	14.173	14.031	14.923	12.498	15.766	15.360
POSIZIONE FINANZIARIA	15.864	15.515	15.188	15.085	14.582	14.577	14.154	14.273	14.131	15.023	12.598	15.866	15.460
TOTALE P.N. E POSIZ.FINANZIARIA	24.781	24.711	24.472	24.576	24.068	24.106	23.608	23.912	22.463	23.824	21.846	25.442	25.269

PREMESSA

Ci sono attività per le quali il BEP può essere usato limitatamente e attività per le quali è impossibile usarlo.

Tra le prime basti fare l'esempio delle attività in cui le quantità vendute non sono conosciute a priori in quanto il prodotto è in fase di lancio e resterà sul mercato il tempo di una stagione (è il caso della società Sigma): la società mette annualmente sul mercato cosmetici con colori moda e quindi non si può sapere la quantità che sarà venduta né si può fare questo calcolo basandosi sugli anni precedenti. La Sigma, in effetti, ha margini di contribuzione molto alti sulla produzione standard che coprono abbondantemente i costi fissi e quindi, quando deve mettere sul mercato un prodotto nuovo, determina solo i costi variabili e aggiunge il margine per determinare il prezzo.

Tra le seconde faremo l'esempio di un'attività immobiliare di costruzione e di compravendita[101].

[101] Ma lo stesso vale per le attività di cantieristica e per tutte le attività in cui l'equilibrio finanziario precede l'equilibrio economico e i prezzi sono fissati dal mercato, non dalla "struttura" dei costi dell'azienda. E' chiaro che l'equilibrio economico deve essere perseguito da società con questa tipologia di attività ma non è applicabile il BEP.

L'INUTILITÀ DEL BEP NELL'ESPERIENZA PROFESSIONALE

Le attività di costruzione (immobiliari, cantieristica, impiantistica) hanno alcune particolarità tra le quali:

- **caparre/acconti**: normalmente queste società incassano degli anticipi prima del rogito (ragionevolmente a stato avanzamento lavori). Sono importi che non transitano dal conto economico e quindi, come per il budget degli investimenti, bisogna fare un budget apposito per questi flussi; altrettanto normalmente queste società pagano una caparra/acconto sull'acquisto e pagano un acconto sui lavori e trattengono dall'importo degli stati avanzamento lavori una percentuale a garanzia della corretta esecuzione delle opere.
- **IVA**: l'IVA è un argomento particolarmente delicato per questa attività. Dalla parte degli acquisti, l'IVA sull'acquisto iniziale dell'area è un impiego consistente e, dalla parte delle vendite, molto spesso ci sono diverse aliquote (4%, 10%, 20%).
- **RIMANENZE**: le rimanenze di semilavorati si incrementano ogni anno di tutti i costi sostenuti per la costruzione.
- **FINANZIAMENTI**: sono solitamente mutui sull'acquisto e molto spesso il mutuo finanzia anche i lavori di costruzione. E' quasi sempre necessaria una parte di capitale proprio richiesta dalla banca stessa (pari al 15-20% dell'investimento totale).
- **il tempo dell'operazione** è fondamentale: l'allungamento dei termini, rispetto al budget, comporta l'aumento degli oneri finanziari che potrebbero anche annullare l'utile dell'operazione stessa.

E' da segnalare che i budget delle società immobiliari sono solitamente fatti per "operazione". I costi fissi di struttura vengono sostenuti e finanziati[102] da finanziamenti soci o con le disponibilità delle operazioni precedenti.

[102] Spesso con finanziamenti soci che potranno essere onerosi o non onerosi, altre volte con finanziamenti bancari a breve.

IPOTESI DI BASE PER LA PREDISPOSIZIONE
DEL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO - AREA DI VIA eevv[103]
(valori in migliaia di €)

1. RICAVI DELLE VENDITE Importo totale € 64.163[104]
   RIMANENZE FINALI Tutti i costi sostenuti mensilmente vengono capitalizzati[105]
2. COSTI
   a Acquisto area edificabile demolita e parzialmente scavata
   - Importo € 34.000
   - IVA 20%
   - Acconto € 6.000 a luglio *n*
   - Saldo € 34.800 a gennaio *n+1*

[103] L'esempio che si propone è dato dal caso di una società immobiliare di costruzione e vendita la quale deve acquistare un terreno su cui, dopo aver ottenuto le licenze prescritte, deve realizzare un immobile la cui volumetria deriva da quanto è previsto dai regolamenti comunali e il prezzo per metro quadrato è "imposto" dal mercato.

[104] di cui:

APPARTAMENTI
(per 6.200 mq di abitazioni a una media di € 8.056 mq)
- Importo € 49.953 – IVA 4% - Acconti primo semestre: mq 1.745 acconto 35%
secondo semestre: mq 1.745 acconto 35%
mq .1.745 acconto 15%
terzo semestre: mq 1.300 acconto 35%
mq 1.745 acconto 15%
mq 1.745 acconto 10%
quarto semestre: mq 900 acconto 40%
mq 1.300 acconto 15%
mq 1.745 acconto 10%
mq 1.745 acconto 10%
quinto semestre: mq 510 residui + rogito di tutti

Il primo acconto comprende la caparra del 20%

SPAZI COMMERCIALI/UFFICI
(per 905 mq di spazi commerciali/uffici a una media di € 7.000 mq)
- Importo € 6.335 – IVA 20% - Acconti primo semestre: mq 255 acconto 35%
secondo semestre: mq 255 acconto 35%
mq .255 acconto 15%
terzo semestre: mq 200 acconto 35%
mq 255 acconto 15%
mq 255 acconto 10%
quarto semestre: mq 100 acconto 40%
mq 200 acconto 15%
mq 255 acconto 10%
mq 255 acconto 10%
quinto semestre: mq 95 residui + rogito di tutti

Il primo acconto comprende la caparra del 20%

BOX E POSTI AUTO
(per n. 110 box a € 70.000 cad. + n. 5 posti auto a € 35.000 cad.)
- Importo € 7.875 – IVA 4% per il 90% delle vendite 20% per il 10% delle vendite
- Acconti come sopra

[105] Lo scopo è sempre lo stesso: valutare l'operazione nei suoi aspetti economico finanziari. I costi di struttura sono coperti (o dovrebbero essere coperti) dai ricavi di altre operazioni.

b Lavori di costruzione (per 9.025 mq a € 1.200 al mq)

- Importo	€	11.000
- IVA		10%
- Acconto		5% a gennaio *n+1*
- Garanzia		10%
- Pagamenti		il mese successivo al SAL

c Provvigioni di acquisto

- Importo	€	420
- IVA		20%
- Pagamento		gennaio *n+1*

d Lavori di costruzione posti auto (per 124 box a € 20.000 cad.)

- Importo	€	2.500
- IVA		10%
- Acconto		5% a gennaio *n+1*
- Garanzia		10%
- Pagamenti		il mese successivo al SAL

e Oneri di urbanizzazione e di costruzione

- Importo	€	1.100
- Pagamento		1/5 per semestre

f Progetto architettonico, strutturale, piano di sicurezza e direzione lavori.

- Importo	€	700
- IVA		20%
- Pagamenti		15% da settembre a dicembre *n*
		85% da gen *n+1* alla fine dei lavori

g Costi per frazionamento e accatastamento

- Importo	€	40
- Pagamento		1/4 settembre *n+2*
		1/4 dicembre *n+2*
		1/4 marzo *n+3*
		1/4 giugno *n+3*

h Accensione ipoteca (0,25% su finanziamento banca pari a € 34.000)

- Importo	€	85
- Pagamento		all'erogazione

i Promozione vendita e pubblicità

- Importo	€	200
- IVA		20%
- Pagamenti		2/3 nell'anno *n+1*
		1/3 nell'anno *n+2*

j Legali

- Importo	€	200
- IVA		20%
- Pagamenti		ogni tre mesi per gli anni *n+1*e *n+2*

k	Notarili		
	- Importo	€	40
	- IVA		20%
	- Pagamenti		all'acquisto gennaio *n+1*
l	Commercialista		
	- Importo	€	100
	- IVA		20%
	- Pagamenti		ogni sei mesi
m	Interessi passivi di mutuo		
	- Tasso		3,6% annuo
	- Pagamento		preammortamento per un anno rate semestrali post. per 15 anni estinzione giugno *n+2*
	- Importo	€	3.013 (da piano di ammortamento)

3. FINANZIAMENTI

- Mezzi propri infruttiferi (totale € 6.000)
- Mutuo per l'acquisto (totale € 34.000)

Non sono stati calcolati gli interessi passivi sulle necessità a breve né gli interessi attivi sulle disponibilità.

Sulla base delle premesse il conto economico dei quattro anni:

	n	*n+1*	*n+2*	*n+3*	**TOTALE**
RICAVI					
Ricavi appartamenti	0	0	0	49.953	49.953
Ricavi spazio commerciale/uffici	0	0	0	6.335	6.335
Ricavi box e posti auto	0	0	0	7.875	7.875
TOTALE	*0*	*0*	*0*	*64.163*	64.163
COSTO VENDUTO					
Rimanenze Iniziali	0	105	42.197	49.723	0
(Rimanenze Finali)	-105	-42.197	-49.723	0	0
Acquisto immobile	0	34.000	0	0	34.000
Oneri di urbanizzazione	0	440	440	220	1.100
Lavori di costruzione	0	4.400	4.400	2.200	11.000
Costruzione garage	0	1.000	1.000	500	2.500
Progettazione e dir.	105	238	238	119	700
Frazionamento e accatastamento	0	0	20	20	40
Provvigioni d'acquisto	0	420	0	0	420
Accensione ipoteca	0	34	34	17	85
TOTALE	*0*	*-1.560*	*-1.394*	*52.799*	*49.845*
RISULTATO INDUSTRIALE	***0***	***1.560***	***1.394***	***11.364***	***14.318***
SPESE COMMMERCIALI					
Promozione e pubblicità	0	150	50	0	200
TOTALE	*0*	*150*	*50*	*0*	*200*
RIS. COMMERCIALE	***0***	***1.410***	***1.344***	***11.364***	***14.118***
ALTRI COSTI					
Legali	0	100	100	0	200
Notarili	0	40	0	0	40
Commercialista	0	40	40	20	100
TOTALE	*0*	*180*	*140*	*20*	*340*
RISULTATO OPERATIVO	***0***	***1.224***	***1.204***	***11.344***	***13.778***
ONERI E PROVENTI FINANZIARI					
Interessi mutui passivi	0	1.224	1.208	581	3.013
Proventi		0	0	0	0
TOTALE	*0*	*1.224*	*1.208*	*581*	*3.013*

E i budget di stato patrimoniale

	n	*n+1*	*n+2*	*n+3*
STATO PATRIMONIALE				
Rimanenze Finali	104	42.197	49.723	0
Clienti appartamenti		-11.951	-26.412	0
Clienti spazio commerciale/uffici		-1.514	-3.297	0
Clienti box e posti auto		-1.924	-4.192	0
Caparra a fornitori	6.000			
Erario c/IVA	21	6.803	6.380	4.776
Risconti Attivi		51	17	0
ATTIVO CIRCOLANTE	6.125	33.662	22.218	4.776
Fornitori:				
Acquisto fabbricato				
Oneri di urbanizzazione				
Acconto lavori di costruzione		-330	-110	0
Lavori di costruzione		343	343	0
Garanzia su lavori di costruzione		440	880	0
Acconto lavori garage		-75	-25	0
Lavori garage		78	78	0
Garanzia su lavori garage		100	200	0
Progettazione e direzione lavori	32	24	24	
Promozione e pubblicità	0	0	0	0
Provvigioni di acquisto				
Frazionamento e accatastamento			0	0
Legali	0	0	0	0
Notarili	0	0	0	0
Commercialista	0	0	0	0
Ratei interessi su mutui passivi	0	0	0	0
PASSIVO CIRCOLANTE	32	579	1.389	0
CIRCOLANTE	6.093	33.082	20.829	4.776
TOTALE ATTIVO DA FINANZIARE	6.093	33.082	20.829	4.776
Capitale Sociale				
Riserve	0	0	0	0
Utile/Perdita dell'esercizio	0	0	0	10.765
PATRIMONIO NETTO	0	0	0	10.765
POSIZIONE FINANZIARIA				
Mutui		34.000	32.255	31.359
Finanziamento soci	6.000	6.000	6.000	6.000
NECESSITA'/(**DISPONIBILITA'**) FINANZIARIE	**94**	**-6.918**	**-17.426**	**-43.349**
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	6.094	33.082	20.829	-5.990
TOTALE POSIZIONE FINANZIARIA	6.094	33.082	20.829	4.776

E i prospetti entrate/uscite

ENTRATE	***n***	***n+1***	***n+2***	***n+3***
Acconti clienti appartamenti				
ENTRATA	0	10.379	13.676	0
Caparre clienti appartamenti				
ENTRATA	0	1.968	1.313	0
Vendite appartamenti				
ENTRATA	0	0	0	24.616
Acconti clienti spazi commerciali e uffici				
ENTRATA	0	1.522	1.954	0
Caparre clienti spazi commerciali e uffici				
ENTRATA	0	250	154	0
Vendite spazi commerciali e uffici				
ENTRATA	0	0	0	3.723
Acconti clienti box e posti auto				
ENTRATA	0	1.701	2.191	0
Caparre clienti box e posti auto				
ENTRATA	0	304	197	0
Vendite box e posti auto				
ENTRATA	0	0	0	3.922
TOTALE INCASSI CLIENTI	**0**	**16.124**	**19.484**	**32.261**
Finanziarie				
Cassa/autofinanziamento	6.000	0	0	
Mutuo	0	34.000	0	
TOTALE ENTRATE FINANZIARIE	**6.000**	**34.000**	**0**	**0**
TOTALE ENTRATE	**6.000**	**50.124**	**19.484**	**32.261**
USCITE	***n***	***n+1***	***n+2***	***n+3***
Acquisto fabbricato				
USCITA	6.000	34.800	0	0
Oneri di urbanizzazione				
USCITA	0	440	440	220
Costruzione garage				
USCITA	0	996	936	821
Lavori di costruzione				
USCITA	0	4.375	4.113	3.610
Progettazione e direzione lavori				
USCITA	94	293	286	167
Frazionamento e accatastamento				
USCITA	0	0	20	20
Accensione ipoteca				
USCITA	0	85	0	0
Provvigioni di acquisto				
USCITA	0	504	0	0
Promozione e pubblicità				
USCITA	0	180	60	0
Legali				
USCITA	0	120	120	0
Notarili				
USCITA	0	48	0	0
Commercialista				
USCITA	0	48	48	24
Interessi passivi				
USCITA	0	1.224	1.208	582
Rimborso quota capitale mutuo	0	0	1.745	896
Pagamento IVA	0	0	0	0
TOTALE USCITE	**6.094**	**43.112**	**8.976**	**6.339**
DIFFFERENZA	**94**	**-7.012**	**-10.508**	**-25.922**
NEC.TA'/(DISP.TA')	**94**	**-6.918**	**-17.426**	**-43.348**[106]

[106] La "cassa" disponibile al termine dell'operazione ammonta a € 43.348 e, una volta rimborsato il mutuo (31.359) e il finanziamento soci (6.000) e reso liquido il credito iva (4.776) residuano € 10.765 che è esattamente l'utile dell'operazione.

CONCLUSIONI

Si era detto all'inizio che, nella realtà quotidiana della gran parte delle aziende italiana, non si applicano sofisticati sistemi di controllo di gestione tesi all'individuazione dell'equilibrio nel processo di pianificazione dello sviluppo aziendale e ciò per un motivo molto semplice: la peculiarità delle P.M.I..

In effetti, su un totale di 4,339 milioni di imprese, circa 4,313 milioni hanno una "forza lavoro" inferiore alle 50 persone il che rende antieconomico qualsiasi programma strutturato di gestione aziendale e, quanto sopra affermato, è stato dimostrato dalla sintesi dei casi aziendali di cui solo uno (il caso Gamma) presenta caratteristiche operative e gestionali tali da soddisfare le esigenze necessarie e fornire gli elementi per una corretta pianificazione sia patrimoniale che economico e finanziaria ma, e questo va sottolineato, la società Gamma ha una "forza lavoro" di circa ottanta persone e quindi, è ai limiti dimensionali della piccola impresa.

Questo non vuol dire, però, che le altre imprese non adattino sistemi di analisi e di controllo di gestione, sia pure rudimentali ed extragestionali. Infatti, nella realtà delle piccole aziende, è l'imprenditore stesso (meglio noto in gergo come "il titolare") che, con il proprio consulente (normalmente un commercialista), discute risultati e piani di sviluppo facendo largo uso di analisi basate su dati statistici e modelli applicativi del BEP.

D'altro canto va detto che la forza vitale delle piccole imprese italiane che, come anche l'attuale crisi sta dimostrando, hanno una capacità di sopravvivere data dalla flessibilità gestionale e dalla rapidità decisionale. Queste caratteristiche sono in gran parte dovute alle modeste dimensioni e quindi alla relativa facilità con cui reperiscono i dati necessari alla presa di decisioni pressoché immediate[107].

[107] Poiché, proprio come ha scritto A.Amaduzzi "le condizioni di equilibrio non esprimono una situazione di quiete ma le condizioni presunte di un moto futuro".

BIBLIOGRAFIA

Amaduzzi Aldo, *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi.* Torino, UTET

Beretta Zanoni Andrea, Campedelli Bettina, *Economia dell'impresa*. Bologna, Il Mulino

Brimson James A., *Activity Accouning. An Activity-Based Costing Approach. New York.* In Italiano *Contabilità per attività, Il nuovo approccio alla contabilità industriale.* Milano, Franco Angeli

Caramello Carlo, Di Lazzaro Fabrizio, Fiori Giovanni, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale.* Milano, Giuffrè Editore

D'Amico Luciano, Paolone Giuseppe (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi.* Torino, G. Giappichelli Editore

Facchinetti Imerio, *Analisi di bilancio - Obiettivi, metodologie e procedure-Analisi per margini, indici e flussi-Casi ed esempi.* Milano, Il Sole 24 Ore

Facchinetti Imerio, *Contabilità analitica, calcolo dei costi e decisioni aziendali.* Milano, Il Sole 24 Ore

Ferrero Giovanni, Mezzani Flavio, Pisoni Piero, Puddu Luigi, *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari.* Milano, Giuffrè Editore

Ferrero Giovanni, *Finanza Aziendale.* Milano, Giuffrè Editore

Farneti Giuseppe - Silvi Riccardo *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende. Principi, metodi e strumenti.* Torino, G. Giappichelli Editore

Ferraris Franceschi Rosella, *Pianificazione e controllo vol. 1 e vol 2*, Torino, G. Giappichelli Editore

Fratocchi Luciano, Moretti Andrea, *Decisioni operative nella gestione d'impresa.* Mc Graw-Hill

Mazza Gilberto, *Problemi di assiologia aziendale*, Milano, Giuffrè Editore

Onida Pietro, *Economia d'azienda*. Torino, Utet

Saita Massimo, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*. Milano. Giuffrè Editore

Saita Massimo, *I fondamentali del controllo di gestione*. Milano Giuffrè Editore

Selleri Luigi, *Contabilità dei costi e contabilità analitica*. Milano, Etas

Sicca Lucio, *La gestione strategia dell'impresa. Concetti e strumenti.* Padova, Cedam

ARTICOLI E SAGGI

Bruni Massimiliano, *Gestire l'equilibrio strategico d'impresa*

De Rosa Bruno, *Il nuovo modello break-even point*

Ferradina Antonio, *Il tasso di crescita sostenibile come strumento di analisi e di controllo*

Normanni Stefano, Falsino Alessandro, Santini Roberto, *Finanza d'impresa: applicazione pratica*

Normanni Stefano, Falsino Alessandro, Santini Roberto, *Pianificazione finanziaria e accesso al credito in un'ottica di <<risk management>>*