

PRINCIPI ED ELEMENTI DI ECONOMIA AZIENDALE PER IL MARKETING

Dispensa didattica ad uso del corso di
Market Driven Management

Prof. A. Mattiacci

Attilio Bruni* (a cura di)

* Ph.D in Marketing per le Strategie d'Impresa
Assegnista di ricerca in marketing
Sapienza, Università di Roma
attilio.bruni@uniroma1.it

Indice

| | |
|---|----|
| Introduzione | 3 |
| 1. Il processo di finanziamento | 4 |
| 2. Il processo economico di produzione | 5 |
| 2.1 L' investimento | 5 |
| 3. La trasformazione degli input in output | 7 |
| 4. Il disinvestimento | 7 |
| 5. Relazione tra equilibrio economico e finanziario | 9 |
| 6. Un'istantanea sull'impresa: fonti e impieghi | 10 |
| 7. Gli indici di bilancio | 13 |
| 8. La break even analysis | 15 |
| 8.1 La costruzione del grafico di redditività | 17 |
| 8.2 Utilizzo della tecnica di break even analysis | 18 |
| 8.2 Determinazione del costo unitario | 19 |
| 9. Il budget | 19 |
| 9.1 La costruzione del budget | 21 |
| Allegati: | |
| Figura 1 | 24 |
| Figura 2 | 24 |
| Figura 3 | 25 |
| Figura 4 | 25 |

Introduzione

Gli individui svolgono singolarmente o in gruppi *attività economiche* dirette al soddisfacimento dei loro bisogni e di quelli della collettività.

Le attività si definiscono *economiche* perché sono dirette a soddisfare dei bisogni individuali e/o collettivi, attraverso l'utilizzo di risorse scarse aventi impieghi alternativi. Le attività economiche hanno, dunque, la caratteristica di essere legate al binomio *bisogni/mezzi*. In altri termini, gli uomini sono alla continua ricerca di un equilibrio tra bisogni *illimitati e risorgenti* e risorse limitate e da produrre.¹

Nell'attività economica si può osservare, pertanto, una dualità di azioni: 1. la produzione di beni per l'ampliamento delle risorse scarse; 2. Il consumo dei beni per il soddisfacimento dei bisogni.

Lo strumento attraverso il quale gli individui svolgono *attività economica*, per *produrre e scambiare prodotti* diretti al soddisfacimento dei loro bisogni e di quelli della collettività, è rappresentato dalle imprese.²

L'intera vita aziendale si svolge attraverso un insieme di *scelte* strategiche e operative da parte dei soggetti che operano nell'impresa. L'insieme delle scelte che permettono alle imprese di nascere, funzionare, sopravvivere e crescere, necessitano di mezzi (risorse) per essere realizzate. Le scelte rappresentano i presupposti per effettuare l'insieme di *operazioni e attività*³ che vengono attuate a diversi livelli e con differenti modalità, tutte coordinate e dirette al perseguimento del fine aziendale⁴.

Le operazioni, infatti, vanno dall'*acquisizione* delle risorse finanziarie (fonti proprie e di terzi) necessarie per effettuare gli *investimenti* in fattori produttivi fino alla *vendita* dei prodotti ottenuti dalla *produzione* e alla *remunerazione (dividendi o interessi)* e *restituzione* delle risorse finanziarie ai soggetti finanziatori (soci, titolare o soggetti esterni) e/o al loro *reinvestimento* nell'impresa.

¹ La scienza economica, che ha per oggetto di studio *l'attività economica*, è diretta a individuare soluzioni ai problemi di convenienza economica relativi alla *produzione, distribuzione e consumo* della ricchezza (Marchi, 2006); essa definisce come "operatori economici", le famiglie, le imprese e la pubblica amministrazione.

² In questo lavoro il termine *impresa* e *azienda* verranno utilizzati come sinonimi.

³ Con il termine *attività* si identificano "classi di operazioni svolte secondo una successione (...). Ogni attività è considerata quale *cliente* di altre attività che stanno a monte e *fornitrice* di altre attività che stanno a valle" (Marchi, 2006, 72).

⁴ Nelle imprese è possibile ravvisare due *fini generali*: 1. equilibrio economico dinamico e durevole (proiezione interna) che si realizza quando c'è una *remunerazione* adeguata dei fattori produttivi e si ottiene un *compenso* per il soggetto economico, proporzionale ai risultati conseguiti; 2. un favorevole rapporto tra attività aziendale e soddisfazione dei bisogni umani (proiezione esterna).

1. Il processo di finanziamento

La *figura 1* rappresenta uno schema di sintesi della *gestione aziendale*⁵ e descrivere i *processi*⁶ di *finanziamento, investimento ed economici di produzione e vendita*.

Ogni azienda, per funzionare, ha bisogno di fattori produttivi⁷. L'*acquisizione* e la *combinazione* dei fattori produttivi si realizza attraverso un sistema di *operazioni, attività e processi* per arrivare, mediante la composizione di forze *interne ed esterne*, alla realizzazione dei *prodotti*.

Se consideriamo il *mercato dei capitali* -ovvero, le *fonti* di provenienza da cui l'azienda può approvvigionarsi di risorse finanziarie (*fattore generico*) necessarie per lo svolgimento della sua attività - si possono distinguere *mezzi propri* e di *terzi*.

Le *fonti proprie* rappresentano la dotazione finanziaria apportata da coloro che sono interessati a dar vita all'impresa (p.e. soci, titolare dell'impresa); le *fonti di terzi* sono, invece, rappresentate dalle risorse date in prestito da *soggetti finanziatori esterni* all'impresa (p.e. banche, investitori⁸, fornitori), che decidono di investire il proprio denaro nel progetto dell'impresa.

Le risorse finanziarie acquisite dall'impresa vengono definite *finanziamenti* i quali, una volta presenti sul conto bancario o nella cassa dell'impresa, rappresentano delle *entrate*. Tutto questo ci preme sottolineare che, dal punto di *vista aziendale*, tali operazioni rientrano nella categoria complessiva dei *finanziamenti preliminari* ad altre sequenze di operazioni inerenti *ai fattori produttivi specifici*.

In questa fase della gestione, i *fattori produttivi* di cui l'azienda dispone sono rappresentati dal *denaro* che i finanziatori hanno deciso di investire nell'impresa.

In sintesi il *processo di finanziamento* fino a questo momento riguarda:

- i) la *scelta* dei finanziamenti da acquisire tra mezzi proprio e di terzi, in base a criteri di economicità;

⁵ Secondo Sciarelli (2003), il termine *gestione* indica *governare e amministrare* i diversi fattori produttivi impiegati in azienda per il suo *funzionamento* e, soprattutto, per assicurarle la *sopravvivenza e lo sviluppo*. Per l'autore, il termine *gestione* significa *anche insieme di scelte aziendali* che possono essere distinte in strategiche e operative, opportunamente programmate e orientate al perseguimento del fine per il quale l'impresa è istituita e retta. Le *scelte strategiche* riguardano il medio lungo periodo e sono relative a decisioni attinenti fondamentalmente la nascita e lo sviluppo aziendale: *cosa produrre, a chi offrire i prodotti, come realizzarli (struttura)*, nell'ambito di un *business model* e di un mercato di riferimento. Le *scelte operative* sono di breve periodo e riguardano atti di *decisione, controllo e esecuzione* relativi all'attuazione dei *processi operativi* (processi di scambio e di trasformazione) (Sciarelli, 2003, p. 240).

⁶ Secondo Marchi (2012), per *processo* si intende: "un insieme di attività interdependenti svolte utilizzando *input* di varia natura (...) che vengono *trattati* per ottenere un determinato *output*. Questo può essere oggetto di scambio con il mercato o, costituire una *realizzazione interna* necessaria per la gestione, di impatto mediato o immediato sugli oggetti di scambio con il mercato" (Marchi, 2012, p. 72).

⁷ Per *fattore produttivo* si intende qualsiasi *elemento* in grado di alimentare l'attività di produzione di beni e servizi, si possono distinguere in *capitale e lavoro*. Nel funzionamento della gestione, il capitale può distinguersi in fattori produttivi *generici* (denaro o valori equipollenti, definiti tali per il loro alto grado di *fungibilità in altri fattori*) e *specifici* (p.e. fattore umano, fattori tangibili e intangibili), cioè quei beni e servizi che l'impresa impiega, combina e, a volte trasforma, per ottenere gli output.

⁸ *Business angel, venture capital*.

- ii) la materiale disponibilità e la combinazione delle fonti finanziarie per l'impiego di tali risorse nel processo economico della produzione⁹.

Nella *fase di entrata* del denaro di terzi si ha:

- un aumento di denaro in cassa o in banca;
- un aumento di debiti di finanziamento.

2. Il processo economico di produzione

2.1 L'investimento

L'impresa, attraverso le risorse finanziarie rese disponibili dai *finanziamenti*, effettua gli *investimenti*¹⁰ ossia, per mezzo delle *uscite* di denaro *immediate* o *differite* (debiti) acquisisce i fattori produttivi *specifici*, questi ultimi distinti in *lavoro e capitale* (*fattori tecnici correnti e pluriennali*).

Le operazioni di acquisizione dei fattori produttivi diversi dal *lavoro* (fattori tecnici) si possono classificare in fattori produttivi *durevoli* (o a fecondità ripetuta) e *non durevoli* (o a fecondità semplice):

- a) i fattori produttivi *durevoli* (p.e. immobili, impianti, attrezzature, arredi, R&S e pubblicità) rappresentano degli investimenti *pluriennali* in quanto vengono utilizzati in più anni (*esercizi*), conservando le loro caratteristiche fisico-tecniche;
- b) i fattori produttivi *non durevoli* (p.e. materie prime, semilavorati, merci in genere, energia elettrica, trasporto, intermediazione, consulenza), rappresentano investimenti *correnti* definiti a *fecondità semplice*, ciò indica che la loro *utilità* nei processi produttivi si esaurisce attraverso un solo impiego, perdendo o a volte mantenendo le loro caratteristiche fisico-tecniche.

L'insieme dei fattori produttivi specifici, *durevoli* e *non durevoli*¹¹ *tangibili* e *intangibili*¹², vengono combinati (*input*) per partecipare ai processi di produzione al fine di realizzare i prodotti (*output*)¹³.

⁹ Nel paragrafo 4, dedicato al concetto di *disinvestimento*, vedremo le fasi del *processo di finanziamento*, successive alla *produzione* e alla *vendita* dei prodotti.

¹⁰ Per *investimento* si intende "l'impiego di capitale destinato a trasformarsi in denaro per effetto della gestione" (Marchi, 2006). L'impresa può effettuare gli *investimenti in fattori produttivi*, anche attraverso le risorse rese disponibili dai *ricavi* derivanti dalla *vendita dei prodotti* o, grazie al credito di funzionamento (pagamento dilazionato).

¹¹ La *durevolezza* dei fattori produttivi è vista rispetto ai prodotti destinati sia al *consumo finale*, per soddisfare un bisogno, che alla partecipazione a ulteriori *processi produttivi*.

¹² I fattori produttivi *tangibili* si riferiscono a *investimenti materiali* (p.e. immobili, impianti, attrezzature arredi), quelli *intangibili* si riferiscono a *investimenti immateriali* (p.e. brevetti, brand, R&S, pubblicità).

¹³ Tra gli *investimenti* alcuni si trasformano in denaro *direttamente* (p.e. i prodotti acquistati e rivenduti da un'impresa di distribuzione) tramite la *vendita* e l'*incasso*; altri, invece, si trasformano in denaro *indirettamente* (si pensi ai fattori produttivi a fecondità ripetuta) attraverso la partecipazione al processo di produzione dei prodotti che permettono, con la loro vendita sul mercato, di conseguire i ricavi e i relativi incassi di denaro.

Box 1 - Le variazioni numerarie ed economiche legate agli investimenti

L'acquisizione dei fattori produttivi (*investimenti*) determina delle *uscite* di denaro *immediate* o *differite* (*debiti*), attraverso una variazione numeraria passiva (V.N.P.) e precisamente si può verificare:

- una diminuzione di cassa e/o banca (V.N.P.)
- un aumento dei debiti di funzionamento (V.N.P.)

Con riferimento alla *ragione (causa)* che ha dato origine alla variazione numeraria passiva, si dice che si esamina la stessa operazione nell'*aspetto economico* della gestione.

Pertanto, la *causa* che determina l'uscita di denaro (immediata o differita) è il *costo* per l'acquisizione di un fattore produttivo.

Di conseguenza l'acquisizione di un fattore produttivo dà luogo a:

- a) nel caso di pagamento per contanti:
 - uscite di denaro dalla cassa (V.N.P.)
 - costo per l'acquisizione di un fattore produttivo
- b) nel caso di pagamento tramite banca:
 - uscite di denaro dal conto corrente bancario
 - costo per l'acquisizione di un fattore produttivo
- c) nel caso di pagamento differito (debito):
 - uscite differite di denaro (*debiti verso i fornitori*)
 - costo per l'acquisizione di un fattore produttivo

La V.N.P. misura il *costo di acquisizione*, ossia i due valori (economico e finanziario) coincidono.

Fattori produttivi durevoli e non durevoli:

1. L'acquisizione di fattori produttivi *non durevoli* dà luogo al sostenimento di un *costo* che si considera relativo all'anno (esercizio), salvo rettifiche da rimanenze.
2. L'acquisizione di fattori produttivi *durevoli* dà luogo al sostenimento di *costi pluriennali* che non sono imputati a un solo esercizio ma a una serie di esercizi (quelli del suo utilizzo). L'attribuzione della parte di costo pluriennale relativa a ogni esercizio è definita *quota di ammortamento*.

Per esempio, se un impianto del costo (*investimento*) di 100.000 euro si presume verrà utilizzato per 5 anni, la *quota di ammortamento* da imputare a ogni singolo esercizio sarà pari al 20% di 100.000 (20.000 euro).

In sintesi, le operazioni che riguardano *entrate* e *uscite* monetarie e valori assimilati come *crediti* e *debiti*, identificano l'*aspetto finanziario* della gestione; mentre la *ragione (causa)* che ha dato origine alle suddette operazioni, ovvero *costi* e *ricavi*, rappresenta l'*aspetto economico* della gestione.

3. La trasformazione degli input in output¹⁴

In questa fase, i fattori produttivi perdono la loro utilità in tutto (*fattori non durevoli*) o in parte (*fattori durevoli*) per concorrere alla produzione e creare *prodotti* da collocare sul mercato.

I fattori produttivi a *fecondità semplice* perdono la loro utilità nel momento in cui vengono utilizzati nel processo produttivo: la farina utilizzata per fare il pane.

I fattori produttivi a *fecondità ripetuta* vengono utilizzati nella produzione perdendo *gradualmente* la loro utilità in diversi esercizi: l'impastatrice per preparare la pasta del pane o il forno per cuocere il pane, si usano per anni.

Nella *processo di produzione* avviene una trasformazione che possiamo distinguere in *tecnica* ed *economica*.

Il processo di *produzione tecnica* implica la trasformazione dei fattori produttivi in entrata (*input*) in un prodotto in uscita (*output*), ciò comporta una trasformazione in senso fisico-merceologico.

Il processo di *produzione tecnica* diventa di *produzione economica* (diretto a creare nuova ricchezza), nel momento dello scambio dei prodotti venduti ad altri operatori (*trade - retailer o wholesaler*) e/o al consumatore finale (*consumer o shopper*).

L'impresa, infatti, potrà verificare se avrà creato o distrutto ricchezza nel momento in cui verrà pagato un prezzo per il prodotto.

Pertanto, nella fase di investimento si verificano le seguenti operazioni di gestione:

i) *uscite* di denaro immediate o differite (*debiti*) causate dal sostenimento di *costi* per l'acquisizione dei fattori produttivi.

4. Il disinvestimento

All'interno del *ciclo continuo* della gestione d'impresa, la fase finale è rappresentata dalla vendita dei prodotti sul mercato.

La vendita dei prodotti, ossia il *disinvestimento*, consente di realizzare i ricavi (fatturato, *revenue*) e conseguire delle *entrate* di denaro.

E' importante sottolineare che i ricavi di vendita dei prodotti non determinano sempre *entrate* di denaro *immediate*, in quanto, le imprese concedono delle dilazioni di pagamento che danno origine a *crediti commerciali*¹⁵.

¹⁴ Il concetto di *input* è più ampio di quello di *fattori produttivi*. Gli input sono, infatti, il risultato di un insieme di processi di *investimento, produzione e apprendimento* (da parte dei soggetti interni all'impresa e dei portatori di interesse).

¹⁵ Per alcune tipologie di imprese le operazioni di vendita avvengono in prevalenza tramite contanti come nel caso dei supermercati.

Box 2 - Le variazioni numerarie ed economiche legate ai disinvestimenti

La vendita dei prodotti permette di realizzare il disinvestimento delle risorse impiegate nella fase di investimento. Ogni vendita di prodotto dà luogo a una variazione numeraria attiva (V.N.A.) e precisamente si ha:

- una entrata di cassa /banca (V.N.A.)
- un aumento dei crediti di funzionamento (V.N.A.)

Con riferimento alla *ragione* che ha dato origine alla variazione numeraria attiva, si dice che si esamina la stessa operazione nell'*aspetto economico* della gestione.

Pertanto, la *ragione* che determina la V.N.A. è il *ricavo* per la vendita dei prodotti.

Di conseguenza, la vendita di prodotto dà luogo a:

- a) nel caso di pagamento per contanti:
 - entrata di cassa (V.N.A.)
 - ricavo per la vendita del prodotto
- b) nel caso di pagamento tramite banca:
 - entrata nel conto corrente bancario (V.N.A.)
 - ricavo per la vendita del prodotto
- c) nel caso di pagamento differito:
 - entrata differita di denaro (*crediti verso i clienti*) (V.N.A.)
 - ricavo per la vendita del prodotto

La V.N.A. misura il *ricavo di vendita*, ossia i valori di ricavo e di V.N.A. coincidono.

Pertanto, nella fase di disinvestimento del *processo economico di produzione*, si verificano le seguenti operazioni di gestione:

- i) entrate immediate o differite di denaro (*crediti*) determinate dal conseguimento di ricavi nel momento della vendita dei prodotti.

Secondo lo schema riportato in *figura 1*, dopo la fase di *disinvestimento*, anche il processo di *finanziamento* si conclude con l'utilizzo delle risorse finanziarie rese disponibili dalla vendita dei prodotti.

Le *risorse finanziarie* possono essere per una parte *restituite* ai finanziatori e ai soci, il resto viene *reinvestito* nell'impresa per l'acquisizione dei fattori produttivi.

In particolare, il processo di *finanziamento* prosegue con¹⁶:

¹⁶ Per le prime due fasi si rimanda al *processo di finanziamento* paragrafo 1.

- iii) la *remunerazione* del capitale investito dai *soci* (sotto forma di *dividendi*) e dai *terzi* (sotto forma di *interessi*)¹⁷;
- iv) la *restituzione dei mezzi monetari* acquisiti dai soci sotto forma di mezzi propri ed ai terzi sotto forma di capitale di prestito.

5. Relazione tra equilibrio economico e finanziario

La figura 2 mostra che l'impresa è orientata in primis a raggiungere l'*equilibrio economico* nel quale, il valore dei ricavi sia almeno pari al valore dei costi riferito a un esercizio. Ma l'impresa non può prescindere dal tenere sotto "stretta osservazione" l'*equilibrio finanziario* rappresentato dalla differenza tra le entrate monetarie e le uscite monetarie. Le due forme di equilibrio sono strettamente collegate ed entrambe devono essere realizzate per mantenere in vita l'impresa.

L'impresa, per poter sopravvivere e successivamente svilupparsi, punterà dapprima a realizzare la condizione di uguaglianza tra RT e CT, per poi ambire alla realizzazione di profitti [$\Pi = P \cdot Q - (CF + CV)$].

Box 3 - Esempificazione numerica – Equilibrio economico e finanziario

Si supponga che un'azienda, nel corso di un esercizio, svolga un'unica operazione e che operi in condizioni di equilibrio economico; i ricavi ammontano a 150.000 euro mentre i costi sono pari a 100.000 euro.

La differenza tra i ricavi e i costi permette di ottenere un risultato economico positivo ($R-C=$ Profitto), dato da: $150.000 - 100.000 = 50.000$.

In termini economici, ci troviamo di fronte a un'impresa "sana" che crea profitto.

L'impresa però viene analizzata anche in relazione all'*equilibrio finanziario*. Nel caso specifico le uscite, che misurano il costo di 100.000 euro, vengono corrisposte dopo 30 giorni, mentre le entrate - che misurano i ricavi - vengono incassate per 70.000 euro in corrispondenza del pagamento dei costi, il resto (80.000 €) è riscosso dopo 120 giorni¹⁸.

Questa situazione determina una condizione di *squilibrio finanziario* in quanto l'impresa dopo 30 giorni non riesce, con le entrate monetarie pari a 70.000 euro, a pagare l'intero debito di 100.000 euro. L'impresa si trova in una situazione di carenza di liquidità per 30.000 euro.

Se non ci sono altre operazioni, così come ipotizzato, e non si dispone di riserve di liquidità, l'azienda è costretta a ricorrere ai finanziamenti dei soci o dei terzi. Nei casi più gravi, qualora l'impresa non riuscisse a reperire le risorse necessarie, pur operando in condizioni di equilibrio economico ($R > C$), rischierebbe il fallimento per carenza di liquidità.

Il *risultato economico* della gestione, definito dalla differenza tra tutti i ricavi e tutti i costi, è dato da: $r = RT - CT$ e può assumere tre configurazioni:

¹⁷ Le risorse restituite ai *terzi* possono essere formate da: i) una quota di interessi maturati nel periodo considerato; ii) una quota di capitale concesso in prestito. Le risorse restituite ai *soci* sono rappresentate dalla parte di utili conseguiti che l'impresa decide di restituire.

¹⁸ Nel caso del nostro esempio si ipotizza che tutti i costi comportino delle uscite di denaro; vi sono, infatti, costi che non causano uscite di denaro nell'esercizio (p.e. gli ammortamenti).

$r < 0$ (perdita) $RT < CT$

$r > 0$ (utile) $RT > CT$

$r = 0$ (pareggio) $RT = CT$

Le condizioni minime di *equilibrio economico* si realizzano quando sono remunerati non solo i *costi effettivi* ma anche i costi dei fattori produttivi che non generano costi espliciti, e precisamente:

- a) la remunerazione del capitale proprio;
- b) la remunerazione del lavoro imprenditoriale;
- c) la remunerazione per l'uso di beni in uso gratuito.

Si tratta di costi non sostenuti finanziariamente (*oneri figurativi*) ma “relativi a rinunce che il soggetto economico compie svolgendo l'attività d'impresa” (Giunta, 1966, p. 338). Sono in altri termini dei rendimenti (*costo opportunità*) che l'imprenditore otterrebbe impiegando le risorse in attività alternative.

Per esempio il *capitale dei soci* investito in azienda potrebbe essere impiegato in investimenti alternativi (p.e. titoli di stato, attività immobiliare). Pertanto, la remunerazione del capitale proprio è composto da due *tassi di interesse*: a) interessi in *investimenti senza rischio*; b) interessi legati al *rischio d'impresa*.

In tal senso, anche i beni di proprietà in uso nell'azienda sono considerati un “costo opportunità”, in quanto il soggetto economico rinuncia al rendimento alternativo che otterrebbe da questi beni (p.e. affitto di locali e altri mezzi propri). Infine, l'imprenditore inserisce nell'impresa anche il suo *lavoro di imprenditore*¹⁹, anche in questo caso si ha un “costo opportunità” derivante dall'impiego di tempo ed energie nell'impresa, che potrebbero essere indirizzate ad altre attività lavorative.

6. Un'istantanea sull'impresa: fonti e impieghi

Se osserviamo l'impresa in un dato istante possiamo rilevare la struttura degli *impieghi* e delle *fonti*.

Gli *impieghi* rappresentano “tutte le possibili destinazioni dei capitali, pervenuti dalle *fonti*, in attività utili per la gestione aziendale”. Le *fonti* indicano “tutti i tipi di finanziamento destinati a trovare un successivo impiego nell'attività di gestione” (Marchi, 2006).

Se consideriamo il lato degli *impieghi* si distinguono in sintesi:

- i) il denaro in cassa o in banca (derivante dai finanziamenti e dalla vendita dei prodotti) in attesa di investimento;
- ii) i crediti commerciali derivanti dalla vendita dei prodotti;
- iii) gli investimenti in fattori produttivi *durevoli*;
- iv) gli investimenti in fattori produttivi *non durevoli*.

¹⁹ La remunerazione dell'imprenditore e dei suoi familiari si considera un *onere figurativo* a condizione che non sia già stato inserito tra i costi effettivi sostenuti (p.e. compenso amministratore, stipendi per prestatori d'opera).

L'insieme di tutti i mezzi a disposizione dell'impresa - in determinato momento- per svolgere l'attività economica, si definisce anche *patrimonio lordo di funzionamento* o *capitale investito* dall'impresa²⁰.

Se consideriamo il lato delle *fonti* che hanno permesso di acquisire i fattori della produzione o le risorse in attesa di investimento, si possono distinguere in sintesi:

- i) le fonti *proprie*
- ii) le fonti di *terzi*.

Le fonti *proprie* possono derivare non solo dai *finanziamenti dei soci* ma anche dalle *attività di gestione*. Infatti, la differenza tra le *entrate*, derivanti dai *ricavi* di vendita dei prodotti, e le *uscite* determinate dai *costi* di esercizio, in caso di segno positivo rappresenta una forma di *autofinanziamento* dell'impresa.

Le fonti di *terzi* sono rappresentate oltre che dai *finanziamenti a titolo di prestito* (p.e. mutui, prestiti bancari) anche da *finanziamenti commerciali* legati alla fornitura di beni e servizi rappresentati da *dilazioni di pagamento*²¹.

Le diverse tipologie di finanziamenti concessi da terzi si definiscono anche *passività*.

L'insieme dei mezzi di cui l'impresa dispone e delle relative fonti di finanziamento vengono rappresentate attraverso un prospetto a due sezioni definito *stato patrimoniale*.

La differenza tra il valore del *capitale lordo di funzionamento* (corrispondente alla somma dei finanziamenti di terzi, propri e dell'autofinanziamento) e le *passività*, permette di determinare il *capitale netto (CN)*.

La *tabella 1* mostra l'esempio di un prospetto sintetico di situazione patrimoniale a sezioni contrapposte con l'attribuzione dei relativi valori.

²⁰ Il *patrimonio lordo di funzionamento* o *capitale investito* viene anche definito *ricchezza* dell'impresa o *attività patrimoniale*.

²¹ La *dilazione di pagamento* rappresenta una forma di pagamento che determina un esborso di denaro *non immediato* ma *differito* nel tempo; essa dà origine a un debito per il *funzionamento* dei rapporti tra impresa e fornitore (*debito di funzionamento*).

Tabella 1 - Situazione patrimoniale

| <i>Attività</i> | | <i>Passività</i> | |
|--------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| 1. Immobilizzazioni | | 1. Passività correnti | |
| a) tecniche | 120.000 | a) debiti | |
| b) finanziarie | 20.000 | v/ banche | 20.000 |
| c) immateriali | 60.000 | b) debiti | |
| <i>Totale immobilizzazioni</i> | <u>200.000</u> | v/fornitori | <u>60.000</u> |
| 2. Circolante | | 2. Passività consolidate | |
| a) <i>attività liquide</i> | | mutui | 120.000 |
| - cassa | 20.000 | finanziamenti a M/L | |
| - banca | 40.000 | termine | 40.000 |
| b) <i>attività differite</i> | | <i>Totale mezzi di terzi</i> | <u>240.000</u> |
| - crediti | 50.000 | 3. Capitale netto | 70.000 |
| - rimanenze finali | 0 | | |
| <i>Totale circolante</i> | <u>110.000</u> | Totale passività | 310.000 |
| Totale attività | 310.000 | | |

La tabella 2 riporta l'esempio di un prospetto sintetico di conto economico scalare con l'attribuzione dei relativi valori²².

Tabella 2 - Conto economico a margine di contribuzione

| <i>Conto economico</i> | |
|--------------------------------------|---------------|
| Ricavi | 150.000 |
| - costi diretti | 20.000 |
| = Margine di contribuzione | 130.000 |
| - costi industriali | 30.000 |
| - costi commerciali e di marketing | 15.000 |
| - costi amministrativi | 10.000 |
| - costi generali | 30.000 |
| = Reddito operativo (RO) | 45.000 |
| - oneri finanziari | 5.000 |
| = Risultato d'esercizio ante imposte | 40.000 |
| - imposte (37%) | 14.800 |
| = Reddito netto | 25.200 |

²² Nel conto economico i costi sono definiti in base alle *funzioni aziendali*. Queste sono identificate in base all'omogeneità delle operazioni da un punto di vista tecnico - cioè risorse e *fattori produttivi utilizzati*, ma anche di comunanza di *conoscenze e competenze* richieste agli operatori.

7. Gli indici di bilancio

Gli indici di bilancio rappresentano dei rapporti fra le diverse voci di bilancio, volti a evidenziare lo stato di salute dell'impresa attraverso l'analisi di redditività, liquidità e solidità aziendale.

Attraverso il rapporto tra gli *output* conseguiti e gli *input* investiti è possibile misurare l'allocazione delle risorse e la loro utilizzazione in termini di generazione di output (Valdani e Ancarani, 2009)²³.

Tra gli indici *redditività* più comuni all'interno delle imprese possiamo considerare il return on investment (ROI), il return on equity (ROE) ed il return on sales (ROS)²⁴.

Il *ROI* è un indice che misura, attraverso un valore espresso in percentuale, il ritorno di redditività realizzato impiegando come *input* il capitale investito nell'impresa.

Il ROI è dato dalla seguente identità:

$$\text{ROI} = \text{RO}/\text{CI}$$

dove:

RO = reddito operativo

CI = capitale investito

Il *reddito operativo* rappresenta la misura del risultato economico dato dalla differenza tra *ricavi* e *costi* della gestione caratteristica²⁵.

Il ROI permette di misurare il rendimento del capitale investito con riferimento alla *gestione tipica*, a prescindere da come l'impresa è stata finanziata.

Se consideriamo i valori riportati nello stato patrimoniale della tabella 1 e del conto economico della tabella 2 si ottiene il seguente risultato del ROI:

$$\text{ROI} = 45.000/310.000 = 0,1452 = 14,52\%$$

Un ROI del 14,52% significa che, per ogni 100 euro di capitale investito, la gestione caratteristica ha generato, in un esercizio, 14,52 euro di reddito operativo.

Il *return on equity* è un indice che consente di avere un'indicazione sulla gestione complessiva dell'impresa.

Il ROE è un indicatore espresso dalla seguente formula:

$$\text{ROE} = \text{RN}/\text{CN}$$

dove:

²³ Secondo gli autori, la *produttività* (o *efficienza*) rappresenta, a livello microeconomico, proprio il rapporto tra *output* conseguiti e *input* investiti in un'impresa o in una specifica attività.

²⁴ In questa lavoro, per esigenze didattiche, ci limiteremo a trattare gli indici di redditività e, tra questi, solo il ROI, il ROE e il ROS.

²⁵ La *gestione caratteristica* indica l'insieme delle operazioni che derivano dall'attività *tipica* aziendale e, dunque, rappresenta il *core business* dell'impresa.

RN = reddito netto
CN = capitale netto

Questo indicatore misura la redditività dell'impresa, rappresentata dal *reddito netto*²⁶, in rapporto al *capitale netto* investito (capitale dei soci, utili non distribuiti e riserve).
Con riferimento al nostro esempio, si ha il seguente ROE:

$$\text{ROE} = 25.200/70.000 = 0,36 = 36\%.$$

Un *return on equity* del 36% indica che, per ogni 100 euro di capitale netto investito, la gestione complessiva dell'impresa ha generato, dopo avere rimborsato i mezzi di terzi e pagato le imposte, un utile netto di 36 euro.

Il ROE è un indice che permette di valutare la convenienza dell'investimento da parte dei finanziatori che apportano *capitale proprio* (o di rischio). I finanziatori di capitale proprio, per valutare la convenienza dell'investimento, effettuano il confronto con un investimento privo di rischio al quale si aggiunge una maggiore redditività legata al rischio d'impresa.

Il *ROS* è un indice che misura il ritorno sulle vendite, ovvero, rileva qual è la percentuale di rendimento derivante dalla gestione tipica in relazione ai ricavi complessivi.
La formula che esprime il ROS è la seguente:

$$\text{ROS} = \text{RO}/\text{V}$$

dove:
RO = reddito operativo
V = vendite (o Ricavi)

Tale indice mette in rapporto i profitti della gestione tipica con i ricavi di vendita dei prodotti.

Con riferimento ai dati dello stato patrimoniale (tabella 1) e del conto economico (tabella 2) si ha:

$$\text{ROS} = 45.000/150.000 = 0,3 = 30\%.$$

Un valore del ritorno sulle vendite del 30% indica che, per ogni 100 euro di ricavi di vendita realizzati, 30 euro rappresentano reddito operativo.

²⁶ Il *reddito netto* si ottiene dalla differenza tra tutti i ricavi meno tutti i costi, compresi anche ricavi e costi finanziari, fiscali e extracaratteristici non facenti parte dell'attività tipica dell'impresa.

8. La break even analysis

La *break even analysis* o analisi del “punto di pareggio” - definita anche analisi di redditività *costi-volumi-risultati* - è una tecnica utilizzata per valutare in via preventiva o consuntiva gli effetti delle scelte aziendali²⁷ sul risultato economico attraverso le variazioni del volume di vendita, dei costi fissi, dei costi variabili e dei prezzi.

Questa tecnica, che adotta una classificazione dei costi in fissi e variabili, permette di:

- i) determinare, matematicamente e graficamente, il *punto di equilibrio* ovvero il volume di produzione che consente di conseguire l'uguaglianza tra i ricavi totali (RT) e i costi totali (CT);
- ii) rilevare i risultati economici in corrispondenza dei diversi volumi di produzione realizzabili con una data capacità produttiva.

Il punto di equilibrio, definito anche *break even point (BEP)*, rappresenta il punto di incontro tra la funzione dei ricavi totali e quella dei costi totali.

Per essere ancora più espliciti, la domanda che ci possiamo porre è: *qual è la quantità Q da produrre e vendere per coprire tutti i costi? Ovvero: qual è l'ammontare dei ricavi che permette di coprire tutti i costi?*

Per poter rispondere a questo quesito, poniamo la condizione di uguaglianza tra RT e CT da cui si determina la formula del break even point.

Determinazione matematica del BEP

I passaggi matematici sono i seguenti²⁸:

²⁷ Nell'analisi si considera un arco temporale di un anno.

²⁸ *legenda:*

| | |
|------|---|
| RT | = Ricavi totali (o fatturato totale) |
| CT | = Costi totali |
| CF | = Costi fissi |
| CV | = Costi variabili totali |
| Cvu | = Costo variabile unitario |
| P | = Prezzo di vendita |
| Q | = Quantità |
| Qp | = Quantità di pareggio |
| Fp | = Fatturato di pareggio |
| Mdcu | = Margine di contribuzione unitario |
| Mdc% | = Margine di contribuzione percentuale |
| Mdc | = Margine di contribuzione lordo totale |
| Cu | = Costo unitario |
| U | = utile (o profitto) |
| RE | = Risultato economico |

$$RT = CT$$

dove $RT = P*Q$ e $CT = CF + CV$

ma $CV = C_{vu}*Q$

per cui $P*Q = CF + (C_{vu}*Q)$ da cui $P*Q - (C_{vu}*Q) = CF$

mettendo in evidenza Q si ha: $Q(P - C_{vu}) = CF$

da cui si ricava: **$Q_p = CF/(P - C_{vu})$ (formula del break even point).**

La differenza tra P e C_{vu} è detta *marginale di contribuzione unitario* (M_{dcu})
pertanto: $M_{dcu} = P - C_{vu}$.

Il M_{dcu} rappresenta il contributo che la vendita di ogni unità di prodotto apporta alla copertura dei costi fissi fino al raggiungimento del punto di equilibrio. Superato il *break even point*, il *marginale di contribuzione unitario* concorre alla formazione dell'utile (o profitto).

La formula del punto di equilibrio la possiamo anche scrivere come:

**$$Q_p = CF/M_{dcu}$$
 (formula del break even point).**

Il margine di contribuzione rappresenta una variabile rilevante per la determinazione dei *ricavi totali* definiti anche *fatturato totale* (F).

Nell'ipotesi di *equilibrio* è possibile calcolare il fatturato di pareggio ($F_p = P*Q_p$) attraverso la seguente formula:

$$F_p = CF/M_{dc}\%$$

Consideriamo la formula del punto di equilibrio

$$Q_p = CF/M_{dcu}$$

se moltiplichiamo entrambi i termini dell'equazione per il prezzo si ha:

$$Q_p * P = (CF/M_{dcu}) * P$$

che può essere scritta anche come

$$F_p = CF/(M_{dcu}/P), \text{ dove } M_{dcu}/P = M_{dc}\%$$

da cui

**$$F_p = CF/M_{dc}\%$$
 (formula del fatturato di pareggio)**

8.1 La costruzione del grafico di redditività

Per la rappresentazione grafica del *break even point* (figura 4), si riportano sull'asse delle ascisse le *quantità* prodotte e vendute²⁹ (Q), mentre sull'asse delle ordinate, i *costi* e i *ricavi*.

Come avviene la distinzione dei costi in fissi e variabili?

La classificazione dei costi in *fissi* e *variabili* è effettuata sulla base della relazione che intercorre tra il livello dei costi e il *volume di produzione*.

Per procedere alla costruzione del grafico di redditività si riportano, in primis, nel diagramma i *costi fissi* (CF), rappresentati graficamente da una funzione lineare³⁰ parallela all'asse delle ascisse, a una distanza pari al loro importo complessivo.

Si definiscono fissi (CF) quei costi che non variano al variare delle quantità prodotte e vendute, fino al *raggiungimento della capacità produttiva massima*, raggiunta la quale i costi fissi variano con un andamento *a gradini*, come rappresentato nella figura 3. Sono esempi di costi fissi gli stipendi, gli ammortamenti, i canoni di locazione, i canoni di leasing, le assicurazioni, i costi commerciali.

Successivamente, vengono riportati i *costi variabili* (CV), che indicano tutti quei costi che variano al variare delle quantità prodotte e vendute. Nel grafico sono rappresentati da una funzione lineare che parte dall'origine degli assi. I costi variabili hanno un'inclinazione pari al costo di un'unità di prodotto. Sono esempi di costi variabili le materie prime, i prodotti semilavorati, le provvigioni sulle vendite, i prodotti finiti.

A questo punto, la funzione da disegnare è quella dei *costi totali* (CT), che si ottiene dalla somma dei costi fissi e variabili.

La funzione dei costi totali parte dal punto di incontro tra i costi fissi e l'asse delle ordinate, infatti, nella ipotesi di produzione pari a zero, i costi totali sono uguali ai costi fissi ($CT = CF + 0$). I costi totali presentano la stessa inclinazione dei *costi variabili*.

Infine, si riporta sul grafico la funzione dei *ricavi totali* (RT) rappresentati da una funzione lineare che parte dall'origine degli assi, per l'ipotesi di produzione pari a zero e cresce al crescere delle quantità vendute. L'inclinazione della funzione dei ricavi è data dal prezzo unitario di prodotto.

Il punto di incontro tra i ricavi totali (RT) e i costi totali (CT) rappresenta il *break even point* (BEP), ovvero quel *punto di pareggio* che ci permette di conoscere la quantità di equilibrio (Qp) tale da realizzare l'uguaglianza tra RT e CT.

Il punto "BEP", indicato nel grafico, definisce a sinistra della quantità (Qp) l'area di perdita in cui $RT < CT$, a destra l'area di utile nella quale $RT > CT$.

La quantità di produzione venduta, a destra del BEP, consente di ottenere degli utili (U) ovvero dei ricavi totali superiori ai costi totali, quanto più la quantità prodotta e venduta si allontana dal

²⁹ Nell'ipotesi di analisi preventiva il volume di quantità prodotta e venduta è un valore stimato.

³⁰ In un intervallo limitato (area di significatività), l'assunzione di linearità porta a errori trascurabili e, quindi, si può ritenere valida. Lo stesso principio vale per le altre funzioni del grafico di redditività.

volume di equilibrio; a sinistra del BEP l'impresa subisce delle perdite che aumentano quanto più la quantità prodotta e venduta si sposta verso l'origine degli assi.

Per calcolare la quantità da realizzare e vendere nell'ipotesi di utile (U), si ha:

$U = Mdcu * Q - CF$, ovvero a destra del BEP si ha: $U = Mdcu * Q$, da cui

$Q = U/Mdcu$ (quantità da aggiungere alla quantità di equilibrio)

Pertanto, la quantità in caso di utile sarà:

$Q = (CF+U)/Mdcu$ (*formula della quantità da vendere nell'ipotesi di utile desiderato*).

Se si vuole conoscere il risultato complessivo del prodotto, dell'azienda o della singola SBU (Strategic Business Unit), si ha:

| | |
|---|--|
| RT | |
| -CV | |
| =Mdc lordo | |
| - CF | |
| = Risultato economico (Utile, perdita o pareggio) | |

8.2 Utilizzo della tecnica di Break even analysis

I grafici di redditività consentono di evidenziare lo “sfruttamento” necessario della capacità produttiva esistente, al fine di raggiungere il punto di equilibrio e nelle diverse ipotesi di volume di produzione: *volume di produzione/massima produzione ottenibile*.

Il break even point consente all'impresa di effettuare dei confronti nel tempo e nello spazio. Nel tempo con riferimento alla stessa azienda, nello spazio in relazione ai competitor e in confronto alle *best practice* presenti nel mercato.

La break even analysis è una tecnica utilizzabile in modo efficace in sede di programmazione aziendale (consente di determinare le condizioni in cui l'azienda comincia a guadagnare). Infine, è uno strumento attraverso il quale si possono:

- valutare le conseguenze sul risultato economico determinate dalle variazioni nei volumi di produzione;
- calcolare in anticipo le conseguenze sul risultato economico delle modifiche preventivate negli altri elementi: costi fissi, costi variabili e prezzi di vendita.

I limiti d'impiego dei grafici di redditività stanno:

- nella difficoltà di separazione dei costi fissi e variabili;
- nella relazione di linearità tra costi e quantità e ricavi e quantità.

8.3 Determinazione del costo unitario di prodotto

Il costo unitario di prodotto (Cu) è il costo totale unitario sostenuto per produrre e vendere il prodotto considerato.

La formula è:

$$Cu = cfu + cvu$$

dove: $cfu = CF/Q$

Il costo unitario di prodotto si riduce all'aumentare delle quantità prodotte e vendute secondo il principio delle *economie di scala*.

Nel caso di pareggio il costo unitario di prodotto è pari al prezzo di vendita.

9. Il budget

Il budget rappresenta lo strumento, generalmente adottato dalle imprese, per pianificare³¹ e controllare la gestione annuale.

Il budget è un documento redatto su base annua e suddiviso in *sub-periodi*, espresso in valori fisici e monetari, in cui si definiscono le risorse da utilizzare per la realizzazione delle operazioni previste in fase di *programmazione*³², al fine di perseguire gli obiettivi prefissati.

Quantificare, per esempio, le materie prime o i prodotti da realizzare, sulla base degli obiettivi di vendita, significa esprimere il budget in termini di *valori fisici*. Nel momento in cui si attribuisce un costo di acquisto alle materie prime o ai prodotti da realizzare, questo significa esprimere il budget in termini di *valori monetari*.

Con il budget si determinano gli obiettivi di ogni singola funzione aziendale.

Per rendere concrete le scelte effettuate in fase di definizione strategica e di pianificazione, le imprese effettuano la *programmazione* e il *controllo* per rendere esecutive le operazioni di gestione.

La *programmazione (program)* indica l'ultimo *step* del processo decisionale, infatti, d'ora in avanti, le scelte avranno effetti concreti di breve termine in quanto si scende nel dettaglio delle operazioni.

³¹ La *pianificazione (planning)* indica l'insieme di scelte e comportamenti adottati dall'impresa per il futuro, al fine di dare contenuto concreto alle *scelte strategiche*; in queste ultime si definisce il mercato nel quale operare (*defining the business*) e si progetta una proposta di valore per il "mercato immaginato" (*projecting the product offering*). Per approfondimenti si rimanda a Mattiacci A. (2003), *Il modello Product Offering*, estratto da *Marketing Consumer Based*, Cedam.

³² Con la *programmazione (programming)* vengono definiti gli obiettivi di breve periodo da realizzare e le azioni da svolgere per conseguirli nel corso di un anno solare. A volte il termine *pianificazione annuale* viene utilizzato anche come sinonimo di *programmazione annuale*.

La programmazione ha come obiettivi fondamentali:

- i) il *controllo preventivo (feedforward)*, ossia la verifica della concreta realizzabilità delle scelte effettuate a monte del processo decisionale;
- ii) il controllo *concomitante (screening)* che si effettua nel momento in cui le operazioni programmate sono in fase di realizzazione;
- iii) Il *controllo consuntivo (feedback)* che si realizza nel momento in cui le operazioni programmate sono state realizzate.

La *programmazione* adotta come strumento fondamentale il *budget*.

Esso è lo strumento *unitario* della *programmazione*, che sintetizza in maniera articolata ed esaustiva i risultati economico-finanziari delle azioni che verranno intraprese nell'esercizio successivo, verificandone la fattibilità del primo anno di *pianificazione*.

Il budget, anche se rappresenta un documento unitario, si compone di un sistema di *sub-budget* tra loro interrelati, ma ognuno relativo a una diversa area della gestione.

Il budget, infatti, viene preparato attraverso il coinvolgimento dei responsabili delle varie funzioni (produzione, finanza, commerciale, R&S, e così via).

In questo modo, le diverse funzioni aziendali partecipano in maniera consapevole alla definizione degli obiettivi, con il contributo dei responsabili operativi i quali dispongono di informazioni fondamentali per la programmazione.

Così facendo, in fase di *controllo* periodico, è possibile individuare le cause degli scostamenti e le singole responsabilità al fine di apportare le necessarie correzioni.

Alla fine di ogni sub-periodo (trimestre o mese) si mettono a confronto gli obiettivi prefissati con i risultati effettivamente conseguiti, per rilevare il grado di realizzazione di quanto previsto, attraverso l'analisi degli scostamenti positivi o negativi.

L'analisi degli scostamenti permette di individuare le cause dei gap tra quanto previsto e quanto realizzato, e intervenire tempestivamente senza aspettare la fine dell'esercizio.

Questi controlli periodici consentono anche di:

- i) esprimere un giudizio sull'operato dei singoli responsabili e del management nel suo complesso;
- ii) verificare la correttezza delle previsioni (p.e. domanda, quota di mercato, prezzi) e, nel caso di scostamenti, procedere eventualmente a modificare le previsioni dei sottoperiodi successivi.

Naturalmente, un budget può esistere senza una pianificazione di medio-lungo periodo o una strategia, mentre non avrebbe nessun senso una pianificazione senza il budget. Infatti, per un'impresa che decide di adottare uno strumento di pianificazione e controllo nel breve periodo, il budget rappresenta il primo passo.

Il budget non è altro che il primo anno di un piano che può abbracciare un arco temporale più ampio.

9.1 La costruzione del budget

A questo punto ci possiamo chiedere, come si costruisce il budget?

La costruzione del budget segue in genere il flusso inverso del *processo di produzione*.

Si possono definire quattro livelli attraverso cui si articola il budget, suddivisi in:

- 1) budget economico (sintesi di budget settoriali);
- 2) budget degli investimenti;
- 3) budget finanziario;
- 4) budget generale dell'esercizio.

Con riferimento alle finalità didattiche del presente lavoro, ci limiteremo a richiamare gli aspetti generali di costruzione del budget. In particolare, tratteremo i *budget settoriali*, pur richiamando brevemente il significato degli altri budget.

I *budget settoriali* costituiscono l'insieme dei *sub-budget* che definiscono gli effetti di breve periodo riferiti alle scelte della gestione caratteristica (core business).

Come già detto, per la redazione dei budget settoriali vengono coinvolti diversi livelli organizzativi che partecipano, con il contributo delle informazioni necessarie di cui dispongono, alla stesura del documento.

Attraverso una partecipazione *consapevole e condivisa*, i responsabili di ogni funzione rimangono vincolati agli obiettivi e alle risorse definiti nei singoli sub-budget.

Il *budget degli investimenti* individua tutte le operazioni di investimento e disinvestimento previste nell'anno di riferimento del budget.

Il *budget finanziario* è il documento che rappresenta in termini di flussi monetari i valori economici derivanti dai budget settoriali e dal budget degli investimenti. Nel budget finanziario si mira a verificare l'esistenza di un equilibrio tra:

- a) fonti di capitale e impieghi;
- b) flussi monetari in entrata e in uscita.

Il *budget generale* d'esercizio si compone di due documenti: il *conto economico* e lo *stato patrimoniale* relativo al 31.12 dell'esercizio considerato.

Il *conto economico*, redatto generalmente secondo la forma scalare, permette di rilevare il risultato dell'intera gestione, compresa la gestione caratteristica, finanziaria, straordinaria e fiscale.

Lo *stato patrimoniale* definisce, per macroclassi e in forma prospettica, le attività e passività conseguenti alla programmazione della gestione annuale in modo da mettere in rilievo le fonti e gli impieghi. Questo documento è importante perché permette di calcolare, in termini previsionali, gli indicatori di *redditività*, già visti in precedenza, quali: ROI, ROE e ROS.

Il processo di *budgeting* inizia con le vendite e si può sintetizzare secondo il seguente ordine logico:

1. budget delle quantità da vendere;
2. budget dei ricavi;
3. budget delle quantità da produrre;
4. budget dei costi di produzione;
5. budget dei costi generali;
6. budget dei costi amministrativi;
7. budget dei costi commerciali e di marketing;
8. budget del risultato della gestione caratteristica.

Fase 1: budget delle quantità da vendere

In questo documento vengono indicate, nel dettaglio, le quantità che si presume verranno vendute nell'anno. La suddivisione delle quantità può avvenire per zone, per prodotto, per clientela per periodi dell'anno (p.e. bimestre, mese). Le quantità di prodotto verranno stabilite, sulla base delle analisi circa l'andamento della domanda futura, e la definizione della quota di mercato che l'impresa prevede di raggiungere.

Fase 2: budget dei ricavi

Per la redazione di questo documento sono necessarie le informazioni del budget precedente (fase 1).

Per ottenere il budget dei ricavi viene, innanzitutto, fissato il prezzo di ogni singolo prodotto attraverso una scelta, che rientra tra le decisioni di tipo strategico. I ricavi, infatti, si ottengono dal prodotto tra il prezzo e le quantità da vendere (ricavi = P x Q).

Fase 3: budget delle quantità da produrre

Una volta stabilito il budget dei ricavi, occorre fissare gli obiettivi di produzione che, nel caso di imprese manifatturiere, non coincidono con le quantità da vendere poiché si tiene conto delle rimanenze³³.

Fase 4: budget dei costi di produzione

Nel momento in cui si conosce la quantità da produrre, si procede a stabilire l'entità delle varie risorse dirette da impiegare nella produzione, ad esempio materie prime o prodotti semilavorati, ma anche manodopera diretta.

Il procedimento per la costruzione di questo budget si basa su *valori standard*³⁴ rilevati dalla *distinta base*³⁵ di ogni prodotto.

Attraverso l'attribuzione di un costo alle quantità di risorse si perviene alla costruzione del budget delle materie prime, dei semilavorati e della manodopera diretta.

Tutti i costi vengono riassunti in un unico prospetto che rappresenta il budget del costo di produzione.

³³ Nelle imprese la produzione non coincide quasi mai con quanto venduto. Spesso le imprese preferiscono mantenere delle scorte di prodotto o materie prime e semilavorati al fine di far fronte a eventuali picchi di domanda. Il *volume di produzione* è dato da: scorte di prodotti + volume vendite previste – scorte iniziali di prodotti.

³⁴ I *valori standard* indicano le *quantità necessarie* per realizzare un'unità di un dato prodotto. Vengono calcolate secondo tecniche sperimentate tenendo conto *dell'esperienza aziendale*, delle *tecnologie utilizzate* e del *livello professionale dei lavoratori*.

³⁵ La *distinta base* è una sorta di "ricetta" nella quale vengono descritti e definiti in anticipo i *componenti*, gli ingredienti (risorse necessarie) e le quantità necessarie, per realizzare ogni singolo prodotto.

Fase 5: budget dei costi generali

Questa tipologia di costi (p.e. R&S, personale di portineria, utenze, servizi, affitto locali, assicurazioni), così come i costi diretti di produzione, si basano su valori standard.

Con riferimento ai costi generali si può anche parlare di *costi indiretti di produzione*, ovvero di quei costi non attribuibili direttamente ad ogni singolo prodotto.

Fase 6: budget dei costi amministrativi

Questo documento si riferisce ai costi generati dalle risorse indirette in quanto non legate direttamente alla produzione. Anche per questi costi si prendono a riferimento dei valori standard. Esempi di costi amministrativi sono rappresentati da: personale amministrativo, cancelleria, attrezzature degli uffici amministrativi.

Fase 7: budget dei costi di marketing - commerciali

Il budget dei costi commerciali e di marketing riguarda le spese relative a: ricerche di mercato, personale (p.e. manager, impiegati, forza vendita), trade e consumer promotion, sponsorizzazioni, pubblicità, viaggi e trasferte, distribuzione, eventi, sito web e community management e così via.

Fase 8 budget del risultato della gestione caratteristica

Questo budget definisce, sulla base dei sub-budget precedentemente costruiti, un valore fondamentale per la programmazione dell'impresa: il reddito operativo (RO).

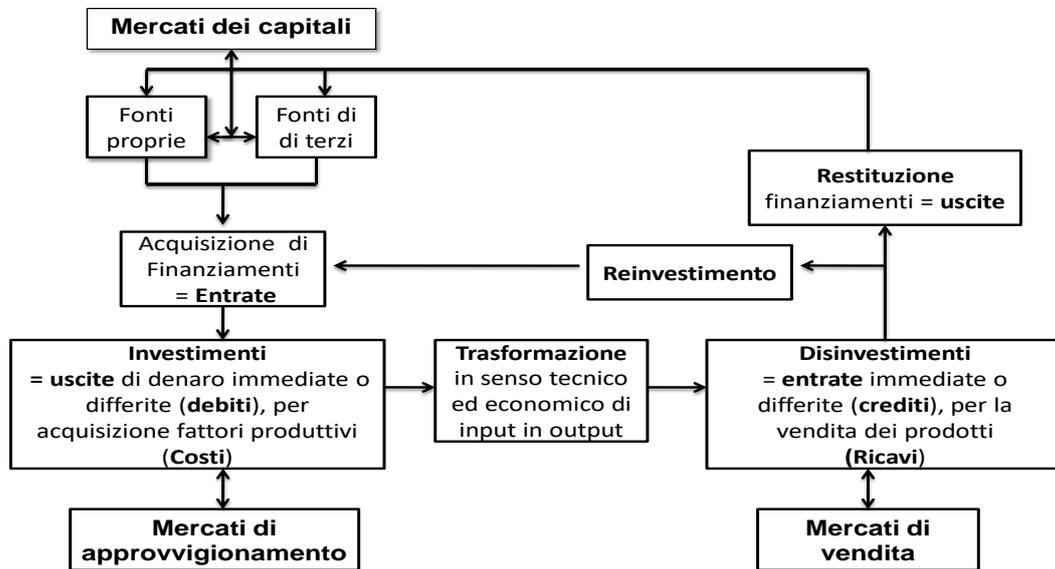
Il reddito operativo rappresenta il risultato atteso della gestione caratteristica, dato dalla differenza tra ricavi e costi caratteristici ($R - C = RO$).

La tabella 3 mostra un prospetto sintetico, con i relativi valori, per la costruzione del budget del conto economico.

Tabella 3 – Sintesi di budget economico a margine di contribuzione

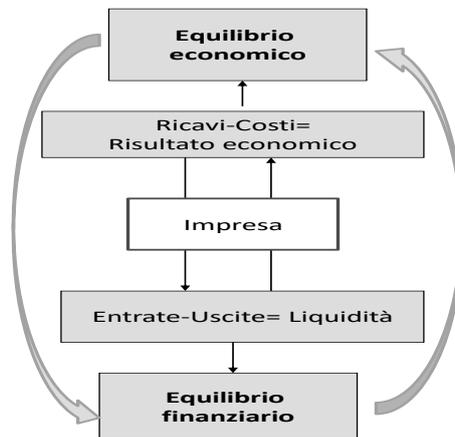
| Conto economico | |
|---|----------------|
| Ricavi | 1.000.000 |
| - Costi diretti di produzione | 150.000 |
| = Margine di contribuzione | 850.000 |
| - costi di produzione | 20.000 |
| - costi generali | 80.000 |
| - costi di marketing-commerciali | 120.000 |
| - costi amministrativi | 110.000 |
| = Reddito operativo (RO) | 520.000 |
| - oneri finanziari | 0 |
| + proventi finanziari | 0 |
| = Risultato d'esercizio ante imposte | 520.000 |
| - imposte (37%) | <u>192.400</u> |
| = Reddito netto | 327.600 |

Figura 1 - Schema di sintesi della gestione aziendale di un'impresa³⁶



Fonte: nostro adattamento da Facchinetti (2002) e Marchi (2006)

Figura 2 - Relazione tra equilibrio economico e finanziario



Fonte: nostra elaborazione

³⁶ Da evidenziare che la vendita di prodotti consente di acquisire delle risorse finanziarie che potranno essere adottate per *acquisire* altri fattori produttivi, *remunerare* il capitale sociale (dividendi) o di terzi (interessi) o *restituire* i finanziamenti di rischio e di terzi.

Figura 3 – Andamento dei costi per volumi superiori alla capacità produttiva

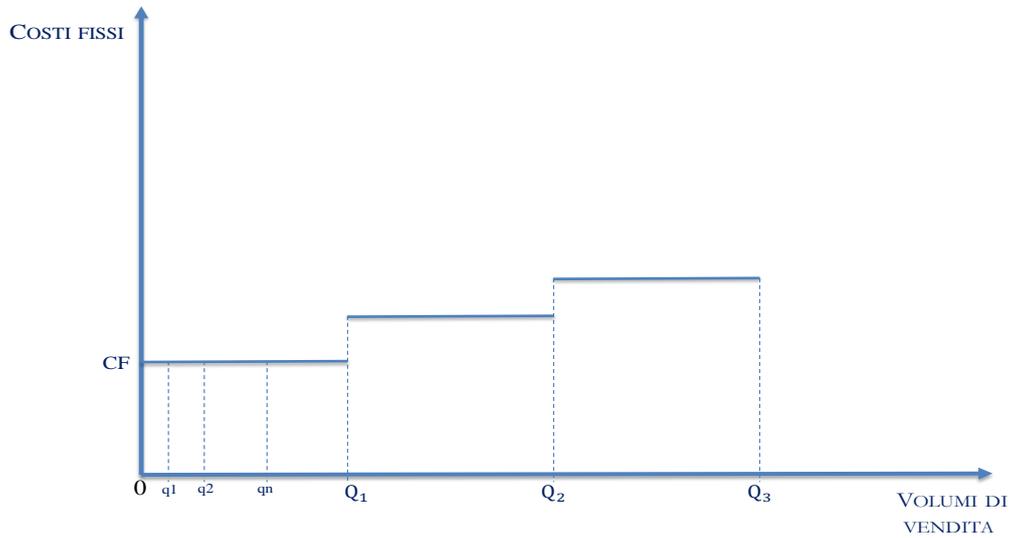


Figura 4 - Grafico di redditività

