

# La flessibilità della contabilità gestionale

A cura di **ETTORE DE VITA**  
consulente aziendale

Questo *intervento* fa seguito a quello dedicato, nel numero 8 di **STRUMENTI** (pag. 107 e segg.), al margine lordo di contribuzione quale mezzo per programmare e controllare le scelte industriali e commerciali e si propone di ampliare l'orizzonte precedentemente osservato verso tre direzioni:

- consapevolezza dei limiti di alcuni strumenti derivati dal concetto di punto di pareggio;
- utilizzo del punto di pareggio per la determinazione del momento in cui il margine lordo di ciascun esercizio eguaglia i costi fissi ed i successivi ricavi avviano il processo di accumulazione dell'utile;
- determinazione della redditività di prodotti, aree di attività ecc., con riferimento al loro margine lordo.

Sarà anche un'ulteriore verifica della flessibilità e della ricchezza di soluzioni di cui è capace la contabilità gestionale, esente da vincoli legali e fiscali e tenuta, fondamentalmente, al rispetto delle regole che essa stessa si dà e all'elaborazione di strumenti adeguati ai problemi del contesto aziendale per cui vengono progettati e realizzati.

## 1. I limiti di alcuni strumenti amministrativi

Ci sono casi in cui l'utilizzo delle indicazioni derivate dai concetti di **punto di pareggio** o **punto critico** e di **margine netto** richiede il massimo di cautela. Talvolta, la letteratura aziendalistica fa seguire la presentazione del grafico relativo al punto di pareggio e della conseguente tabella:

Ricavi – Costi variabili
<b>Margine lordo</b> – Costi fissi
<b>Margine netto</b>

dalla formula:

$$MN = R - CV - CF \quad (1)$$

e dal suo successivo sviluppo in formulazioni più analitiche, grazie all'articolazione dei ricavi nel prodotto "**prezzi unitari x quantità**" e dei costi variabili nel prodotto "**costi variabili unitari x quantità**":

$$MN = (pu \times q) - (cvu \times q) - CF \quad (2)$$

$$MN = q (pu - cvu) - CF \quad (3)$$

Il significato delle sigle adottate è abbastanza evidente. Tuttavia può essere utile precisarlo, al fine di averlo ben presente nelle prossime pagine:

- MN = margine netto
- R = ricavi totali
- CV = costi variabili totali
- CF = costi fissi
- pu = prezzi unitari di vendita dei beni e servizi prodotti
- cvu = costi variabili unitari delle risorse proporzionate all'attività svolta
- q = quantità prodotte e vendute.

Ovviamente:

- la differenza "**pu – cvu**" è il **margine unitario lordo**

e, postulando una gestione *in pareggio*, cioè con margine netto nullo, le formule (2) e (3) possono assumere le forme seguenti:

$$(pu \times q) - (cvu \times q) = CF \quad (4)$$

$$q (pu - cvu) = CF \quad (5)$$

Può essere interessante fermarsi, per alcune brevi considerazioni, sulle prime tre formule e su altre da esse derivate. Molto spesso, infatti, la presentazione di questi strumenti di controllo della gestione non è accompagnata dalla sottolineatura dei limiti che il loro impiego incontra, con la conseguenza di lasciar supporre utilizzi ben più generalizzati di quelli possibili.

Alcuni di tali impieghi trattano le formule in questione come equazioni di primo grado e, grazie alle opportune elaborazioni, suggeriscono di utilizzarle per ottenere uno degli elementi in esse presenti, una volta che siano noti gli altri. Sulla base di questo criterio, viene proposto di determinare, mediante le formule caso per caso indicate:

1. la quantità da produrre e vendere

$$q = \frac{MN + CF}{pu - cvu} \quad (6)$$

2. il prezzo unitario di vendita da adottare

$$pu = cvu + \frac{MN + CF}{q} \quad (7)$$

3. il costo variabile unitario da sostenere

$$cvu = \frac{(pu \times q) - MN - CF}{q} \quad (8)$$

4. i costi fissi da sostenere

$$CF = R - CV - MN \quad (9)$$

Una prima considerazione è di ordine metodologico. Le formule (6), (7) e (8) risultano idonee ad accogliere soltanto la realtà delle imprese monoprodotto che, peraltro, non sono moltissime. Anche un'industria di conserve alimentari, per esempio, è tutt'altro che monoprodotto poiché tratta prodotti differenti per costo di acquisto delle materie prime, modalità e tempi di lavorazione, prezzo delle confezioni cui perviene ecc.

In realtà, la grande maggioranza delle imprese non produce e vende un unico prodotto. Il loro conto economico **a margine di contribuzione** risulta necessariamente adeguato al modello illustrato dalla figura 5 del precedente *intervento*, ricordato all'inizio e, pertanto, la loro gestione non può essere racchiusa nelle tre formule appena citate.

Una seconda considerazione è di ordine più propriamente gestionale. Le soluzioni prospettate dalle formule dalla (6) alla (9) sembrano mettere in ombra la dinamica di elaborazione dei piani e, più in generale, delle operazioni fondamentali della gestione aziendale. In breve, non sembra plausibile la determinazione per via aritmetica:

1. della quantità da produrre e vendere, quando l'impresa abbia già definito:
  - a quanto ammonteranno i propri costi fissi, cioè quale struttura avrà e quali attività generali svolgerà,
  - il prezzo al quale effettuerà le vendite,
  - i costi variabili unitari (industriali e commerciali) che sosterrà;
2. del prezzo di vendita, una volta che:
  - siano state definite tutte le altre grandezze della gestione futura,
  - sia del tutto verosimile che il prezzo dipenderà dalle forze presenti sul mercato;
3. del livello cui devono adeguarsi i costi variabili unitari (senza distinguere fra materie prime, mano d'opera diretta, oneri commerciali, ecc.!) e trascurare che tali costi dipendono in larga misura dalle situazioni tecnologiche presenti nell'impresa e dai prezzi di acquisto, di norma, non dominati dalla singola impresa;
4. dell'ammontare cui adeguare i costi fissi.

## 2. Il punto di pareggio e l'accumulo degli utili

La gestione delle imprese, in ciascun esercizio, raggiunge il punto di pareggio nel momento in cui il margine lordo di contribuzione è pari al totale dei costi fissi. Tale momento può essere collocato nel tempo e la sua conoscenza è importante per le imprese, sia in sede di pianificazione, sia nell'operatività corrente. Infatti, consente di assumere in condizioni di consapevolezza molte decisioni, dalla politica dei prezzi e degli sconti, all'accettazione o rifiuto di commesse ed incarichi, alla ricerca di accordi con altri operatori ecc.

Si consideri il caso di un'impresa che abbia redatto il piano economico dell'esercizio che sta per iniziare nei termini seguenti:

Ricavi	10.000
Costi variabili	6.000
<b>Margine lordo</b>	<b>4.000</b>
Costi fissi	2.800
<b>Margine netto</b>	<b>1.200</b>

L'impresa, ipotizzando un andamento lineare della gestione, desidera individuare il giorno in cui, sulla base del piano elaborato, raggiungerà il punto di pareggio. Le operazioni da compiere sono due:

1. determinazione del margine lordo giornaliero

$$\frac{ML}{365} = \frac{4.000}{365} = 10,958 \text{ (ML/g.ro)}$$

2. determinazione del numero di giorni necessari perché l'ammontare progressivo del margine lordo eguali quello dei costi fissi

$$\frac{CF}{ML/g.ro} = \frac{2.800}{10,958} = 255,5 \text{ giorni}$$

Il giorno in cui l'impresa dovrebbe raggiungere il punto di pareggio è il 13 settembre.

Si consideri, ora, il caso di un'altra impresa che, consapevole di avere una gestione influenzata da fattori stagionali, con attività dall'andamento in accelerazione nel corso dell'anno, abbia redatto il piano dell'esercizio che sta per iniziare nei termini seguenti:

Valori progressivi al ...

	31.3	30.6	30.9	31.12
Ricavi	3.000	7.000	12.000	20.000
Costi variabili	1.500	3.500	6.000	10.000
<b>Margine lordo</b>	<b>1.500</b>	<b>3.500</b>	<b>6.000</b>	<b>10.000</b>
Costi fissi				7.500
<b>Margine netto</b>				<b>2.500</b>

L'impresa è ben consapevole di non essere ancora in pareggio a fine settembre (margine lordo 6.000, contro costi fissi per 7.500), ma di raggiungere tale risultato nel corso del quarto trimestre. Al fine di individuare il giorno del pareggio, assume l'ipotesi della linearità della gestione nell'ambito dell'ultimo trimestre dell'esercizio.

Le operazioni da compiere sono:

1. osservazione dell'ammontare dei costi fissi non ancora assorbiti dal margine lordo programmato al 30.9

$$CF - ML \text{ al } 30.9 = 7.500 - 6.000 = 1.500$$

2. determinazione del margine lordo giornaliero del quarto trimestre

$$\frac{ML}{92} = \frac{4.000}{92} = 43,4$$

3. determinazione del numero di giorni necessari perché l'ammontare progressivo del margine lordo del trimestre eguagli quello dei costi fissi non ancora assorbiti

$$\frac{CF \text{ oltre } 6.000}{ML/g.ro} = \frac{1.500}{43,4} = 34,5$$

Il giorno in cui l'impresa dovrebbe raggiungere il pareggio è il 4 novembre.

Nelle due ipotesi prospettate è stato, rispettivamente, necessario linearizzare l'andamento delle operazioni gestionali lungo l'intero esercizio e lungo l'ultimo trimestre, quello in cui si sarebbe verificato l'eguaglianza fra margine lordo e costi fissi.

In pratica, tuttavia, il processo di pianificazione di esercizio avviene, nella maggioranza dei casi, con riferimento ai vari mesi. È un procedimento che, tra l'altro:

- assicura una più accurata collocazione nel tempo dei ricavi e dei costi, in particolare, in questo caso, di quelli variabili;
- assicura la conoscenza del margine lordo progressivo alla fine di ciascuno dei mesi dell'esercizio,
- richiede, con riferimento all'applicazione in questione, di linearizzare l'accumulo del margine lordo per il solo mese in cui è atteso il raggiungimento del punto di pareggio.

### 3. Il margine lordo e le redditività parziali

Il processo amministrativo che utilizzi anche la classificazione dei costi in fissi e variabili, può passare attraverso l'elaborazione di conti di gestione che, in termini sintetici, pongano in evidenza più configurazioni di margine lordo, con riferimento a singoli prodotti o famiglie di prodotti, a singoli settori e progetti aziendali ecc.

Tale possibilità, già segnalata nel precedente *intervento*, viene qui ripresa per presentarne altri impieghi e per sottolineare le differenti forme che il conto in questione può assumere, in vista di differenti obiettivi di analisi e conoscenza.

Le **figure 1 e 2** riguardano un'impresa che<sup>1</sup>:

- produce e vende articoli classificati in tre **famiglie**, in dipendenza dei mercati cui sono destinati,
- svolge l'attività commerciale grazie all'impiego di ausiliari di commercio, retribuiti mediante provvigioni ed alla presenza sul territorio di tre filiali.

In sede di elaborazione dei piani per il nuovo esercizio, l'impresa si domanda non solo quale margine lordo, ma anche quale redditività, rispetto ai ricavi, produrranno sia ciascuna famiglia di prodotti, sia ciascuna filiale o area commerciale. È un modo per ampliare i punti da cui osservare e valutare i risultati settoriali, alla ricerca delle situazioni da migliorare, delle soluzioni da esplorare meglio, da abbandonare, da estendere ad altri ambiti aziendali, ecc.

Il conto di gestione di cui alla **figura 1** ha per oggetto le tre famiglie di prodotti. Una volta pervenuto alla determinazione del margine lordo di contribuzione realizzato da ciascuna famiglia di prodotti, presenta esclusivamente costi fissi e non riferibili oggettivamente, cioè senza *mediazione* amministrativa, ai prodotti. Quindi, i costi commerciali delle filiali e di sede vengono considerati separatamente, ma per il rispettivo ammontare totale.

L'ultima riga della **figura 1** integra l'informazione costituita dal margine lordo con l'evidenza, per l'appunto, della redditività programmata, per ciascuna famiglia di prodotti, in termini di percentuale sui suoi ricavi.

Il conto di gestione di cui alla **figura 2** ha per oggetto le aree commerciali di competenza delle tre filiali. La capacità della contabilità gestionale di adeguarsi alle situazioni da rappresentare, pur restando fedele alle regole del proprio funzionamento, consente di andare oltre il margine lordo nell'imputare alle tre filiali i costi oggettivamente riferibili a ciascuna di esse.

<sup>1</sup> Elaborazione da E. de Vita, *Sistemi di pianificazione e controllo a breve*, Franco Angeli, Milano, III edizione, 1995.

**Figura 1 – Margine commerciale per famiglie di prodotti**

<b>Esercizio 199. – Piano economico</b>				
<b>Descrizioni</b>	<b>Famiglie di prodotti</b>			<b>Totale</b>
	<b>Casa</b>	<b>Lavoro</b>	<b>Vacanza</b>	
Ricavi	35.400	25.900	27.700	89.000
Sconti commerciali	(390)	(210)	(200)	(800)
Fatturato	35.010	25.690	27.500	88.200
Costo industriale dei prodotti	(26.631)	(19.380)	(19.566)	(65.577)
Margine industriale lordo	8.379	6.310	7.934	22.623
Costi variabili commerciali:				
– Provvigioni	(3.501)	(2.569)	(2.750)	(8.820)
– Trasporti	(700)	(514)	(550)	(1.764)
Margine lordo	4.178	3.227	4.634	12.039
Costi fissi commerciali di filiale				(1.370)
Margine commerciale di filiale				10.669
Costi fissi commerciali di sede				(1.916)
Margine commerciale				8.753
Redditività	11,8%	12,4%	16,7%	9,8%

**Figura 2 – Margine commerciale per filiale**

<b>Esercizio 199. – Piano economico</b>				
<b>Descrizioni</b>	<b>Filiali</b>			<b>Totale</b>
	<b>Nord</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud</b>	
Ricavi	40.100	31.100	17.800	89.000
Sconti commerciali	(400)	(300)	(100)	(800)
Fatturato	39.700	30.800	17.700	88.200
Costo industriale dei prodotti	(30.510)	(22.351)	(12.716)	(65.577)
Margine industriale lordo	9.190	8.449	4.984	22.623
Costi variabili commerciali:				
– Provvigioni	(3.960)	(3.090)	(1.770)	(8.820)
– Trasporti	(792)	(618)	(354)	(1.764)
Margine lordo	4.438	4.741	2.860	12.039
Costi fissi commerciali di filiale	(570)	(470)	(330)	(1.370)
Margine commerciale di filiale	3.868	4.271	2.530	10.669
Costi fissi commerciali di sede				(1.916)
Margine commerciale				8.753
Redditività	9,6%	13,7%	14,2%	9,8%

Infatti, in questo caso, i costi fissi commerciali di filiale sono stati imputati alla filiale cui competevano, senza alcuna *mediazione* amministrativa. Al contrario, nel caso della **figura 1**, la stessa imputazione non è stata possibile poiché avrebbe richiesto l'impiego di un coefficiente di ripartizione, non compatibile con i criteri propri del metodo adottato.

I costi fissi commerciali di sede, invece, qui e, come già visto, nel caso precedente, non sono ripartibili su base oggettiva e, pertanto, sono stati considerati per il solo ammontare totale.

L'ultima riga della **figura 2** integra le informazioni costituite dal margine lordo e dal margine commerciale di filiale, con l'evidenza della redditività rapportata ai ricavi, quali risultano dai programmi elaborati.

## **4. Conclusioni**

I metodi presentati negli ultimi due punti sono stati esposti con riferimento a dati programmatici. Si ricorda che le elaborazioni basate sui costi classificati in fissi e variabili sono possibili ed opportune, anche sulla scorta di dati consuntivi, scelta che, tra l'altro, consente l'effettuazione dei necessari riscontri fra programmi e realizzazioni.

C'è, tuttavia, una particolarità da sottolineare, ben esplicitata dalle **figure 1 e 2**. Il metodo proposto, come precisato anche nell'*intervento* più volte segnalato, ingloba, fra i costi variabili, il **costo industriale del prodotto**. Questo costo, di norma, viene determinato esclusivamente su base programmatica e, pertanto, non viene modificato durante l'esercizio. Ne deriva che le elaborazioni presentate, quando effettuate su base consuntiva, devono porsi il problema del *segno* e dell'entità delle varianti che stanno emergendo, nel corso della gestione, a carico dell'attività industriale.

Se l'ammontare totale delle varianti è relativamente modesto, il fenomeno può essere trascurato.

Se, invece, le varianti in questione sono significative, le tabelle proposte con le **figure 1 e 2** dovranno prevedere, prima della riga di evidenza del margine industriale lordo, una nuova riga, dedicata, per l'appunto, ad accogliere un valore rettificativo del costo industriale, in linea proprio con la somma algebrica delle varianti accertate. In altri termini, le elaborazioni prospettate, quando effettuate su dati consuntivi, devono tenere conto dei casi di minori e/o maggiori costi industriali sostenuti rispetto a quanto programmato.

È appena il caso di commentare che il bisogno di questi interventi non toglie credibilità alla contabilità gestionale. Anzi, la possibilità e la capacità di adottarli sono proprio il punto di forza della sua presenza e della sua **missione** in azienda: supportare l'azione dei responsabili dei vari livelli con informazioni affidabili, dal costo contenuto e tali da dare il *segno* e l'entità dei fenomeni gestionali meritevoli di attenzione.