

# Imprenditore, azienda e attività economica di produzione

**Di Germana Grazioli<sup>1</sup>**

## 1. Introduzione

L'art. 2082 del codice civile definisce imprenditore *".....chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi"*.

Definendo l'imprenditore il codice civile definisce implicitamente l'impresa come **attività economica di produzione** o scambio di beni o servizi, svolta in modo professionale e organizzato.

Il termine "professionalmente" sottolinea la stabilità, la non occasionalità dell'attività economica, che deve essere pertanto organizzata.

L'organizzazione si manifesta attraverso l'**azienda** definita dal codice civile, all'art 2555 : *"l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"*

Se l'impresa è l'attività economica di produzione e scambio di beni e servizi, l'azienda è lo strumento per il suo svolgimento.

## 2. L'attività economica di produzione

L'attività economica dell'impresa, volta a creare profitto, può avvenire attraverso operazioni di trasformazione fisica, trasporto e conservazione di beni o di prestazione di servizi.

L'attività di trasformazione è l'attività delle imprese **manifatturiere**, artigianali o industriali.

---

<sup>1</sup> Docente di Economia Aziendale Istituto Tecnico Economico

Le imprese **artigianali** sono imprese di trasformazione di piccole dimensioni, caratterizzate dal fatto che il titolare, l'artigiano, non si limita a gestire l'azienda ma interviene personalmente, e in misura prevalente, nel processo produttivo. L'artigiano può avvalersi di collaboratori, ma la loro attività non deve essere prevalente.

Nelle imprese **industriali**, che a loro volta possono essere di piccola, media o grande dimensione, l'imprenditore gestisce l'attività che viene svolta da collaboratori dipendenti.

Il processo di produzione comporta la realizzazione di prodotti attraverso:

- la trasformazione di materie prime in prodotti finiti, o semilavorati;
- l'assemblaggio di parti componenti.

In entrambi in casi le imprese industriali possono produrre:

- per il **mercato**, attuando i loro processi produttivi in base alla previsione dei futuri andamenti della domanda. Sulla base di studi di mercato e, soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, di informazioni o scommesse individuali dell'imprenditore, le imprese di questo tipo sviluppano prodotti standardizzati e ne promuovono la vendita attraverso iniziative di marketing. Le imprese che producono per il mercato sono soggette a rischi di mancato collocamento dei loro prodotti in quanto la produzione precede la vendita, che deve essere promossa e stimolata dall'imprenditore. Le imprese di questo tipo devono farsi carico di gestire scorte spesso consistenti, che costituiscono immobilizzo di patrimonio e comportano costi di stoccaggio.

Le imprese che lavorano per il mercato vendono prevalentemente al consumatore finale attraverso imprese commerciali e, talvolta, anche direttamente attraverso propri punti vendita (vedi il caso Ikea). Producono per il mercato, ad esempio, le imprese del settore alimentare (Barilla, Star), calzaturiero (Geox), abbigliamento (Benetton);

- su **ordinazione** (*commessa*), avviando la produzione sulla base degli ordini provenienti dalla clientela. Le imprese che lavorano su commessa possono fornire prodotti interamente progettati da loro oppure realizzati secondo le caratteristiche (specifiche tecniche) indicate dal cliente. Per queste imprese la domanda precede quindi la produzione e la gestione delle scorte (materia prima e parti componenti) pone meno problemi di immobilizzo.

Le imprese che producono su commessa forniscono prevalentemente altre imprese. Sono di questo tipo le aziende che producono impianti, macchinari, parti componenti, edifici.

Le imprese **commerciali** svolgono attività di trasporto di merci dal luogo di produzione ai mercati di distribuzione e consumo, provvedono alla loro conservazione nei magazzini e alla loro immissione sui mercati in funzione della domanda, senza attuare processi di trasformazione fisica. Le imprese di questo tipo svolgono una funzione importante di adeguamento dell'offerta alla domanda nei luoghi e nei tempi in cui essa si manifesta.

Le imprese commerciali che vendono a consumatori finali sono imprese commerciali al **dettaglio**. Le imprese commerciali che fanno da tramite fra il produttore e l'impresa al dettaglio sono imprese all' **ingrosso**. I termini dettaglio e ingrosso prescindono dalle dimensioni delle aziende (vedi le aziende del grande dettaglio), ma fanno riferimento unicamente alla clientela a cui le stesse si riferiscono.

Le imprese di **servizi** producono prestazioni "immateriali" in ambiti anche molto diversi fra di loro. L'elenco delle tipologie sarebbe molto lungo, a titolo di esempio possiamo citare le imprese di trasporto, di telecomunicazione, di credito, di assicurazione, di consulenza, di distribuzione di energia elettrica, le imprese dei settori sanitario, turistico, informatico.

### 3. L'azienda

L'azienda è definita dal il codice civile all' art. 2555 :

*"l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"*

Vediamo nel dettaglio cosa si intende per complesso di **beni, organizzazione e esercizio dell'impresa.**

#### ♦ 3.1 I beni e il loro finanziamento

Per svolgere la propria attività l'impresa deve disporre di una varietà di beni, che nel loro insieme costituiscono gli **investimenti** dell'azienda e ne rappresentano il **patrimonio lordo**. L'aggettivo lordo indica che si tratta dell'intero patrimonio a disposizione dell'impresa, ma non interamente di proprietà dell'imprenditore, che è titolare del solo patrimonio netto (l'argomento verrà ripreso di seguito parlando dei finanziamenti aziendali).

I beni destinati ad essere utilizzati ripetutamente, per periodi medio lunghi, rappresentano per l'azienda delle **IMMOBILIZZAZIONI**. Fanno parte delle immobilizzazioni beni strumentali di tipo materiale utilizzati nel processo produttivo (impianti, macchinari, automezzi, arredi .....), beni di tipo immateriale che attribuiscono diritti (concessioni, brevetti, diritti d'autore ...) e, nel caso di imprese societarie, investimenti finanziari (partecipazioni sociali, titoli del mercato finanziario).

Le immobilizzazioni sono tali non per loro natura ma in funzione dell'uso a cui i beni che vi fanno parte vengono destinati. Ad esempio, nella maggior parte delle aziende le autovetture vengono utilizzate per servizi di varia natura e rappresentano immobilizzazioni, nelle aziende che vendono autovetture le auto costituiscono invece beni non durevoli in quanto appunto destinati alla vendita (ad esclusione, naturalmente, di qualche automezzo che l'azienda utilizza per la propria attività). Altro esempio molto evidente è quello degli edifici, che rappresentano immobilizzazioni per le aziende che li acquistano per destinarli a sede

della loro attività ma che sono beni destinati alla vendita per le società immobiliari.

Gli investimenti destinati ad essere consumati ad ogni utilizzo rappresentano invece l'**ATTIVO CIRCOLANTE** del patrimonio aziendale.

Fanno parte degli investimenti di breve periodo le scorte di magazzino (merci, prodotti, materie prime, semilavorati, materiali di consumo ....) crediti verso terzi (di natura commerciale ma non solo), denaro in banca e in cassa. I crediti e il denaro in cassa e in banca non rappresentano investimenti di tipo economico ma, in quanto strumenti finanziari, sono destinati all'acquisto, oltre che dei beni, di tutti i fattori produttivi di tipo immateriale come i servizi o le prestazioni lavorative, descritti nel Conto economico (vedi successivamente).

Il totale degli investimenti rappresenta le **ATTIVITÀ** dell'azienda.

I beni dell'azienda sono **finanziati** in parte dall'imprenditore e in parte da soggetti terzi, che in varia maniera partecipano della vita dell'impresa.

L'apporto dell'imprenditore rappresenta il **CAPITALE PROPRIO** dell'azienda, o **patrimonio netto**.

Si tratta di patrimonio soggetto a rischio d'impresa, con remunerazione incerta e a disposizione dell'azienda per un tempo indeterminato.

La remunerazione del capitale proprio è rappresentata dal reddito positivo prodotto dall'attività aziendale quando :

**ricavi** prodotti dalla vendita di beni > dei **costi** sostenuti per la loro produzione

E' evidente che tale remunerazione è incerta non solo nell'ammontare ma anche nel realizzarsi, e ciò in quanto esiste un **rischio d'impresa** che deriva dai rapporti dell'impresa con l'ambiente in cui la stessa si trova ad operare, ambiente mutevole, che offre all'azienda possibilità di sviluppo ma allo stesso tempo è causa appunto di rischio.

I finanziamenti forniti all'impresa da soggetti terzi (fornitori, finanziatori istituzionali) rappresentano dei **DEBITI**.

I debiti, di *breve periodo* (scadenza massima 18 mesi) o di *medio/lungo periodo* (oltre i 18 mesi) possono avere natura **commerciale**, ossia essere stati contratti per acquistare beni con regolamento a termine, o natura **finanziaria**, ossia essere dovuti a prestiti di denaro, concessi ad esempio da banche.

In entrambi i casi si tratta di finanziamenti soggetti a rimborso a scadenze predeterminate e gravati di oneri finanziari (interessi di finanziamento) impliciti o espliciti.

L'insieme dei finanziamenti di terzi rappresenta le **PASSIVITÀ** dell'azienda. Il valore totale dei finanziamenti, di capitale proprio e di capitale di terzi, corrisponde al valore totale degli investimenti.

Il patrimonio aziendale viene rappresentato con un prospetto a due sezioni, definito **STATO PATRIMONIALE**, che contrappone agli investimenti (attività) i finanziamenti utilizzati per la loro acquisizione, distinguendo principalmente fra apporti dell'imprenditore e finanziamenti di terzi.

Struttura semplificata di un prospetto di **Stato patrimoniale**:

ATTIVITA'	PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'
Immobilizzazioni <ul style="list-style-type: none"><li>• materiali</li><li>• immateriali</li><li>• finanziarie</li></ul>	Patrimonio netto (apporto dell'imprenditore)
Attivo circolante <ul style="list-style-type: none"><li>• scorte di magazzino</li><li>• crediti di breve periodo</li><li>• c/correnti (bancari, postali)</li><li>• denaro in cassa</li></ul>	Debiti di medio/lungo periodo Debiti di breve periodo

Totale investimenti	=	Totale finanziamenti
---------------------	---	----------------------

Dalla lettura e dall'analisi della Situazione patrimoniale è possibile ricavare, oltre ai dati sul valore e sulla distribuzione degli investimenti e dei finanziamenti, alcune informazioni in merito alla struttura dell'azienda e all'equilibrio della sua gestione.

Calcolando il rapporto (*indice*) fra gli investimenti di lungo periodo e il totale degli investimenti o, viceversa, fra gli investimenti di breve periodo e il totale degli investimenti, è possibile conoscere la **rigidità** o la **flessibilità** della gestione aziendale.

Nelle aziende industriali è normale che il valore delle immobilizzazioni sia maggiore di quello dell'attivo circolante. Questo aspetto introduce rigidità nella gestione dell'attività produttiva in quanto i costi delle immobilizzazioni sono incompressibili nel breve periodo. Naturalmente il rapporto si capovolge nelle imprese commerciali, dove il valore dell'attivo circolante supera ampiamente quello delle immobilizzazioni, consentendo una maggiore flessibilità nelle scelte di gestione.

Per quanto riguarda invece l'equilibrio nella gestione dell'impresa sono due gli aspetti da misurare:

- la **solidità** dell'impresa, che si verifica quando gli investimenti di lungo periodo sono finanziati con finanziamenti di medio/lungo periodo (capitale proprio + debiti a m/l periodo). La solidità è certa quando il rapporto matematico fra i finanziamenti medio/lungo periodo e il valore netto delle immobilizzazioni è maggiore di 1;
- la **solvibilità** dell'impresa, che si misura confrontando gli investimenti a breve, in particolare crediti e denaro in cassa e banca, con i debiti a breve. La solvibilità, ossia la capacità dell'impresa di far fronte di debiti, è certa solo a condizione che i primi siano di importo maggiore dei secondi.

## Esempio

ATTIVITA'		PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'	
Immobilizzazioni	240.000	Patrimonio netto	200.000
Attivo circolante		(apporto dell'imprenditore)	
• scorte di magazzino	60.000	Debiti di m/l periodo	130.000
• crediti di breve periodo, c/correnti, denaro in cassa	100.000	Debiti di breve periodo	70.000
Totale investimenti	400.000	Totale finanziamenti	400.000

### Indice di rigidità

Rapporto fra immobilizzazioni e totale investimenti :

$$240.000 / 400.000 \% = 60\%$$

Si tratta evidentemente di un'azienda di tipo industriale, dove prevalgono gli investimenti di lungo periodo che introducono rigidità nelle scelte di gestione.

### Indice di solidità patrimoniale

Rapporto fra finanziamenti di m/l periodo e immobilizzazioni:

$$330.000 / 240.000 = 1,375$$

I finanziamenti di medio e lungo periodo coprono ampiamente le immobilizzazioni dimostrando la solidità dell'azienda e l'equilibrio nella sua gestione.

### Indice di solvibilità

Rapporto fra disponibilità finanziarie e debiti di breve periodo :

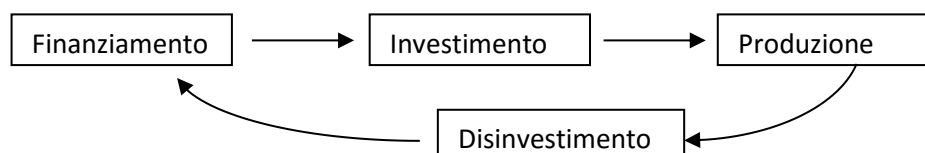
$$100.000 / 70.000 = 1,43$$

L'azienda è sicuramente solvibile, ossia in grado di far fronte con le risorse finanziarie dell'attivo circolante ai debiti di breve periodo.



### ♦ 3.2 L' esercizio dell'impresa

L'esercizio dell'attività d'impresa si realizza attraverso la **gestione**, ossia un susseguirsi ciclico di operazioni di finanziamento – investimento – produzione – disinvestimento.



Attraverso le operazioni di finanziamento l'impresa procura le risorse di capitale proprio o di terzi necessarie per acquistare i fattori produttivi, ossia tutti i beni, i servizi e le prestazioni lavorative necessari all'azienda per realizzare il processo produttivo. Con l'attività di produzione l'impresa utilizza i fattori produttivi in processi di trasformazione, assemblaggio, trasferimento e immagazzinamento da destinare al mercato. Le fasi di finanziamento, investimento e produzione comportano per l'impresa il sostenimento di **COSTI** :

- i **finanziamenti** di terzi richiedono il pagamento di interessi passivi;
- gli **investimenti** comportano un costo iniziale di acquisizione di beni e costi successivi per il loro utilizzo (conservazione, impiego, manutenzione, movimentazione ....)
- la **produzione** richiede il sostenimento di una grande varietà di costi : acquisti di merci, costi per il personale dipendente, costi per servizi (assicurazioni, consulenze, trasporti ...), consumi di utenze, canoni di locazione, imposte e tasse .

Con la fase finale di **vendita** (*disinvestimento*) l'azienda consegue i **RICAVI** che le consentono da una lato di procedere a nuovi investimenti dall'altro di remunerare l'imprenditore per l'investimento di capitale in azienda.

Periodicamente, una volta all'anno e di norma in coincidenza con la fine dell'anno solare, l'impresa calcola la differenza fra ricavi e costi del periodo e determina il **REDDITO** (*rendimento*) dell'attività aziendale.

Il reddito può essere positivo, se i ricavi superano i costi, o negativo se i costi superano i ricavi. Il reddito positivo rappresenta un **utile** (o profitto), il reddito negativo una **perdita**.

L'utile costituisce l'incremento del patrimonio netto per effetto della gestione. L'imprenditore, o i soci, possono decidere di prelevarlo o reinvestirlo in azienda. Solitamente l'imprenditore non preleva l'utile per intero ma ne reinveste una parte per far crescere l'impresa. L'utile reinvestito in azienda costituisce una forma di **autofinanziamento** aziendale.

L'anno di attività preso in considerazione per il calcolo del reddito si definisce **ESERCIZIO**.

Per procedere al calcolo del reddito tutti i costi e tutti i ricavi dell'esercizio vengono riepilogati in un **Conto economico**.

Il Conto economico viene redatto in forma scalare, raggruppando i ricavi e i costi per aree di gestione. In questo modo dalla lettura del prospetto è possibile conoscere non solo l'entità del reddito ma anche il modo in cui si è formato.

Il primo valore indicato nel prospetto è il **Valore della produzione**, dato dai ricavi netti di vendita, aumentati dell'eventuale incremento scorte di prodotto, o diminuiti del loro decremento.

Dal Valore della produzione vengono sottratti i **Costi delle produzione**, ossia i costi sostenuti per lo svolgimento dell'attività di produzione ordinaria e caratteristica dell'impresa, per determinare il **Risultato della gestione caratteristica**.

Il Risultato della gestione caratteristica non tiene conto del costo dei finanziamenti di terzi, che vengono sottratti di seguito, nell'area della

**Gestione finanziaria**, né di eventuali costi e ricavi **straordinari**, non dovuti a scelte di gestione ordinaria.

Esistono vari tipo di Conto economico in forma scalare (a valore aggiunto, a costo del venduto ....) che forniscono informazioni diverse su come il reddito si è formato.

La forma prevista dall'art. 2425 del codice civile si può così schematizzare :

<b>Valore della produzione</b> ricavi di vendite + incremento /-decremento scorte prodotti
<b>Costi della produzione</b> per materie prime + decremento /-incremento scorte materie per servizi per godimento beni di terzi (leasing, canoni di locazione ...) per il personale per ammortamento beni durevoli (*)
<b>Risultato della gestione caratteristica</b> +/- Proventi e oneri finanziari +/- Ricavi e costi straordinari
<b>Risultato prima delle imposte</b> - Imposte dell'esercizio
<b>Utile / perdita d'esercizio</b>

(\*) il costo delle immobilizzazioni viene spalmato sull'intero periodo di utilizzo stimato del bene.

L' *ammortamento* rappresenta la quota attribuita ad ogni anno.

L'imprenditore che ha investito nell'azienda il proprio patrimonio può **valutare la congruità del rendimento** prodotto dall'investimento confrontando l'utile conseguito con il rendimento medio di mercato di investimenti alternativi o con il rendimento di aziende del settore simili per attività e dimensione.

Ciò è possibile calcolando due rapporti (*indici*) :

- ROE, acronimo anglosassone di Return On Equity, che misura il rapporto fra l'utile di esercizio e il capitale proprio. Il risultato, espresso in forma percentuale, va confrontato con il rendimento di investimenti alternativi;
- ROI, acronimo anglosassone di Return on Investment, che misura il rapporto fra l'utile d'esercizio e il totale degli investimenti (patrimonio lordo). Il risultato, espresso in forma percentuale, va confrontato con lo stesso indice di altre aziende del settore. Il ROI è un indicatore a cui sono particolarmente interessati i potenziali finanziatori dell'azienda, ad esempio le banche.

Esempio

CONTTO ECONOMICO

<b>Valore della produzione</b>	<b>250.000</b>
<b>- Costi della produzione</b>	
costi per materie prime	50.000
costi per servizi	45.000
costi per godimento beni di terzi (canoni di locazione)	29.000
costi per il personale	60.000
ammortamento beni durevoli	30.000
<b>Risultato della gestione caratteristica</b>	<b>36.000</b>
+/- Proventi e oneri finanziari	- 4.000
+/- Ricavi e costi straordinari	0
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>32.000</b>
- Imposte dell'esercizio	-10.000

<b>Utile / perdita d'esercizio</b>	<b>22.000</b>
------------------------------------	---------------

**Valutazione del rendimento** (valori patrimoniali dell'esempio di Stato Patrimoniale)

**ROE** - Rendimento del capitale proprio :

$$22.000/200.000 = 11\% \text{ da confrontare con investimenti alternativi.}$$

**ROI** - Rendimento del capitale investito :

$36.000 / 400.000 = 9\%$  confrontabile con il rendimento di aziende simili.

### ♦ 3.3 L'organizzazione

Lo svolgimento dell'attività aziendale da parte dell'imprenditore richiede l'organizzazione del lavoro dei collaboratori dipendenti.

L'imprenditore gestisce l'azienda avvalendosi di **collaboratori subordinati**, che svolgono il loro lavoro secondo le modalità stabilite dal datore di lavoro e con gli strumenti da lui messi a disposizione, come indicato dall'art. 2094 del codice civile :

*"È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore"*

I prestatori di lavoro subordinato, normalmente definiti **lavoratori dipendenti**, possono appartenere a quattro diverse categorie, elencate nell' art. 2095 del codice civile :

*"I prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai "*

I **dirigenti** svolgono funzioni caratterizzate da alta professionalità, autonomia decisionale e responsabilità diretta nei confronti

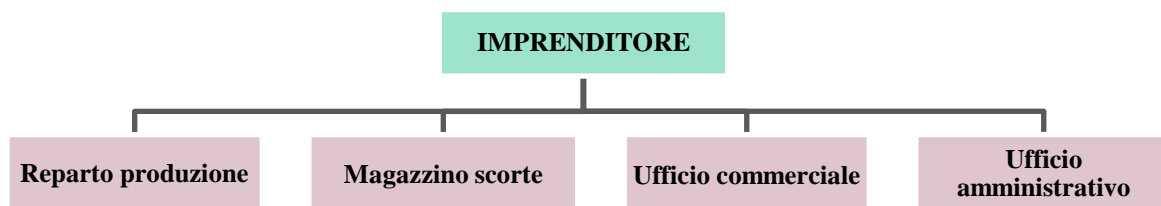
dell'imprenditore; sono preposti alla direzione dell'azienda, o di suoi settori, di cui coordinano e gestiscono l'attività per la realizzazione degli obiettivi aziendali. Dato il rapporto fortemente fiduciario con l'imprenditore, il loro contratto può essere risolto senza particolari tutele o vincoli da parte del datore di lavoro.

I **quadri** (o *quadri intermedi*) hanno avuto un riconoscimento formale successivamente alle altre categorie, con la legge 13 maggio 1985, n. 190. Si collocano, come posizione, tra dirigenti e impiegati e svolgono attività di importanza rilevante ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa.

Gli **impiegati** svolgono attività intellettuali in senso lato, definite d'ordine se di mera esecuzione di compiti assegnati, o di concetto se comportano uno spazio di iniziativa personale.

Gli **operai**, infine, eseguono lavori prevalentemente manuali. Contrattualmente esistono distinzioni, a livello di mansioni e remunerazione, fra operai comuni, qualificati e specializzati.

Nelle aziende di piccole dimensioni l'imprenditore organizza in prima persona l'attività dei suoi dipendenti, di cui rappresenta il punto di



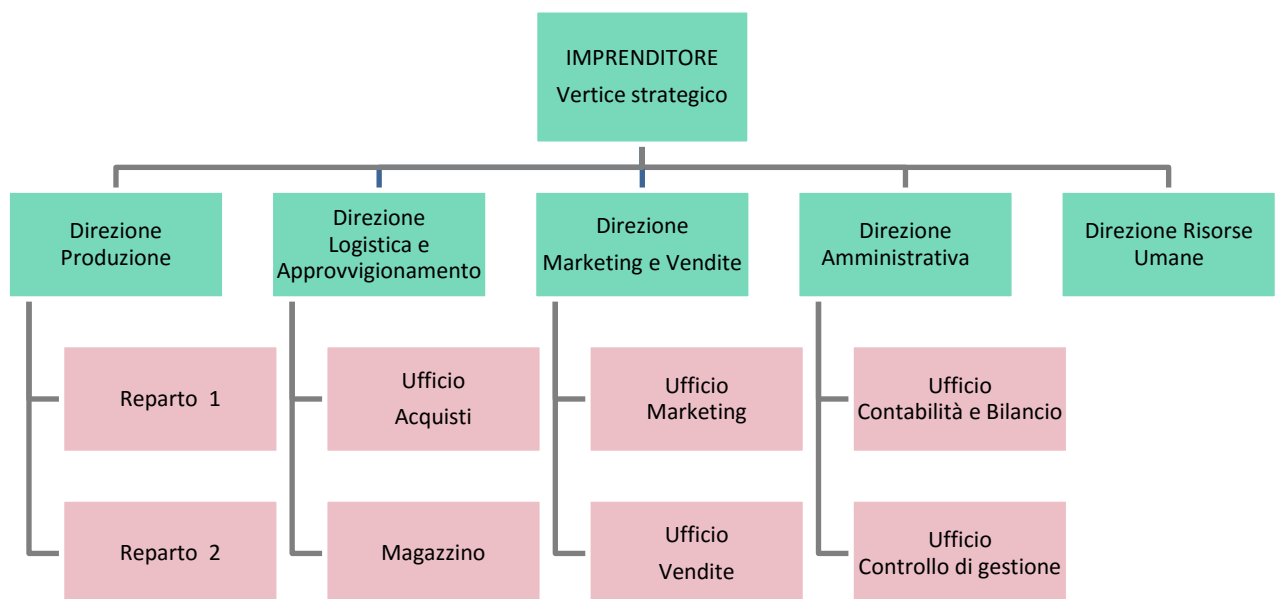
riferimento gerarchico. La struttura organizzativa è simile a quella rappresentata nell'esempio di organigramma che segue.

Nelle imprese di medie o grandi dimensioni l'imprenditore non può intrattenere un rapporto diretto con tutti i dipendenti, né assumere tutte le decisioni inerenti la gestione, ma deve organizzare le attività aziendali raggruppandole sotto la responsabilità di un dirigente di fiducia. I gruppi di

attività rappresentano le **funzioni** dell'azienda, per ognuna delle quali esiste un **responsabile di funzione**.

I responsabili di funzione dipendono gerarchicamente dall'imprenditore e sono superiori gerarchici di quadri, impiegati e operai, secondo uno schema piramidale.

Le aziende definiscono le funzioni al proprio interno in piena autonomia, alcune però, come quelle indicate nell'esempio che segue, sono presenti in tutte le aziende.



Aumentando le dimensioni dell'azienda aumenta la complessità della struttura organizzativa. Si rinvia la presentazione di strutture più complesse ad una trattazione specifica delle forme di organizzazione aziendale.

#### 4. Le scelte imprenditoriali e il controllo di gestione

La capacità produttiva dell'impresa è misurata dal **valore aggiunto**, ossia dalla differenza fra il valore della produzione e i costi esterni, di materie e servizi, sostenuti per ottenerla. Il valore aggiunto è quindi l'incremento di valore che l'azienda aggrega ai beni e servizi acquistati da altre aziende, la ricchezza creata dall'attività dell'impresa, con cui vengono coperti i costi di struttura, in particolare quelli dei beni strumentali, e remunerati tutti i

soggetti che hanno contribuito alla sua produzione: l'imprenditore attraverso il profitto, i lavoratori con gli stipendi, le banche con gli interessi sui finanziamenti e lo Stato con le imposte.

A titolo di esempio, riclassifichiamo il prospetto di Conto economico presentato prima a valore e costo della produzione e calcoliamo il Valore Aggiunto.

#### CONTO ECONOMICO

<b>Valore della produzione</b>	<b>250.000</b>
- costi per materie prime	50.000
- costi per servizi	45.000
- costi per godimento beni di terzi (canoni di locazione)	29.000
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>126.000</b>
costi per il personale	60.000
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>66.000</b>
ammortamento beni	30.000
<b>Risultato della gestione caratteristica</b>	<b>36.000</b>
+/- Proventi e oneri finanziari	- 4.000
+/- Ricavi e costi straordinari	0
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>32.000</b>
- Imposte dell'esercizio	-10.000
<b>Utile / perdita d'esercizio</b>	<b>22.000</b>

L'impresa persegue l'obiettivo di massimizzare tale valore attraverso una attività di controllo di gestione, ossia di programmazione e controllo dei costi secondo una logica di efficienza.

Il successo nella realizzazione di tale obiettivo deve essere perseguito attraverso una adeguata attività di programmazione e controllo della gestione. Nessun imprenditore può improvvisare giorno per giorno l'attività



della sua azienda, anche se nelle piccole imprese, soprattutto artigianali o di piccolo dettaglio, la programmazione non viene formalizzata ma rimane nella mente dell'imprenditore.

Le aziende di medie e grandi dimensioni definiscono obiettivi **strategici** di medio periodo, che esplicitano per iscritto in forma di **piani**, e obiettivi **annuali**, derivati dalla scomposizione e analisi di quelli strategici, che condividono all'interno dell'azienda sotto forma di **programmi**.

I programmi annuali, o **budget**, riguardano le previsioni di vendite e produzione futura, per un arco di 12 mesi, solitamente coincidenti con l'anno solare. Si tratta di programmi analitici, che vengono condivisi con i collaboratori allo scopo di indirizzare la loro attività.

I budget vengono redatti sulla base di ipotesi di valori definiti **standard**. Lo standard è un valore previsionale che singoli costi e ricavi futuri dovrebbero assumere nelle condizioni ipotizzate di mercato e di normale operatività dell'azienda.

La predisposizione di piani e programmi richiede che i costi sostenuti dall'azienda vengano considerati da un punto di vista **economico**, diverso da quello amministrativo-contabile utilizzato per redigere i documenti di Stato patrimoniale e Conto economico.

La contabilità che rileva e analizza i costi dal punto di vista economico è definita appunto contabilità dei costi, o contabilità industriale. Secondo tale contabilità i costi si distinguono in due grandi categorie :

- costi variabili, che variano in maniera più o meno proporzionale al variare della produzione. È il caso tipico delle materie prime;
- costi fissi, che non variano al variare della produzione. Un esempio semplice è quello dei macchinari. In generale sono fissi i costi legati al processo produttivo. Sono fissi anche i costi generali di gestione dell'impresa (servizi amministrativi, direzione, logistica...), modificabili in tempi medio lunghi e non in stretto rapporto al variare del volume della produzione.

Un commento a parte merita il costo del lavoro, che può essere variabile se riferibile in modo diretto al prodotto (ore/minuti per unità di prodotto) ma allo stesso tempo fisso per l'azienda che non può modificare il contratto di lavoro riducendo o aumentando le prestazioni, nel breve periodo, in funzione del volume della produzione.

Partendo da tale distinzione dei costi l'azienda è in grado, fra l'altro, di individuare il livello di produzione/vendita minimo necessario per la copertura dei costi di gestione, livello al disopra del quale l'impresa si cominciano a realizzare utili.

Tale livello è definito **Break Even Point** e corrisponde ad un volume di produzione/ vendita in corrispondenza del quale il totale dei costi sostenuti per la produzione e la gestione dell'impresa corrisponde al totale dei ricavi ottenuti dalla vendita di quanto prodotto, secondo l'equazione :

$$\text{ricavi totali} = \text{costi totali}$$

Sapendo che :

- i ricavi totali sono pari al prodotto del prezzo di vendita - **Pv** - per le quantità vendute **q**

- i costi totali sono la somma dei costi fissi - **CF** - dell'azienda, ossia dei costi che devono essere sostenuti a prescindere dal volume di produzione e che non possono essere modificati nel breve periodo ((macchinari, canoni di locazione, servizi generali dell'impresa ....), e dei costi variabili - **Cv**, ossia dei costi che variano in misura direttamente proporzionale al variare della produzione (ad esempio il costo della materia prima)

l'equazione può essere riscritta nel modo seguente :

$$\mathbf{Pv \times q = CF + Cv \times q}$$

da cui è possibile ricavare, con semplici passaggi matematici, il valore di **q**:

$$\mathbf{q = \frac{CF}{Pv - Cv}}$$

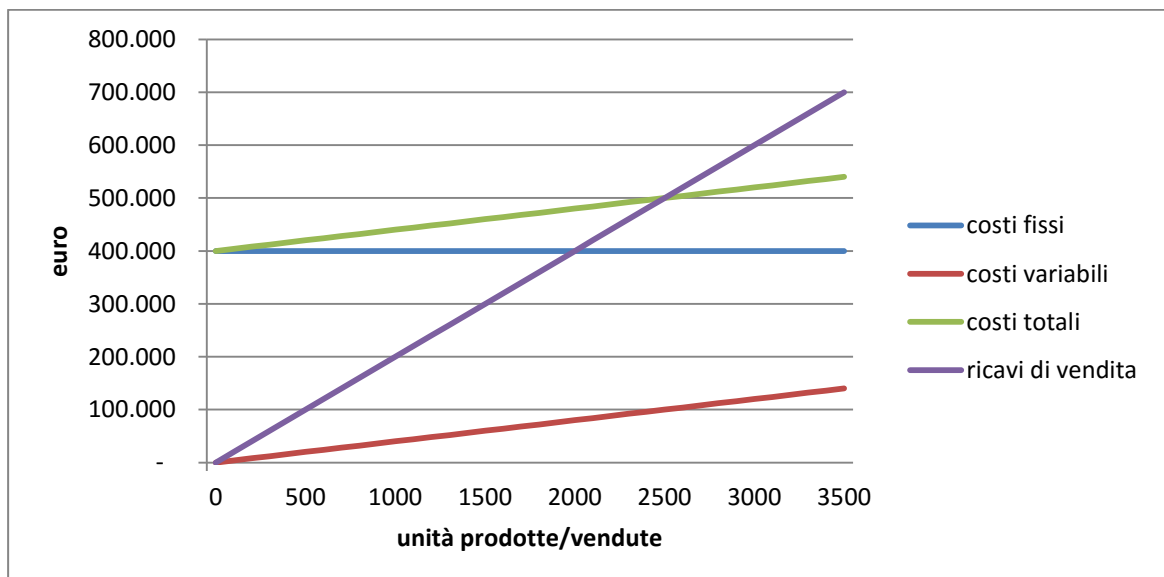
Il BEP non è uno strumento raffinato, ma utile ad individuare, se pure in misura approssimativa, un quantitativo di produzione/vendita minimo necessario, al disotto del quale l'azienda realizzerebbe perdite.

### Esempio

Determiniamo il livello di BEP di un'azienda che produce un articolo Kappa sostenendo costi fissi per 400.000 e costi variabili unitari per 40 euro. L'articolo viene venduto 200 euro.

$$\text{BEP} : \frac{400.000}{200 - 40} = 2.500 \text{ unità}$$

Producendo e vendendo 2.500 unità l'impresa conseguirebbe ricavi per 500.000 euro e sosterrrebbe costi totali per lo stesso ammontare. Per conseguire utili l'impresa dovrebbe quindi superare il livello di produzione/vendita di 2.500 unità.



L'attività di analisi dei costi e di programmazione dell'attività aziendale sono fondamentali per gestire un'attività complessa e ad alto rischio come quella dell'impresa.

Nelle pagine iniziali abbiamo presentato, molto sinteticamente, strumenti per descrivere l'attività già svolta dall'impresa e in quest'ultima parte altri strumenti per programmare quella futura. I primi danno certezze, i secondi consentono di formulare ipotesi. E in questo secondo aspetto sta la sfida per l'imprenditore, nelle scelte per il futuro che, in mercati dinamici e competitivi, non possono che essere innovative.

## **BIBLIOGRAFIA**

G.AIROLDI, G.BRUNETTI, V.CODA (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna

P. ANDREI - a cura di (2014), *Introduzione all'economia d'azienda*, G.Giappichelli Editore, Torino

ASTOLFI, BARALE & RICCI (2015), *Nuovo domani in azienda*, Tramontana RCS Education, Milano

P.COSTA, P.GHIGINI, C.ROBECCHI, (2015), *Telepass +*, Mondadori Education

R.M.GRANT (2007), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna

L.CINQUINI (2003), *Strumenti per l'analisi dei costi*, G.Giappichelli Editore, Torino

R. FERRARIS FRANCESCHI (2007), *Pianificazione e controllo*, G.Giappichelli Editore, Torino