



Strutture di costo a confronto

pianificazione, finanza e controllo

Analisi di alcuni casi pratici; grado di sfruttamento della capacità produttiva; costi unitari per la determinazione dei prezzi di vendita

Bruno De Rosa
Dipartimento di Economia
e Tecnica Aziendale
dell'Università
degli Studi di Trieste

L'analisi della struttura dei costi aziendali viene generalmente operata utilizzando quale principale schema di riferimento teorico il modello tradizionale della quantità di pareggio. Ciò consente di porre in evidenza alcuni importanti fattori capaci di condizionare, anche significativamente, la capacità di reazione delle imprese a cambiamenti repentini nelle condizioni generali di mercato. Si pensi al ruolo svolto in proposito da indicatori quali: la quantità di pareggio, il margine di sicurezza, la leva operativa. Tuttavia alcune importantissime informazioni rimangono in tal modo ancora nell'ombra.

Il caso delle aziende "Alfa" e "Beta"

Si immagini di voler confrontare tra loro le strutture di costo relative a due *competitors* che operano all'interno del medesimo settore economico: le aziende "Alfa" e "Beta".

L'analisi del conto economico della prima di esse consente di individuare, nell'esercizio 20X0, la presenza di costi fissi per circa 240.000 euro, mentre l'ammontare complessivo dei costi variabili risulta di 230.000 euro, cosicché i costi operativi totali sono approssimativamente pari a 470.000 euro.

Nello stesso esercizio amministrativo il fatturato complessivo della "Alfa" è di 506.000 euro ed è ottenuto grazie alla cessione sul mercato di circa 11.500 unità del prodotto aziendale.

Conseguentemente il suo reddito operativo risulta uguale a 36.000 euro con una redditività sulle vendite del 7,11%.

Per contro la "Beta", nel medesimo periodo, ha so-

stenuto costi fissi per 300.000 euro e costi variabili per circa 495.000 euro. I suoi costi operativi complessivi assommano, pertanto, a 795.000 euro. Grazie al sostenimento di tali costi, essa è riuscita a conseguire ricavi di vendita per un ammontare complessivo di 825.000 euro, corrispondenti alla commercializzazione all'incirca di 11.000 unità del prodotto aziendale. Il suo reddito operativo risulta pertanto pari a 30.000 euro, il che equivale a un *return on sales* del 3,64%, decisamente più contenuto rispetto a quello conseguito dall'impresa rivale (di per sé – vale la pena di sottolinearlo – già non particolarmente elevato).

Tabella 1

	"Alfa"	"Beta"
Fatturato	506.000	825.000
– Costi variabili	230.000	495.000
= Margine di contribuzione	276.000	330.000
– Costi fissi	240.000	300.000
= Risultato operativo	36.000	30.000
Unità di produzione-vendita	11.500	11.000

Sulla base delle informazioni sin qui fornite è possibile notare come le due realtà economiche siano contraddistinte dalla medesima quantità di pareggio, rappresentata da 10.000 unità di produzione-vendita. Il prezzo medio unitario a cui “Alfa” colloca la sua produzione sul mercato è, infatti, di euro 44, mentre il suo costo medio unitario è pari a euro 22; il relativo margine di contribuzione è, quindi, di euro 24 per unità, che, contrapposto a un ammontare di costi fissi pari a euro 240.000, determina una quantità di *break-even* di 10.000 unità. L’azienda “Beta”, invece, risulta contraddistinta da un prezzo medio unitario di vendita pari a euro 75,00 e da un costo medio unitario di euro 45. Con riferimento a “Beta”, dunque, il margine di contribuzione unitario risulta pari a euro 30, il che consente la copertura integrale dei costi fissi (che ammontano a 300.000 euro) a un quantitativo di produzione-vendita pari a 10.000 unità.

Tabella 2

	“Alfa”	“Beta”
Prezzo medio unitario	44,00	75,00
– Costo variabile unitario	22,00	45,00
= Margine di contribuzione unitario	24,00	30,00
Costi fissi	240.000	300.000
Quantità di pareggio	10.000	10.000

Si può pertanto affermare che, oltre a una maggiore redditività delle vendite rispetto alla rivale “Alfa”, essa è anche contraddistinta da un più elevato “margine di sicurezza” percentuale.¹ Prima che si determini una perdita operativa, le vendite di “Alfa” possono, infatti, calare rispetto ai valori attuali del 13,04% (da 11.500 a 10.000 unità). Non è così per “Beta”, per la quale una diminuzione delle quantità vendute superiore al 9,09% sarebbe già sufficiente a determinare una situazione di negatività nei suoi risultati operativi. Tutte le informazioni sin qui elaborate sembrano indurre a identificare in “Alfa” l’azienda preferibile tra le due. Il calcolo della *leva operativa* – ovve-

ro del coefficiente di sensibilità che misura la variabilità del risultato operativo al variare della quantità di produzione-vendita realizzata in un determinato periodo dall’impresa esaminata – contribuisce, almeno in parte, ad attenuare questa univocità di indicazioni. La leva operativa di “Alfa” assume, infatti, un valore di 7,67, mentre quella di “Beta” risulta pari a 11. Ciò significa che un’ipotetica variazione delle vendite del 10% rispetto al valore attuale provocherebbe una variazione del risultato operativo di “Alfa” del 76,7%, mentre la medesima variazione sarebbe del 110% in “Beta”. Si può pertanto affermare che “Alfa” risulta – almeno sotto il profilo analizzato – meno rischiosa di “Beta”. Non è improbabile che anche questa indicazione possa essere utilizzata per esprimere una preferenza verso la prima delle due imprese esaminate: qualora le cose dovessero andare male – ovvero qualora si dovesse verificare, nel mercato di riferimento, una diminuzione della quantità in esso complessivamente venduta – la minore sensibilità di “Alfa” rispetto al concorrente contribuirebbe ad attenuare gli effetti economici negativi derivanti dalla contrazione del mercato.²

Tuttavia si deve sottolineare come un’eventuale espansione del mercato porterebbe a effetti diametralmente opposti, evidenziando un maggiore incremento della redditività di “Beta” rispetto a quello registrato dalla rivale.

Un più elevato coefficiente di sensibilità – e, dunque, un più elevato livello di rischiosità – non può, pertanto, essere mai letto univocamente ovvero prescindendo da quelle che sono le condizioni di contesto. Un maggiore livello di rischio implica solo una maggiore variabilità nei rendimenti, ma tale variabilità può assumere connotati tanto negativi, quanto positivi.

Immaginiamo, ora, che vi siano fondate aspettative che il mercato in cui le due aziende esami-

¹Per una definizione più precisa delle modalità di calcolo del margine di sicurezza cfr. B. De Rosa, “Obiettivi aziendali e modello *break-even point*”, in *CFC* n. 2/2006, pagg. 106-111. Nello stesso articolo vengono esaminati anche i limiti impliciti di tale indicatore.

²Nell’esempio qui effettuato – e in quelli forniti in seguito – si ipotizza, per semplicità di ragionamento, che i due *competitor* beneficino o soffrano di un’eventuale espansione o contrazione del mercato di riferimento nelle medesime proporzioni. Questo significa immaginare che, per effetto delle evoluzioni nelle quantità scambiate, non si modifichino le quote di mercato di “Alfa” e “Beta”. Un’analisi più rigorosa potrebbe immaginare effetti differenziati sulle quote di mercato dei diversi *competitor* in relazione a situazioni e variabili che qui non si sono voluti considerare.



nate si trovano a operare possa, in un prossimo futuro, crescere dimensionalmente. È con riferimento a questa ipotesi che si riscontra una “debolezza strutturale” dell’impresa “Alfa”, che il tradizionale modello della quantità di pareggio non è in grado di evidenziare adeguatamente e che, invece, risulta del tutto palese qualora si impieghi per l’analisi la versione alternativa del modello da noi descritta in un precedente contributo.³

Per rendere operativa la variante in esame, è necessario fornire esplicito riconoscimento formale a un parametro essenziale alla comprensione delle strutture di costo aziendali, di fatto sostanzialmente ignorato nella versione classica del modello: quello relativo al *livello di capacità produttiva disponibile*. Un simile dato può essere introdotto nelle esemplificazioni precedentemente fornite immaginando momentaneamente, per semplicità,⁴ che un’unità di capacità produttiva abbia, all’interno del settore esaminato, un costo sostanzialmente identico per tutte le imprese che lo costituiscono.

Si immagini, per esempio, che tale costo sia pari a circa 20 euro per ogni unità di capacità produttiva di cui una qualsivoglia azienda appartenente al settore intenda dotarsi. Sulla base di questa semplice informazione, si può desumere – ponendo tra loro a rapporto l’ammontare dei costi fissi aziendali e il coefficiente unitario di costo testé individuato⁵ – qual è il livello di produzione potenziale che “Alfa” e “Beta” sarebbero in grado di realizzare qualora la domanda di mercato fosse sufficiente ad assorbire tutta la quantità da esse prodotta. Tale livello è rispettivamente di 12.000 e 15.000 unità. Questa informazione supplementare consente di predisporre una nuova versione dei conti economici delle due realtà produttive esaminate, nella quale l’ammontare complessivo dei costi fissi risulta opportunamente distinto in due componenti: quella costituita dai costi fissi che possono essere attribuiti ai prodotti allestiti e ven-

duti nel periodo e quella, residuale, che invece rappresenta il costo della “capacità produttiva disponibile e non utilizzata”.

Tabella 3

	“Alfa”	“Beta”
Fatturato	506.000	825.000
– Costi variabili	230.000	495.000
– Costi fissi attribuiti	230.000	220.000
= Margine di partecipazione	46.000	110.000
– Costi fissi non attribuiti	10.000	80.000
= Risultato operativo	36.000	30.000
<i>Unità di produzione-vendita</i>	<i>11.500</i>	<i>11.000</i>
<i>Capacità produttiva</i>	<i>12.000</i>	<i>15.000</i>

La variante del conto del risultato economico in esame consente di palesare la carenza strutturale di “Alfa” cui si faceva poc’anzi riferimento: manifesta, infatti, l’estrema vicinanza del suo punto di pareggio al livello di produzione massima potenziale. Ciò significa che l’azienda in esame non appare in grado di approfittare, se non marginalmente, di eventuali fasi espansive nella domanda del prodotto allestito, mentre rimane completamente soggetta alle conseguenze negative connesse a eventuali cali – congiunturali o strutturali che siano – nella dimensione del mercato di riferimento. Sotto questo profilo riteniamo di potere proporre un nuovo indicatore, che potrebbe essere denominato “*marginale di sfruttamento*”, destinato a segnalare la distanza relativa esistente tra il punto di pareggio e il livello di capacità di cui un’impresa si è dotata.

Nella sua struttura algebrica – invero estremamente semplice – tale indicatore ricorda il “marginale di sicurezza”, pur non soffrendo dei significativi limiti che caratterizzano tale quoziente:⁶ esso è, in effetti, calcolato rapportando la differenza tra la quantità massima producibile e la quantità di pareggio alla stessa quantità di pareggio. Nel caso della “Alfa”, tale indicatore assume un valore pa-

³B. De Rosa, “Il nuovo modello *break-even point*”, in *CFC* n. 8-9/2009, pagg. 725-729.

⁴Anche questa ipotesi è introdotta solo per facilitare il ragionamento. È del tutto lecito immaginare, infatti, che esistano delle condizioni che rendono differente, anche in termini sostanziali, per le diverse imprese che costituiscono uno specifico settore industriale, il costo di un’unità di capacità produttiva disponibile.

⁵Il costo di una dose di capacità produttiva individuato corrisponde, infatti, per definizione al costo fisso unitario.

⁶B. De Rosa, “Obiettivi aziendali e modello *break-even point*” cit., pag. 108.

ri al 20%, mettendo in evidenza che le vendite possono al massimo superare la quantità di pareggio di un quinto (mentre possono scendere al di sotto della stessa quantità anche del 100%). Si noti come questo dato contribuisca ulteriormente a rafforzare le indicazioni tendenzialmente negative fornite dall'analisi dei valori assunti dalla leva operativa in ipotesi di crescita del mercato di riferimento. Se tale scenario dovesse concretamente manifestarsi, l'azienda "Alfa", infatti, non solo beneficerebbe di un incremento della sua redditività operativa più contenuto rispetto a quello riportato dal proprio rivale, ma – cosa assai più grave – se l'incremento del mercato giungesse a superare determinate soglie, rischierebbe di non potere "tenere il passo" con lo stesso nell'espansione delle quantità vendute e del fatturato aziendale, con connessa compromissione delle quote di mercato sin qui raggiunte.

Vale forse la pena di notare che la medesima informazione può essere desunta predisponendo la nuova versione del conto del risultato economico con riferimento al livello di produzione e vendita che garantisce il pareggio economico e rapportan-

do il livello dei costi fissi non attribuiti evidenziato al suo interno a quello dei costi fissi totali (pari alla somma dei costi fissi attribuiti e dei costi fissi non attribuiti).

Lo schema assume la seguente struttura.

Tabella 4

	"Alfa"	"Beta"
Fatturato	440.000	750.000
– Costi variabili	240.000	450.000
– Costi fissi attribuiti	200.000	200.000
= Margine di partecipazione	40.000	100.000
– Costi fissi non attribuiti	40.000	100.000
= Risultato operativo	0	0
Unità di produzione-vendita	10.000	10.000
Capacità produttiva	12.000	15.000

Le considerazioni sin qui effettuate trovano naturalmente piena conferma nell'analisi grafica delle funzioni di costo e ricavo relative alle due realtà imprenditoriali esaminate (*figure 1 e 2*).

Per favorire una più corretta interpretazione delle informazioni in esse contenute, si ritiene utile fare notare che, nelle rappresentazioni grafiche

Figura 1 – AZIENDA "ALFA"

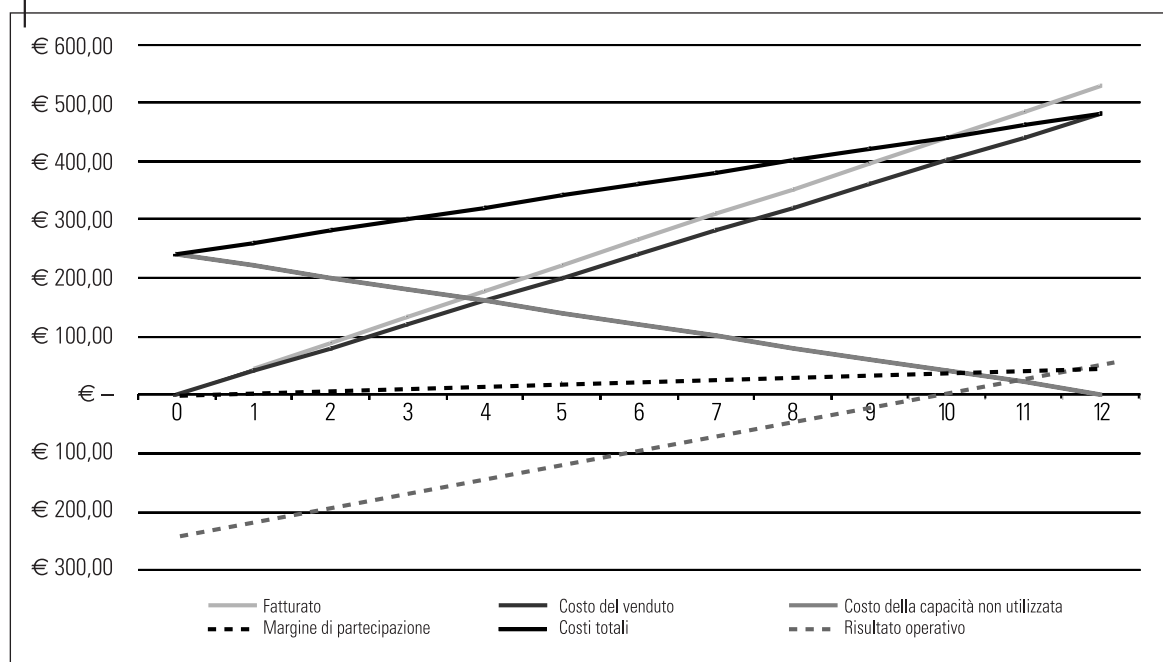
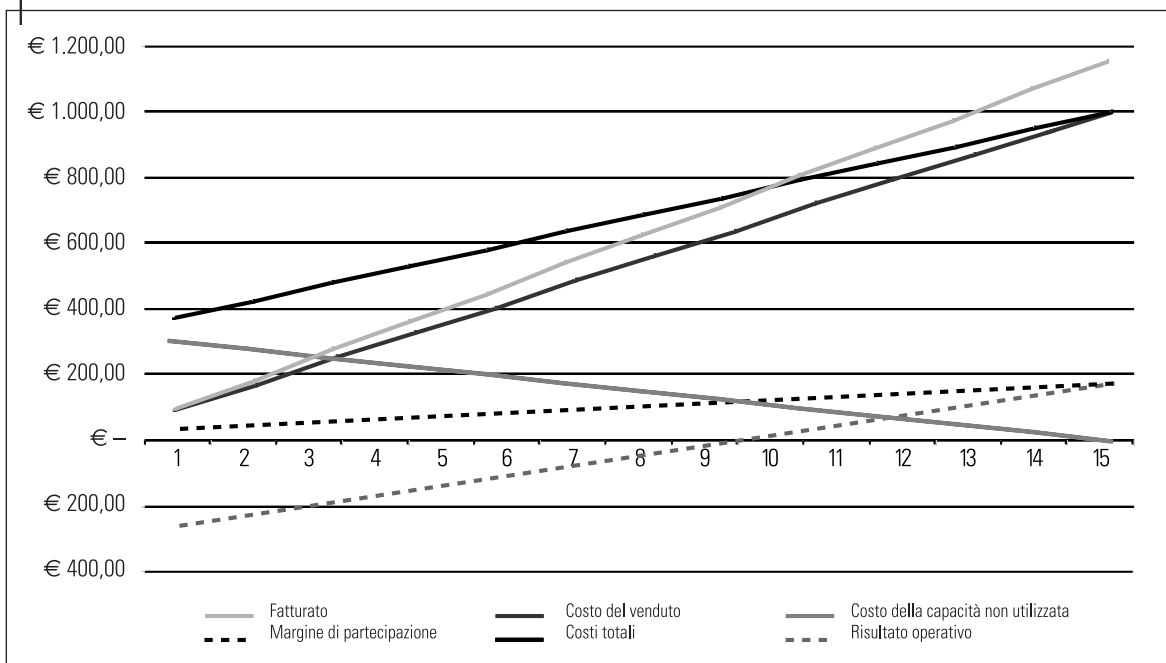




Figura 2 – AZIENDA “BETA”



presentate in questa sede, si riscontrano, rispetto a quelle più tradizionali, le seguenti differenze:

1. la “curva” del *costo del venduto* sostituisce quella del *costo variabile*, collocandosi al di sopra della posizione da questa assunta negli schemi classici: a formare il costo del venduto concorre, infatti, oltre al costo variabile unitario, anche il costo fisso unitario;
2. la tradizionale “curva” del *marginale di contribuzione* viene rimpiazzata da quella del *marginale di partecipazione*; quest’ultima appare – per ragioni che dovrebbero risultare, a questo punto, del tutto evidenti – spostata verso il basso rispetto alla prima;
3. l’andamento della “curva” del *costo della capacità non utilizzata* (che corrisponde a quella dei *costi fissi non attribuiti*) prende il posto di quella dei *costi fissi residui* e, diversamente da quest’ultima, assume un andamento decrescente, sino a intercettare la retta delle ascisse in corrispondenza della quantità di produzione-vendita che segnala il livello massimo di capacità produttiva. Tutte le altre “curve” contenute nei grafici presentati sono simili – per posizionamento e significato concretamente loro attribuibile – a quelle incluse nelle rappresentazioni più tradizionali.

Tra le molte considerazioni che si possono effettuare in proposito riteniamo, in questa sede, utile fare notare al lettore come, con riferimento alla quantità di pareggio, si realizzino contemporaneamente le seguenti situazioni:

1. la “curva” del risultato operativo interseca l’asse delle ascisse (il risultato operativo è nullo);
2. la “retta” del fatturato incrocia quella dei costi totali (vi è equivalenza perfetta tra ricavi e costi operativi);
3. la “curva” del margine di partecipazione e quella del costo della capacità non utilizzata s’intersecano (il margine di partecipazione “copre” esattamente l’ammontare dei costi fissi non imputati).

Tutto ciò consente di rendere evidente una caratteristica che sin qui è stata sostanzialmente data per scontata: ossia che, nelle due varianti del modello, la quantità di pareggio è sempre la stessa. La cosa appare, invero, del tutto ovvia: a ben pensarci, infatti, il livello di produzione e vendita che garantisce la copertura integrale dei costi fissi aziendali rimane sempre il medesimo, a prescindere dalla scomposizione o meno di questi ultimi nelle due classi che corrispondono ai costi della capacità produttiva “im-

piegata” e “non impiegata”. Ciò che cambia è, come si è visto, solo il livello d’informazione fornita al lettore della reportistica aziendale, che risulta certamente più elevato con riferimento all’ipotesi in cui tale scomposizione venga effettivamente operata.

Per comprendere appieno l’entità di tale incremento informativo, si esamini la scheda che contiene le informazioni sulle costituenti del “margine di partecipazione unitario” – fornita qui di seguito – e si confrontino tra loro i due margini parziali in essa evidenziati:

	“Alfa”	“Beta”
Prezzo medio unitario	44,00	75,00
– Costo variabile unitario	22,00	45,00
= Margine di contribuzione unitario	24,00	30,00
– Costo fisso unitario	20,00	20,00
= Margine di partecipazione unitario	4,00	10,00

Il prospetto testé presentato rende del tutto evidente una realtà spesso ignorata o dimenticata da chi impiega – più o meno consapevolmente – il tradizionale modello della quantità di pareggio a fini decisionali: il costo di un’unità di prodotto finito è di euro 42 per “Alfa” ed euro 65 per “Beta”. A formare tale costo concorre – *del tutto legittimamente* – oltre al costo variabile unitario (cioè al costo *incrementale* che l’impresa deve subire per potere allestire e vendere un’unità aggiuntiva del prodotto aziendale), anche il costo fisso unitario (calcolato con riferimento al livello di capacità produttiva disponibile), ovvero il costo che l’azienda deve *inevitabilmente* sostenere per rendere possibile l’allestimento di tale unità aggiuntiva di prodotto.

Vale la pena di notare, al proposito, come il fatto che a tale costo unitario manchi la caratteristica dell’*incrementalità* propria del costo variabile non consente di potere concludere – come spesso, del tutto frettolosamente e arbitrariamente, si ha l’abitudine di fare – che tale costo possa non essere coperto dai ricavi di vendita. Mentre si può legittimamente criticare l’imputazione al prodotto di costi da questo non provocati (è il caso dei “costi di capacità produttiva disponibile e non impiegata”, con riferimento ai quali manca, evidentemente,

qualsiasi relazione causale con la produzione ottenuta in un dato periodo), non si può non riconoscere che un’unità di prodotto finito richiede inevitabilmente – per essere concretamente approntata – l’impiego di alcune “dosi” di capacità produttiva e che tale impiego comporta ineluttabilmente il sostenimento di un costo. Non vi è ragione alcuna, dunque, per escludere tale aliquota del costo unitario dal novero di quelli che concorrono a formare il costo di prodotto.

Un simile ragionamento dovrebbe rendere evidente quanto possa risultare pericolosa – al di là di alcune situazioni teoriche del tutto particolari – una politica di prezzo intesa a coprire il solo costo marginale (o incrementale). Purtroppo una simile strategia di *pricing* è stata spesso applicata in concreto dalle aziende che perseguono l’intento di eliminare dal mercato i propri *competitor* o di espandere la loro quota di mercato. Si legga, al proposito, quanto scrive Grant: «Di quanto possono diminuire i prezzi, quando un eccesso di capacità provoca una competizione al ribasso sui valori di listino? Il fattore chiave è, in tale caso, rappresentato dalla struttura dei costi. Nelle situazioni in cui i costi fissi sono preponderanti rispetto ai costi variabili, le aziende saranno indotte ad acquisire aliquote incrementali di *business* a un qualsiasi prezzo, purché lo stesso sia in grado di coprire il costo marginale. Le conseguenze di una simile politica sulla redditività aziendale possono essere disastrose. Le perdite complessive delle aziende di trasporto aereo americane subite nel periodo dal 1990 al 1995 superarono l’ammontare totale degli utili accumulati dalle stesse aziende nei tre decenni precedenti. La disponibilità, da parte di queste imprese, a offrire biglietti a prezzi notevolmente scontati su tratte nelle quali si registrano scarsi livelli di prenotazione, si spiega in quanto il costo variabile che deve essere sopportato per occupare un posto altrimenti vuoto su un volo già programmato risulta praticamente nullo. L’effetto devastante degli eccessi di capacità registrati nei settori petrolchimico, siderurgico, della produzione dei pneumatici e in quello delle memorie al silicio per elaboratori elettronici si deve, da un lato, alla notevole rilevanza assunta dai costi fissi in

pianificazione, finanza e controllo



questi settori e, dall'altro, alla volontà delle aziende che in essi operano di acquisire quote di mercato addizionali ad un qualsiasi prezzo, purché superiore ai costi marginali».⁷

Le informazioni fornite dalla scheda di costo unitario connessa al calcolo del “margine di partecipazione” dovrebbero – quanto meno – suggerire alcune cautele nell'adozione di una simile politica di prezzo, evitando che la stessa venga di fatto implementata in maniera del tutto acritica. Ciò che deve essere chiaro è che un prezzo che si collochi al di sotto del costo pieno unitario (calcolato in modo tale da evitare l'attribuzione ai prodotti del “costo della capacità produttiva disponibile e non utilizzata”, agli stessi logicamente non imputabile) non consente il pieno reintegro dei fattori produttivi che *inevitabilmente* devono essere impiegati per l'ottenimento di un'unità di prodotto. Essa è pertanto – comunque la si voglia vedere – una cessione *in perdita*, il che non può evidentemente considerarsi (al di fuori, come si è detto, di ben precisate situazioni contingenti) qualcosa di non pericoloso.

Appare a questo punto opportuno segnalare al lettore come il “margine di partecipazione” di cui si è discusso possa ricordare, per alcuni versi, il cosiddetto “margine primo”, tanto frequentemente impiegato nella prassi aziendale. Tale margine è generalmente calcolato contrapponendo al fatturato il costo dei prodotti venduti valutato sulla base dei più rilevanti costi industriali diretti, ossia i costi delle materie prime, delle lavorazioni esterne e della manodopera diretta. Nella pratica esso viene spesso erroneamente confuso con il “margine di contribuzione”, dal quale si differenzia per almeno tre ordini di ragioni:

1. come già detto, il “margine primo” viene generalmente determinato prendendo in considerazione solo componenti negativi di reddito che hanno la caratteristica di risultare *diretti* rispetto ai prodotti, mentre – come preciseremo meglio tra breve – il “margine di contribuzione” richiede, per pote-

re essere calcolato correttamente, l'adozione di un processo di attribuzione ai singoli prodotti dei costi indiretti, tanto variabili, quanto fissi;

2. nella determinazione del “margine primo” vengono abitualmente contrapposti ai ricavi di vendita componenti negative di reddito relative alla sola “fase industriale”, mentre le altre due configurazioni parziali di risultato citate in questo scritto impongono, almeno da un punto di vista teorico, la considerazione dei costi relativi a tutte le fasi aziendali;

3. al costo della manodopera diretta viene sovente scorrettamente attribuita la qualifica di “costo variabile”, sebbene – almeno nel nostro contesto economico – l'onere relativo ai servizi resi dal personale dipendente rappresenti, a evidenza, un tipico componente di reddito costante; l'errore si deve probabilmente alla modalità concreta di attribuzione ai prodotti del costo in esame, che avviene – come è del tutto corretto che sia – sulla base della sola aliquota dello stesso legata alla capacità produttiva fornita dal personale che è stata effettivamente impiegata nell'allestimento dei prodotti; ciò determina una sorta di “variabilizzazione del costo fisso” rispetto alle unità di prodotto allestite che ha, di fatto, contribuito a creare la confusione di cui si discorre e conseguentemente a equiparare il “margine primo” a quello “di contribuzione”.

Meno impropria – sebbene, a sua volta, non del tutto corretta – appare, invece, l'assimilazione del “margine primo” al “margine di partecipazione”. Entrambe le configurazioni parziali di reddito ora menzionate prendono, infatti, esplicitamente in considerazione tanto costi variabili, quanto costi fissi. Il computo del “margine primo” richiede, però, la considerazione di una parte soltanto delle voci di costo che formano il “margine di partecipazione”: vengono, in particolare, escluse da tale calcolo tutte le componenti di costo che risultano indirette, siano esse fisse o variabili. Si noti, a tale proposito, come, negli esempi forniti in precedenza, una simile distin-

⁷R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Third Edition, Blackwell, 1998, pag. 62 (la traduzione è nostra).

zione non risultasse operata. Ciò si deve a una delle ipotesi semplificatrici implicite nella costruzione del modello BEP, quella che impone che l'impresa esaminata sia monoprodotta. È chiaro che, in una situazione del genere, tutti i componenti di reddito (positivi o negativi, fissi o variabili) sono *direttamente* imputabili all'unico prodotto realizzato. Come noto, però, una condizione simile è tutt'altro che consueta nella pratica. La coesistenza di diverse linee di prodotti e, all'interno della medesima linea, di più articoli comporta quasi inevitabilmente l'esistenza di fattori produttivi che forniscono, nel medesimo periodo di tempo, la loro utilità a favore di più prodotti e, dunque, che provocano componenti di costo *comuni* (o *indiretti*). Conseguentemente, se nella pratica si vuole addivenire alla determinazione corretta dei margini "di contribuzione" e "di partecipazione" relativi ai diversi prodotti in cui risulta articolata l'offerta complessiva aziendale, si dovranno inevitabilmente risolvere i problemi connessi all'attribuzione dei costi indiretti (più precisamente: dei soli costi variabili indiretti con riferimento al "margine di contribuzione", tanto dei costi variabili indiretti, quanto dei costi fissi indiretti, con riferimento, invece, al "margine di partecipazione"). Un ulteriore motivo di differenziazione tra i due margini è legato al fatto che, mentre a formare il "margine primo" concorrono solo (*alcuni*) costi industriali, il "margine di partecipazione" dovrebbe essere calcolato – analogamente a quanto avviene con riferimento al "margine di contribuzione" – avendo a riferimento i costi relativi a tutte le fasi del processo produttivo.

Prima di concludere, sembra doveroso procedere alla rimozione di un'ipotesi semplificatrice sin qui accolta al solo scopo di facilitare l'esposizione: quella che postulava l'uguaglianza, all'interno del settore produttivo esaminato, del costo di un'unità di capacità produttiva. In effetti, come già si è avuto modo di precisare in nota, si può dare per scontata l'esistenza di condizioni specifiche di gestione che rendono differente, anche in termini sostanziali, per le diverse imprese che costituiscono uno specifico settore industriale il costo fisso unitario da esse sostenuto. Tra queste un ruolo notevole è sicuramente assunto dalle cosiddette "economie di scala". Come noto, con tale locuzione si identificano gli incrementi di efficienza resi possibili dai rendimenti più che proporzionali che alcuni fattori produttivi hanno al crescere della loro dimensione unitaria. In altri termini: «le economie di scala esistono ogni qual volta a un incremento negli *input* corrisponde un aumento più che proporzionale negli *output*».⁸ Con riferimento all'esempio precedentemente illustrato, è, dunque, del tutto lecito supporre che il costo fisso unitario dell'impresa "Beta" possa risultare più contenuto di quello della sua rivale. Ciò contribuisce, evidentemente, a rendere più incisive le riflessioni effettuate in precedenza con riferimento all'ipotesi di una fase espansionistica nella domanda di mercato. Se il costo fisso unitario sostenuto da "Alfa" e "Beta" dovesse risultare rispettivamente di euro 20,50 e di euro 18,75, ciò porterebbe ad attribuire alle due aziende i seguenti livelli di capacità massima: 11.710 unità per "Alfa" e 16.000 unità per "Beta". Ne deriverebbe un ulteriore indebolimento della posizione di "Alfa" rispetto alla rivale.

pianificazione, finanza e controllo

⁸R.M. Grant, *op. cit.*, pag. 201 (la traduzione è nostra).