

Contabilità **Finanza** e **Controllo**

RIVISTA DI GESTIONE AZIENDALE



**Scioglimento della società
e dichiarazioni fiscali**

di Michele Brusaterra

**Riduzione del fattore di rischio
nella valutazione dei beni immateriali**

di Emanuela Fusa

Autoriciclaggio e banche

di Raffaele D'Arienzo

Autovetture: disciplina e novità

di Stefano Sirocchi

**Verifica della fattibilità dei piani
di risanamento aziendale**

di Bruno De Rosa e Michele Bertoni



12

Lo scioglimento della società e le dichiarazioni fiscali	<i>Michele Brusaterra</i>	5
Riduzione del fattore di rischio nella valutazione dei beni immateriali	<i>Emanuela Fusa</i>	10
Autoriciclaggio e banche: alcune riflessioni	<i>Raffaele D'Arienzo</i>	17
Autovetture: disciplina e novità	<i>Stefano Sirocchi</i>	20
La verifica della fattibilità dei piani di risanamento aziendale	<i>Bruno De Rosa, Michele Bertoni</i>	34

Rubriche

Scadenze del mese	<i>Eugenio Russo</i>	46
-------------------	----------------------	-----------

Note redazionali per gli autori

Gli articoli devono essere inviati all'indirizzo di posta elettronica eliana.ricci@ilssole24ore.com in formato Microsoft Word, per un massimo di 35.000 caratteri (spazi inclusi).

Le note – ridotte all'essenziale – sono inserite in chiusura del testo, secondo il seguente formato:

- H.C. Dekker, "Value chain analysis in interfirm relationships: A field study", in *Management Accounting Research*, vol. 14/2003, pagg. 1-23;
- E. Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979, pag. 12.

Seconda e successive citazioni dello stesso volume: Giannessi, *Appunti*, cit., pag. 21.

La bibliografia finale non deve essere inserita. Le figure e le tabelle devono essere numerate progressivamente e separatamente. Il nome e il cognome dell'autore sono inseriti dopo il titolo e devono essere accompagnati dalla qualifica. Il testo degli articoli deve essere preceduto da un abstract in italiano di circa 100 parole.

Gli articoli a carattere scientifico sono sottoposti a referaggio: in tal caso, essi devono contenere un *abstract* in inglese di circa 100 parole e devono recare, nella e-mail di accompagnamento del testo, la seguente dicitura: "Si chiede alla direzione della rivista il referaggio dell'articolo". Una volta ricevuto, l'articolo sarà sottoposto all'esame cieco di due referee e dell'esito sarà informato l'autore. Gli articoli referati sono riconoscibili dal simbolo © posto nel sommario accanto al titolo.

Anche gli articoli non referati sono sottoposti alla valutazione degli organi della rivista, i quali si riservano di accoglierli e, se del caso, di suggerire agli autori gli opportuni aggiustamenti.

Agli autori sarà fornita copia in .pdf dell'articolo pubblicato.

Comitato scientifico

Umberto Bertini (Università di Pisa) – Presidente

Stefano Adamo (Università del Salento – Lecce)

Paolo Bastia (Università di Bologna)

Silvio Bianchi Martini (Università di Pisa)

Umberto Bocchino (Università di Torino)

Bettina Campedelli (Università di Verona)

Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli)

Raffaele D'Alessio (Università di Salerno)

Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Elbano de Nuccio (Università "LUM Jean Monnet" di Bari)

Vittorio Dell'Atti (Università di Bari)

Fabrizio Di Lazzaro (LUISS "Guido Carli" di Roma)

Giancarlo Di Stefano (Università Parthenope di Napoli)

Piermaria Ferrando (Università di Genova)

Fabio Fortuna (UNISU di Roma)

Michele Galeotti (Università "La Sapienza" di Roma)

Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli)

Lucia Giovanelli (Università di Sassari)

Giovanni Liberatore (Università di Firenze)

Liberio Mario Mari (Università di Perugia)

Giuseppe Paolone (Università di Chieti-Pescara)

Piero Pisoni (Università di Torino)

Giulio Tagliavini (Università di Parma)

GRUPPO **24** ORE

Proprietario ed Editore:

Il Sole 24 ORE S.p.A.

Presidente:

Benito Benedini

Amministratore Delegato:

Donatella Treu

Direttore Responsabile:

Ennio Bulgarelli

Redazione:

Eliana Ricci

Registrazione Tribunale di Milano

n. 327 del 2.10.1978

Questo fascicolo è stato chiuso

il 12.1.2015

Prezzo abbonamento annuale 2014:

€ 249,99 (versione digitale); una copia € 23,99

www.shopping24.it sezione Periodici

L'abbonamento decorre dal primo numero disponibile.

Amministrazione vendite:

via Tiburtina Valeria km 68,700

67061 Carsoli (AQ)

Fax 06.3022.5402 oppure 02.3022.5402

La stampa per uso personale del lettore può essere effettuata nei limiti del 15% di ciascun numero del periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, legge 633, 22.4.1941. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, Società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano. Informazioni: www.clearedi.org.

Sede legale e Amministrazione:

via Monte Rosa 91, 20149 Milano

Direzione e redazione:

via Carlo Pisacane 1, 20016 Pero (MI)

Concessionaria esclusiva di pubblicità:

Il Sole 24 ORE S.p.A. System

Direzione e amministrazione: via Monte Rosa 91

20149 Milano – Tel. 02.3022.1 – Fax 02.3022.3214

e-mail: segreteria@ilsole24ore.com

Servizio Clienti Periodici:

Tel. 3022.5680 (prefisso 02 oppure 06)

Fax 3022.5400 (prefisso 02 oppure 06)

e-mail: servizioclienti.periodici@ilsole24ore.com



associata all'USPI
Unione Stampa
Periodica Italiana

La verifica della fattibilità dei piani di risanamento aziendale

Esame di un caso concreto

Bruno De Rosa

Professore Associato di Economia aziendale, consulente direzionale

Michele Bertoni

Professore Associato di Economia aziendale

La leva operativa e gli altri coefficienti di sensibilità rappresentano uno strumento particolarmente utile nei momenti di crisi aziendale per verificare la fattibilità concreta di eventuali piani di risanamento o nella delicata fase di attestazione dei piani concordati. Il presente contributo – basato sull'analisi di un caso concreto, relativo all'industria alimentare – esamina l'impiego della tecnica simulativa per la verifica delle condizioni di sostenibilità di un piano di risanamento aziendale in ipotesi alternative del prezzo della materia prima e del prezzo di vendita. La simulazione presuppone la comprensione dei summenzionati indicatori (che vengono brevemente analizzati nel testo) ed è realizzata impiegando un semplice foglio di calcolo; risulta pertanto facilmente replicabile.

L'elevata instabilità del contesto competitivo ed economico attuale rende sempre più problematica la predisposizione di piani economici e finanziari basati su insiemi di ipotesi fisse, imm modificabili. Per questo motivo l'esame delle condizioni di equilibrio prospettico di una qualsivoglia realtà aziendale dovrebbe, oggi, avvenire impiegando strumenti in grado di evidenziare il grado di sensibilità del risultato atteso rispetto a possibili modificazioni nei valori assunti dalle variabili in grado di condizionarlo maggiormente. Per quanto attiene all'analisi dell'equilibrio economico, tali strumenti sono costituiti, ad esempio, dai cosiddetti coefficienti di sensibilità (leva operativa, leva del prezzo, leva dei costi) e dall'impiego di semplici tecniche simulative volte a enfatizzare le relazioni esistenti tra il valore del risultato operativo e quello di alcuni parametri

ritenuti particolarmente significativi rispetto alla sua formazione.

In questo contributo si vuole illustrare – utilizzando quale riferimento un caso concreto opportunamente alterato e semplificato – come tali strumenti possono aiutare a comprendere il livello potenziale di variabilità del risultato operativo, orientando concretamente gli obiettivi di riduzione dei costi e d'incremento dell'efficienza commerciale che il management di un'impresa in crisi si deve necessariamente porre. Lo stesso ordine di logiche e le medesime tecniche simulative che saranno illustrate nel caso dovranno essere impiegate dal professionista che intenda svolgere il ruolo di Attestatore di un piano di risanamento. Così, almeno, richiedono i *Principi di attestazione dei piani di*

risanamento predisposti da AIDEA, IRDCEC, AN-DAF, APRI e OCRI nel capitolo 6 dedicato alla verifica della fattibilità del piano, all'interno del quale si citano esplicitamente le tecniche della “what if analysis” e degli stress test.

Il caso

Il Consiglio di amministrazione del Prosciuttificio MIDA S.r.l., dopo aver presentato all'assemblea dei soci l'ultimo bilancio d'esercizio in perdita, ha deciso di dare avvio a un'importante attività di revisione delle modalità con cui è condotta la gestione operativa. A tale scopo ha chiesto l'intervento di un consulente esterno che, insieme al management, si è assunto l'onere di analizzare in dettaglio la situazione esistente e di proporre una soluzione per il futuro. L'obiettivo perseguito dal gruppo di lavoro guidato dal consulente esterno è stato, innanzi tutto, quello di acclarare quali sono le cause economiche che hanno determinato l'inefficienza operativa della specifica realtà economica considerata.¹ Sotto questo profilo, uno strumento sicuramente utile è rappresentato dall'analisi break-even.² Presupposto essenziale per lo svolgimento di tale forma d'indagine è la corretta suddivisione delle componenti di reddito (tanto positive quanto negative) in fisse o variabili. Il percorso di analisi seguito ha, conseguentemente, preso avvio dall'esame delle informazioni disponibili in contabilità in merito alle singole voci di costo che confluiscono nel conto economico aziendale, al fine di operare la suddetta distinzione. Lo schema sintetico del risultato economico conseguito dal Prosciuttificio MIDA S.r.l. nell'ultimo esercizio è il seguente:

Ricavi di vendita	euro	9.374.530
Variazioni nelle rimanenze	euro	845.194
Altri ricavi	euro	22.688
Valore della produzione	euro	10.242.412
Consumo di carne	– euro	7.582.104
Margine primo	euro	2.660.308
Altri costi operativi	– euro	2.761.655
Risultato operativo	– euro	101.347

Tale prospetto, ottenuto grazie a una semplice operazione di riclassificazione dal bilancio civilistico predisposto dalla società, consente di percepire l'importanza assunta dal costo della materia prima (in questo caso, la carne) rispetto alle altre componenti di costo, ma non appare adeguato a fornire le informazioni di base necessarie per la realizzazione concreta dell'analisi break-even: in esso, infatti, non si ha la chiara distinzione tra componenti di reddito fisse e variabili. Per tale ragione il gruppo di lavoro ha preso in esame il piano dei conti e separato dalle altre le seguenti classi di costi e ricavi:

- *ricavi di vendita dei prosciutti*: rappresentano la voce fondamentale del valore della produzione e sono evidentemente proporzionali alle quantità di prosciutti vendute in un determinato periodo, oltre che al relativo prezzo medio di vendita;
- *costi industriali variabili*: sono costituiti dai costi legati al processo di trasformazione che risultano proporzionali al numero di cosce lavorate in un determinato esercizio amministrativo; la componente principale è, indubbiamente, costituita dal costo della materia prima (la carne), ma tali costi comprendono anche i costi legati alle fasi di lavorazione affidate a cooperative esterne, così come i costi legati ai diritti dovuti al consorzio per la promozione del prosciutto in relazione al numero di cosce immesse nel processo. I parametri di variabilità di questa classe di costi sono, in realtà, molteplici: una parte di essi è, infatti legata al numero di cosce acquistate, altri dipendono dal numero di cosce marchiate, altri ancora dal numero di cosce lavorate;
- *costi commerciali variabili*: sono principalmente legati alle provvigioni pagate alla rete commerciale, ma sono anche connessi ad altre componenti di costo o di minor ricavo (trasporti su vendite, materiale d'imballaggio, etichette, svalutazione crediti ecc.) che risultano proporzionali al numero dei prosciutti venduti in un determinato periodo e che non sono state considerate a decremento del prezzo medio unitario.

La configurazione parziale di risultato che si ottiene per differenza tra le suddette componenti varia-

bili di reddito assume il nome tecnico di margine di contribuzione. Contrapponendo tale margine (espresso in forma unitaria o percentuale) all'ammontare dei costi fissi non coperti da ricavi fissi (nel caso specifico rappresentato dalla componente dei ricavi accessori iscritta alla voce A5 del conto eco-

nomico civilistico), si determina il punto di pareggio operativo.

Operando sui dati della contabilità del Prosciuttificio MIDA S.r.l. sono state, inizialmente, individuate e separate dalle altre le seguenti voci di costo variabile commerciale.

VOCI CONTABILI	20X0		20X1			
Abbuoni sconti e omaggi passivi vendita	€	74.231,73	0,83%	€	83.058,63	0,88%
Premi su vendite	€	25.693,92	0,29%	€	24.332,00	0,26%
Imballaggi	€	40.353,59	0,45%	€	34.483,10	0,36%
Etichette e stampati	€	17.371,81	0,19%	€	18.852,68	0,20%
Provvigioni passive	€	266.699,08	2,97%	€	286.288,32	3,02%
Trasporti su vendite	€	183.935,02	2,05%	€	206.509,88	2,18%
Contributi Enasarco	€	17.351,26	0,19%	€	20.829,90	0,22%
Contributi FIRR	€	7.300,59	0,08%	€	7.466,51	0,08%
Accantonamento fondo indennità clientela agenti	€	8.765,52	0,10%	€	8.964,72	0,09%
Svalutazione crediti	€	53.923,55	0,60%	€	78.854,47	0,83%
Totale costi commerciali variabili	€	695.626,05	7,75%	€	769.640,19	8,12%

Alcune di esse (“Abbuoni e sconti” e “Premi su vendite”) risultano classificate, nel bilancio civilistico e nel prospetto precedentemente esibito, in detrazione dei ricavi lordi di vendita, mentre le altre sono contenute tra i costi della produzione (classe B del conto economico previsto dal legislatore nazionale). Come si vede, l'incidenza del costo variabile commerciale rispetto ai ricavi di vendita (al lordo,

evidentemente, delle componenti rettificative presenti alle prime due voci del prospetto qui presentato) è stata nei due esercizi considerati rispettivamente del 7,75% e dell'8,12% e pari, in media, al 7,94% nel biennio.

Procedendo in modo del tutto analogo sono state identificate e segregate le seguenti voci di costo variabile industriale.

VOCI CONTABILI	20X0		20X1	
Costo sale	€	10.829,82	€	9.348,74
Costo sugna e altro materiale	€	67.038,66	€	65.609,50
Costo lavorazione stuccatura/toilettatura/disosso	€	285.292,60	€	315.027,92
Spese certificazione prodotto	€	40.317,40	€	22.245,58
Totale costi variabili industriali	€	403.478,48	€	412.231,74

Quelle sin qui elencate sono le sole voci di costo industriale che variano al variare del numero di cosce lavorate in un dato esercizio: esse vanno, pertanto, comparate al numero di pezzi posti in lavorazione per ottenere il relativo costo unitario. Sulla base di quest'ultima informazione si ricava, in seguito, il valore al chilo della componente di costo in esame (nell'esperienza storica dell'azienda il peso medio di una coscia di carne al momento dell'acquisto è pari a 14,88 kg che si trasformano in 10,56 kg al momento della vendita per effetto della perdita di peso dovuta all'essiccazione del prodotto; la perdita di peso durante la stagionatura è, dunque, mediamente del 29% circa).

COSTI INDUSTRIALI (A)	20X0	20X1
Costo annuo	€ 403.478,48	€ 412.231,74
Pezzi lavorati	114.048	118.500
Costi per coscia lavorata	€ 3,54	€ 3,48
Costo al chilo	€ 0,34	€ 0,33

Un altro elemento di costo industriale variabile è rappresentato dai costi legati all'appartenenza al locale Consorzio per la promozione del prosciutto. La voce di costo in esame è stata separata dalle altre perché il suo parametro di variabilità è rappresentato dal numero di cosce marchiate nel periodo (che può differire e di solito diverge dal numero di cosce immesse in lavorazione).

COSTI INDUSTRIALI (B)	20X0	20X1
Costo annuo	€ 118.106,21	€ 122.121,09
Pezzi marchiatati	86.843	91.135
Costi per coscia marchiata	€ 1,36	€ 1,34
Costo al chilo	€ 0,13	€ 0,13

La parte variabile delle spese consortili è, in realtà, pari a euro 1,2 per coscia immessa ed è data da due distinte componenti: contributi al consorzio per attività istituzionali (euro 0,13 per coscia) e contributo attività consorzio (pari a euro 1,07 per coscia). Il differenziale rispetto a questo valore si deve alla presenza di alcune componenti di costo fisse mensile (circa 21 euro al mese per attività di analisi e autocontrollo). Il peso al chilo delle componenti di costo in esame è, pertanto, di circa 0,11 euro.

La componente più importante del costo industriale è, indubbiamente, rappresentata dal costo della carne. Nell'ultimo esercizio il costo medio per chilogrammo di carne acquistata risultava pari, per il Prosciuttificio MIDA, a euro 4,30 al chilo, corrispondenti – in virtù del calo medio percentuale di peso del 29% storicamente riscontrato durante la lavorazione di cui già si è detto – a un costo di euro 6,06 al chilo di carne venduta.

Grazie al lavoro di analisi svolto in contabilità, il gruppo di lavoro guidato dal consulente esterno ha predisposto la seguente nuova riclassificazione del conto economico civilistico.

Ricavi di vendita	euro	9.374.530
Variazioni nelle rimanenze	euro	845.194
Altri ricavi	euro	22.688
Valore della produzione	euro	10.242.412
Consumo di carne	– euro	7.582.104
Margine primo	euro	2.660.308
Altri costi variabili industriali	– euro	521.594
Costi fissi industriali	– euro	631.125
Margine industriale	euro	1.507.589
Costi variabili commerciali	– euro	662.250
Costi fissi non industriali	– euro	946.687
Risultato operativo	– euro	101.347

Tale struttura, sebbene costituisca un indubbio miglioramento nel livello dell'informativa disponibile, non può rappresentare la soluzione definitiva del problema affrontato, poiché non consente la determinazione formale del margine di contribuzione aziendale. Le variazioni nelle rimanenze in essa contenute risultano stimate, infatti, in ottemperanza a quanto richiesto dalla normativa e dai princi-

pi contabili nazionali vigenti, sulla base del **costo industriale pieno**. Tale configurazione di costo contempla la considerazione congiunta di tutte le voci di costo industriale, indipendentemente dal loro grado di correlazione con la quantità di prodotto realizzato nel periodo, per cui risulta inadatta rispetto all'esigenza di separare le componenti di reddito variabili rispetto a quelle fisse. Sulla base delle informazioni evidenziate in precedenza, tuttavia, il gruppo di lavoro è riuscito a determinare il costo variabile industriale di una coscia di prosciutto marchiato, pari a euro 68,39,³ contro un costo industriale pieno di 72,84. Ciò ha consentito di predisporre il seguente prospetto del risultato economico, nel quale – in virtù del cambiamento operato nel criterio di valorizzazione delle scorte – il risultato economico appare peggiorato rispetto a quello fornito dalla contabilità.

Ricavi di vendita	euro	9.374.530
Variazioni nelle rimanenze	euro	793.501
Altri ricavi	euro	22.688
Valore della produzione	euro	10.190.719
Consumo di carne	– euro	7.582.104
Margine primo	euro	2.608.615
Altri costi variabili industriali	– euro	521.594
Costi variabili commerciali	– euro	662.250
Margine di contribuzione	euro	1.424.771
Costi fissi industriali	– euro	631.125
Costi fissi non industriali	– euro	946.687
Risultato operativo	– euro	153.040

A partire dallo stesso insieme di informazioni è possibile, inoltre, determinare il **margine di contribuzione per chilo di carne venduta** oppure – moltiplicando tale dato per il peso medio delle cosce dopo la stagionatura, pari a 10,56 chilogrammi – il **margine di contribuzione per coscia venduta**. La modalità espositiva in questo caso impiegata è costituita dalla struttura a costi e ricavi della produzione venduta (propria della tradizione contabile anglosassone), poiché i dati in tal modo ottenuti meglio si prestano a essere impiegati nell'ambito dei ragionamenti propri della logica break-even (il margine di contribuzione si forma

infatti sulle unità prodotte e vendute, non su quelle meramente allestite).

	Al kg.	Per coscia
Prezzo lordo di vendita	euro 8,40	euro 88,70
Costi variabili commerciali	– euro 0,66	– euro 6,99
Prezzo netto di vendita	euro 7,74	euro 81,71
Costo della carne	– euro 6,06	– euro 63,95
Altri costi variabili industriali	– euro 0,33	– euro 3,48
Costi Consorzio	– euro 0,11	– euro 1,16
Margine di contribuzione unitario	euro 1,24	euro 13,11

Rapportando tale dato al valore dei costi fissi mensili (pari a euro 131.484) il gruppo di lavoro ha determinato il numero di cosce che devono essere prodotte e vendute mensilmente per coprire la struttura dei costi in essere. Tale numero risulta pari a 10.062, valore questo che si colloca al di sopra non solo del numero medio di cosce venduto dal Prosciuttificio MIDA nell'ultimo periodo amministrativo (pari a 8.358 cosce al mese), ma anche – il che è decisamente più preoccupante – al di sopra del limite di capacità produttiva dell'azienda (costituito da 10.000 cosce al mese). Un simile risultato ha, evidentemente, determinato un notevole livello di apprensione nei componenti del Consiglio di amministrazione del Prosciuttificio MIDA, che ha quindi chiesto al team di individuare con maggior precisione le cause dello squilibrio venutosi a creare e di proporre, se possibile, una soluzione al problema.

Le determinanti della situazione di disequilibrio economico sono state principalmente individuate in un significativo restringimento rispetto al passato (a causa di un andamento dei prezzi di mercato complessivamente sfavorevole all'azienda) della forbice esistente tra il prezzo di vendita e il costo della carne fresca e in una struttura dei costi fissi divenuta eccessiva rispetto alle nuove condizioni di redditività venutesi in tal modo a determinare. Con riferimento al primo punto, la contrazione della forbice dei prezzi registrata negli ultimi esercizi è stata imputata tanto alla diminuzione dei prezzi di

vendita, quanto a un incremento significativo verificatosi nel costo della carne di suino. Sul fronte delle vendite, l'azienda sembrava aver pagato (oltre al generale effetto di depressione nei prezzi dovuto alla crisi economica in atto nel nostro Paese, che rappresenta il principale bacino di sbocco dei prodotti aziendali) delle scelte distributive che hanno privilegiato la GDO rispetto ai negozianti tradizionali (con conseguente decremento del prezzo medio unitario di vendita delle cosce) e un eccessivo livello di premialità concessa alla rete vendita. Per quanto attiene al prezzo della carne fresca, a detta degli esperti il suo incremento è stato guidato verso l'alto dall'aumento del costo dei mangimi ed era ritenuto relativamente stabile.

È stata conseguentemente proposta una manovra di recupero dell'efficienza basata sui seguenti punti programmatici:

a. incremento dell'1% dell'attuale prezzo lordo di vendita, operata attraverso una attenta rimodulazione del mix di vendita verso i canali del dettaglio specializzato e dei distributori al dettaglio; per effetto della ricalibratura operata nel mix di vendite il prezzo medio al chilo per la coscia venduta dovrebbe salire sopra l'importo di euro 8,58 al chilo;

b. diminuzione di mezzo punto percentuale rispetto ai ricavi lordi delle provvigioni riconosciute alla rete vendita, riduzione effettuata in forza anche di un'azione mirata di rivisitazione complessiva della logica stessa di gestione della rete esistente;

c. riduzione del 12% dei costi fissi esistenti, di cui il 3% circa riguardante la parte industriale (è stata prevista la cessione a prezzo di libro a un altro operatore di alcuni macchinari inutilizzati), mentre la parte restante riguarda i costi fissi discrezionali amministrativi e generali.

Per effetto di tali azioni, il margine di contribuzione unitario prospettico sale a euro 14,33 per coscia venduta, mentre la quantità di pareggio scende (tanto per effetto dell'incremento previsto della marginalità aziendale calcolata sulle componenti variabili, quanto per il decremento ipotizzato nei costi fissi, industriali e non) a 8.073 cosce al mese. In virtù delle ipotesi d'intervento accolte, il gruppo

di lavoro ha ritenuto di fissare un livello di vendite prospettico inferiore a quello storico, individuando un obiettivo pari a 8.500 cosce al mese. Non sono stati, inoltre, presi in considerazione ricavi diversi da quelli caratteristici. Sulla base delle precedenti ipotesi il gruppo di lavoro ha predisposto il seguente conto economico prospettico (di nuovo la struttura è quella a costi e ricavi della produzione venduta).

Ricavi di vendita	euro	9.138.286
Costi variabili commerciali	– euro	679.564
Ricavi di vendita netti	euro	8.458.722
Consumo di carne	– euro	6.523.403
Margine primo	euro	1.935.319
Altri costi variabili industriali	– euro	354.843
Costi consorzio	– euro	118.483
Margine di contribuzione	euro	1.461.993
Costi fissi industriali	– euro	583.790
Costi fissi non industriali	– euro	804.684
Risultato operativo	euro	73.519

Sebbene moderatamente positivo il risultato prospettico in tal modo determinato è chiaramente condizionato dall'avverarsi delle ipotesi di recupero dell'efficienza operativa e commerciale in precedenza enunciate. Non solo. Il conseguimento effettivo del risultato previsto dal piano presuppone, infatti, che anche tutte le altre ipotesi accolte per redigerlo – siano esse implicitamente o esplicitamente assunte – trovino, in seguito, conferma nella realtà concreta dei fatti. Appare pertanto del tutto logico cercare, nel momento in cui si progetta un'azione di recupero dell'efficienza quale quella descritta in queste pagine, di accertare qual è il livello di sensibilità del risultato prospettico individuato, al variare dei valori assunti dai parametri che maggiormente contribuiscono a determinarlo. Nella logica break-even tali parametri sono indubbiamente costituiti dalla quantità di vendita, dal prezzo unitario di vendita e dal livello dei costi variabili unitari.

Nel modello della quantità di pareggio, infatti, le “leve gestionali” che i manager possono

azionare per influenzare il risultato aziendale sono legate alle sole componenti variabili e, dunque, ai soli parametri testé esposti. Non deve sorprendere, pertanto, se all'interno del *framework* concettuale in esame sono generalmente impiegati tre specifici "coefficienti di sensibilità",⁴ ciascuno dei quali risulta destinato a misurare la variazione del risultato operativo al modificarsi del valore assunto da una delle summenzionate variabili critiche. I coefficienti di cui si discorre sono i seguenti:

- a.** la leva operativa, che misura la sensibilità del risultato reddituale rispetto a variazioni che potrebbero verificarsi nella quantità di merce venduta;
- b.** la leva dei prezzi, che fornisce informazioni in merito all'effetto provocato sul margine reddituale da un'eventuale variazione nel prezzo medio di vendita;
- c.** la leva dei costi, che evidenzia il grado con cui una variazione nel livello dei costi variabili risulta in grado di influenzare il reddito.

I "coefficienti di sensibilità" sono, in realtà, definiti in modo tale da risultare applicabili con riferimento a un contesto più generale rispetto a quello rappresentato dal set di ipotesi che descrive formalmente il modello break-even,⁵ ma assumono all'interno di tale modello una struttura che li rende particolarmente semplici da calcolare. Qualora si prendano per valide tutte le ipotesi del modello della quantità di pareggio, essi presentano, infatti, la seguente struttura formale:

$$\text{Leva operativa} = \frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{Reddito operativo}}$$

$$\text{Leva dei prezzi} = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Reddito operativo}}$$

$$\text{Leva dei costi} = \frac{- \text{Costi variabili}}{\text{Reddito operativo}}$$

Nel caso specifico i valori assunti dalle tre leve sono i seguenti:

$$\text{Leva operativa} = \frac{\text{euro } 1.461.993}{\text{euro } 73.519} \cong 20$$

$$\text{Leva dei prezzi} = \frac{\text{euro } 9.138.286}{\text{euro } 73.519} \cong 124$$

$$\text{Leva dei costi} = \frac{- \text{euro } 7.676.293}{\text{euro } 73.519} \cong -104$$

Ciò significa che un'eventuale variazione nelle quantità vendute del 10% (pari a 850 cosce) determinerebbe una variazione (di pari segno) nel reddito operativo del 200% circa (per l'esattezza di euro 146.199); è sufficiente, dunque, che le vendite effettive calino di poco più del 5% rispetto a quelle preventivate perché il modesto utile operativo evidenziato nel piano si trasformi in una perdita operativa.

Analoghe considerazioni possono essere svolte con riferimento alle altre due leve.

La variabilità del risultato proiettato rispetto a variazioni nei livelli dei prezzi di vendita è estrema: è, infatti, sufficiente immaginare una variazione dell'uno per cento nel prezzo obiettivo (pari, lo ricordiamo, a poco più di 8 centesimi al chilo) perché il risultato prospettico muti del 124% circa! Se, dunque, l'azione di riduzione del prezzo medio di vendita prevista dal piano dovesse, per qualsiasi ragione, non produrre l'effetto sperato, il risultato economico consuntivo risulterebbe, solo per questo, negativo. Anche la sensibilità del risultato rispetto al livello ipotizzato per i costi variabili appare cospicua: la variazione del risultato operativo viene, infatti, amplificata di ben 104 volte (in senso contrario) rispetto a una variazione nel livello dei costi variabili (e tra questi vi è una componente – il costo della carne fresca – che nel passato ha registrato notevole instabilità).

Sulla base di considerazioni analoghe a quelle testé effettuate il piano inizialmente predisposto dal gruppo di lavoro è stato integralmente rivisto, con la fissazione di obiettivi decisamente più sfidanti rispetto a quelli inizialmente proposti:

- a.** incremento del 2,5% del prezzo medio lordo di vendita;
- b.** diminuzione di un punto percentuale rispetto ai ricavi lordi delle provvigioni riconosciute alla rete vendita;
- c.** riduzione del 20% dei costi fissi esistenti, di cui il 5% circa riguardante la parte industriale.

Per effetto del nuovo programma d'azione il margine di contribuzione prospettico è passato a

euro 16,02 per coscia (pari a euro 1,52 al chilo) e la quantità di pareggio è scesa ulteriormente a 6.567 cosce al mese. Per coerenza con l'inasprimento delle ipotesi relative al prezzo netto di vendita, l'obiettivo commerciale è stato rivisto verso il basso e portato a 8.250 cosce al mese. Il risultato prospettico collegato a tale nuovo set di ipotesi è così formato:

Ricavi di vendita	euro	9.001.238
Costi variabili commerciali	– euro	624.367
Ricavi di vendita netti	euro	8.376.872
Consumo di carne	– euro	6.331.538
Margine primo	euro	2.045.334
Altri costi variabili industriali	– euro	344.406
Costi consorzio	– euro	114.998
Margine di contribuzione	euro	1.585.929
Costi fissi industriali	– euro	552.234
Costi fissi non industriali	– euro	710.015
Risultato operativo	euro	323.680

Particolarmente significativa la riduzione di variabilità che si registra in relazione al nuovo livello programmato del risultato operativo. La leva operativa, la leva dei prezzi e la leva dei costi assumono, infatti, nel caso in esame, valori rispettivamente uguali a 4,90, 27,81 e –22,91. Il piano, per quanto indubbiamente più arduo da attuare concretamente, pone degli obiettivi che consentirebbero all'azienda di raggiungere un equilibrio decisamente meno precario. L'effetto di diminuzione del rischio è legato a un fenomeno facilmente comprensibile: man mano che ci si allontana dal punto di pareggio aumenta il “margine di sicurezza”. Si noti, a tal proposito, che lo studio delle funzioni algebriche relative alle “leve” contribuisce a rafforzare la comprensione di ciò che avviene da un punto di vista economico: tali funzioni, infatti, assumono in prossimità del punto di pareggio andamento asintotico.

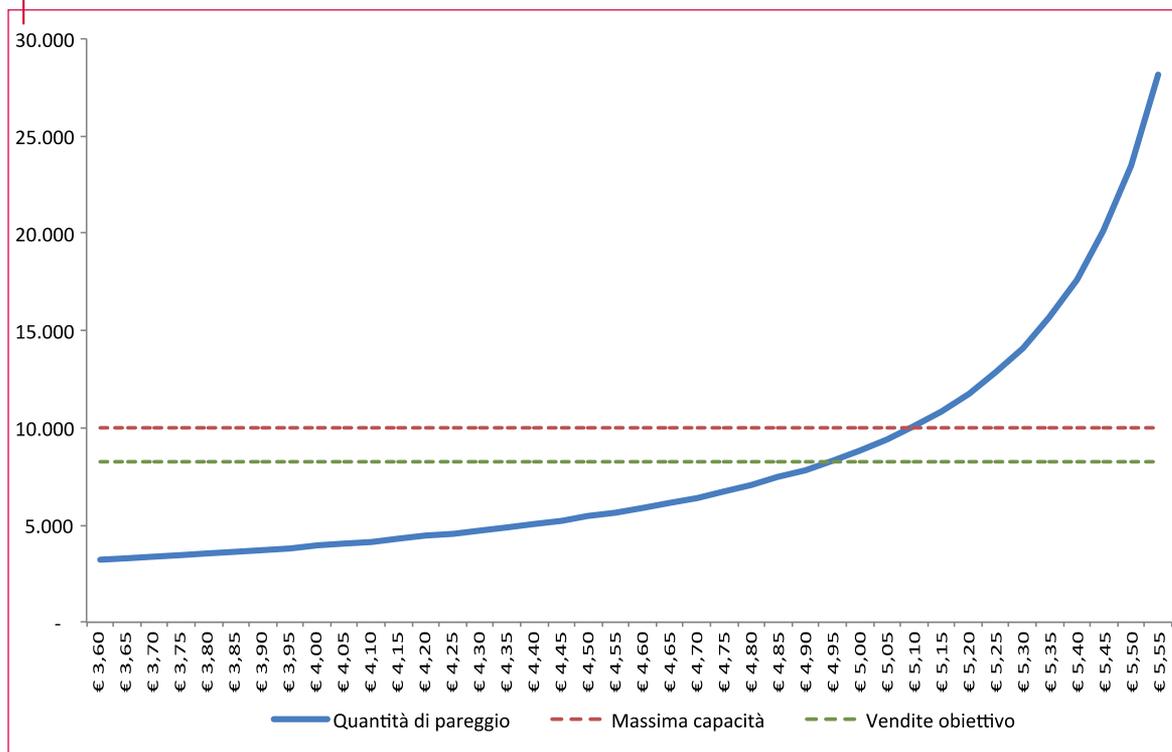
Vista la notevole sensibilità del risultato operativo rispetto al valore di costo della materia prima (la carne) e considerato l'elevato grado di instabilità di tale variabile storicamente riscontrato, è stata prodotta anche una semplice simulazione volta a comprendere meglio il “peso”

(in termini di significatività del risultato ottenuto) dell'ipotesi di prezzo concretamente accolta nel piano. Grazie a un semplice foglio di calcolo è stato possibile simulare – mantenendo invariate tutte le altre ipotesi formulate nel piano – l'effetto provocato da un eventuale incremento nel prezzo della carne sulla quantità di pareggio.

La sintesi di tale simulazione è contenuta nel *grafico 1*. In essa si nota come la quantità di pareggio risulta assumere andamento crescente in relazione a ipotesi di prezzi della carne via via crescenti (a parità di costi fissi, infatti, una riduzione del margine provocata da un incremento della componente dei costi variabili determina un incremento della quantità di pareggio). Il prezzo della materia prima accolto nel piano predisposto dal gruppo di lavoro è pari a euro 4,3 al chilo (che si trasforma in euro 6,06 al chilo per effetto del calo di peso). Un simile livello di costo della carne fresca determina una quantità di pareggio (6.567 cosce/mese) che si colloca ben al di sotto dell'obiettivo di vendite fissato nel piano (8.250 cosce/mese) e della quantità che rappresenta il limite di capacità produttiva (10.000 cosce/mese). Come si vede la quantità di pareggio supererebbe il livello di vendite previste dal piano (il che significa che l'impresa incorrerebbe in una perdita operativa anche raggiungendo il proprio obiettivo di vendita) per valori della carne fresca che si collocano tra i 4,90 e i 4,95 euro al chilo. Qualora, infine, il prezzo della materia prima dovesse superare i 5,05 euro al chilo il Prosciuttificio MIDA entrerebbe in una situazione di perdita strutturale: essendo, in quel caso, contraddistinto da una quantità di pareggio superiore alla capacità produttiva massima (e quindi, di fatto, irraggiungibile), sarebbe infatti condannato a subire continue perdite d'esercizio.

Uno dei limiti dei coefficienti di sensibilità in precedenza illustrati è che essi sono solitamente costruiti in maniera tale da rendere impossibile la variazione contemporanea di più di una variabile. Sotto questa prospettiva l'approccio simulativo si rivela decisamente più efficace. Nella seguente rappresentazione grafica si ha la sintesi di

Grafico 1



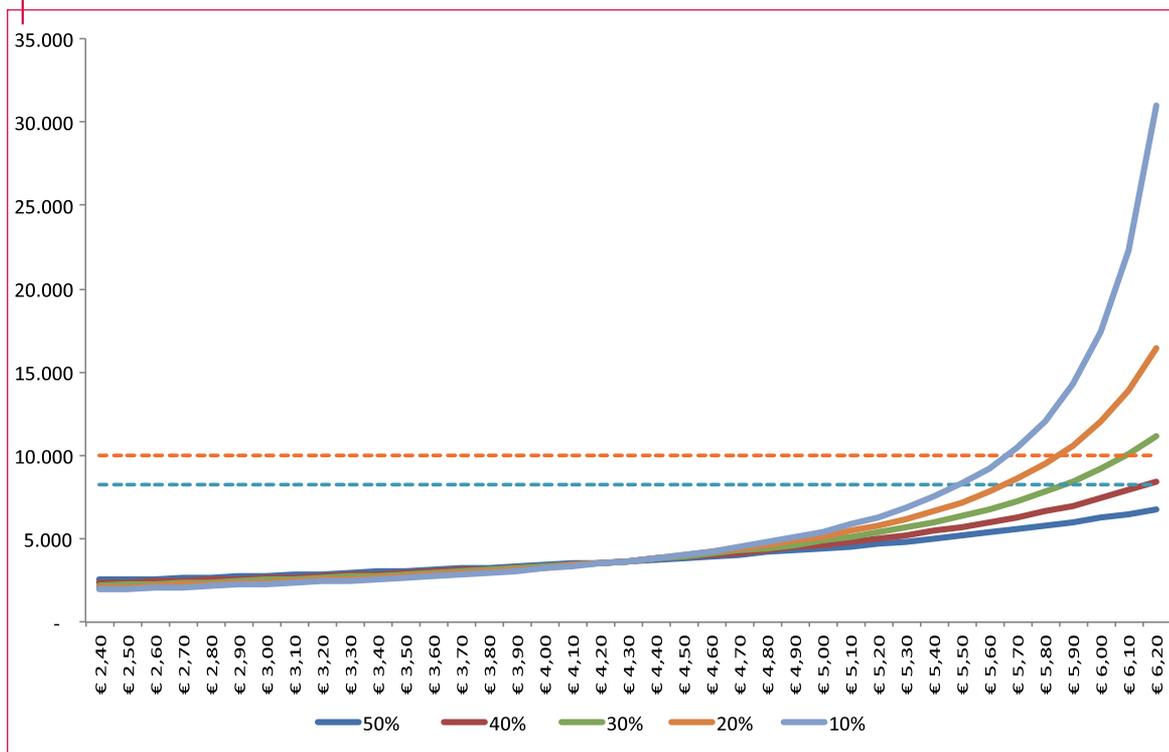
una simulazione volta a rideterminare la quantità di pareggio in relazione a diversi livelli di prezzo della carne fresca ipotizzando cinque ipotesi di adeguamento percentuale dei prezzi di vendita rispetto alla variazione subita nei prezzi d'acquisto (si tratta, insomma, di cinque diverse ipotesi di *price-recovery*). Si veda il *grafico 2*.

Come si vede, più risulta elevata la percentuale di adeguamento del prezzo di vendita alle variazioni nei costi d'acquisto meno è forte la perdita di efficienza sulle componenti variabili e quindi meno pronunciato risulta l'incremento della quantità di pareggio. Semplici forme di simulazione quali quelle qui brevemente considerate consentono di arricchire notevolmente il contenuto informativo del conto economico previsionale (qualunque sia il motivo per il quale lo stesso viene predisposto), corroborandolo di informazioni essenziali per la percezione del livello di variabilità potenziale del risultato in esso rappresentato. Costituiscono pertanto degli strumenti

tecniche che dovrebbero rapidamente diffondersi in un contesto economico, quale quello attuale, sempre più caratterizzato da notevoli dinamiche ambientali e livelli di incertezza sempre più elevati.⁶

Per lo stesso ordine di ragioni questo insieme di tecniche è destinato, inevitabilmente, a fare parte del patrimonio culturale e della strumentazione impiegata dal professionista che intenda svolgere il ruolo di Attestatore di un piano di risanamento aziendale. Il paragrafo 6.6.2 dei *Principi di attestazione dei piani di risanamento* predisposti da AIDEA, IRDCEC, ANDAF, APRI e OCRI in data 6 giugno 2014 stabilisce, infatti, che «L'Attestatore analizza l'articolazione delle principali ipotesi poste a fondamento della strategia di risanamento, in modo da valutare come l'effettivo risanamento sia legato al verificarsi di ciascun assunto». Il successivo paragrafo 6.6.3, inoltre, precisa che «Mediante l'analisi di sensitività l'Attestatore verifica gli effetti di eventuali modifiche nelle ipotesi alla base del Piano. Le analisi di sensitività si estrinsecano nello

Grafico 2



stimare come si modificano i valori del Piano al verificarsi di variazioni nelle ipotesi di fondo (“what-if analysis”), al fine di comprendere se il Piano conservi o meno la propria tenuta prospettica sotto il profilo [...] della sostenibilità economico-finanziaria». Il paragrafo 6.6.5, infine, sottolinea che «Con riferimento

alle grandezze di maggiore rilevanza [...] l’Attestatore può misurare per quale variazione massima il Piano non sarebbe più da considerarsi attuabile per il risanamento. In questo modo, rispetto alle ipotesi di maggiore momento, egli può assegnare i valori limite, oltre i quali lo stress test darebbe esito positivo».

¹Sulle classificazioni possibili delle crisi d’impresa si veda L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1986, parte prima. Una recente trattazione sugli strumenti di prognosi e terapia delle crisi si trova in A. Danovi e A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, IPSOA, Milano, 2008, parte terza.

²«[...] il conseguimento ovvero la “riconquista” del punto di pareggio costituisce formalmente e sostanzialmente la prima tappa di qualsiasi *turnarounds*», S. Sciarelli, *La crisi d’impresa*, CEDAM, Padova, 1995, pag. 95.

³L’importo così calcolato differisce da quello riportato nella successiva tabella in cui viene fornita la ricostruzione del margine di contribuzione unitario, poiché contiene le componenti fisse del costo legato all’appartenenza al Consorzio di cui già si è detto in precedenza. Purtroppo, nella contabilità del Prosciuttificio MIDA le componenti in esame non erano correttamente separate da quelle strettamente variabili. L’errore non può, per altro, considerarsi significativo.

⁴Una più ampia disamina dei coefficienti di sensibilità è svolta in B. De Rosa, “Lo studio della variabilità del reddito d’esercizio: i coefficienti di sensibilità”, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, Il Sole 24 ORE, Milano, n. 3 Anno XXIX, marzo 2006, pagg. 255-260.

⁵Maggiori informazioni in merito alle ipotesi del modello in questione si possono ottenere consultando i seguenti contributi: B. De Rosa, “Tassonomie di base per la BEP Analysis”, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, Il Sole 24 ORE, Milano, n. 12 Anno XXVIII, dicembre 2005, pagg. 1022-1027; B. De Rosa, “Alcune insidie nel modello costi-volumi-risultati”, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, Il Sole 24 ORE, Milano, n. 1 Anno XXIX, gennaio 2006, pagg. 58-62; B. De Rosa, “Obiettivi aziendali e modello *break-even point*” in *Contabilità, Finanza e Controllo*, Il Sole 24 ORE, Milano, n. 2 Anno XXIX, febbraio 2006, pagg. 106-111.

⁶La letteratura più autorevole ha, già da tempo, evidenziato la necessità di operare delle verifiche alle soluzioni individuate per i problemi economici esaminati, attraverso procedimenti che comportino una sostanziale variazione delle ipotesi di base. Si vedano fra tutti R. N. Antony, D. F. Hawkins, K. A. Merchant, *Accounting Text & Cases*, McGraw-Hill, 13th Edition, New York, 2011, pag. 825 e J. G. Burch, *Contabilità direzionale e controllo di gestione*, EGEA, Milano 2000, pagg. 571 e segg.