



Venerdì 06/09/2024

## CONTROLLO DI GESTIONE: le prime esigenze degli imprenditori

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Continuo con il caso dell'€™imprenditore oleario trattato già in qualche articolo in precedenza (per chi vuole può cercarli in questa rubrica). Si tratta del titolare di due srl, di cui la prima pone in essere una semplice commercializzazione di prodotti alimentari, mentre la seconda è un frantoio con annesso un impianto nuovo di imbottigliamento (entrambe non fatturano singolarmente più di un milione e mezzo di euro). L'€™imprenditore in oggetto mi ha posto 3 domande precise: 1) rispetto l'azienda di commercializzazione, qual è il punto di pareggio di ogni singolo giro effettuato dai vari mezzi (le aree servite sono 6) 2) rispetto l'azienda di produzione, quanto è il costo di trasformazione del quintale lavorato 3) sempre in merito all'€™imbottigliamento (produzione), quanto è il costo di trasformazione di ogni singola referenza. Il punto 1 è davvero semplice e i punti 2 e 3 non sono complicatissimi da definire. Si tratta infatti di una produzione tecnologicamente basilare, tuttavia il problema non risiede tanto nella difficoltà di per sé di conoscere un costo (più o meno preciso), quanto nella possibilità di fruirne e finalizzare quel dato all'ottenimento di risposte utili all'azienda. Da qui, ed è d'accordo con me, che torna utilissimo l'uso del software di controllo di gestione Bussolastar. Il punto per il quale non anticipo che l'€™oggetto della discussione (e di importanti decisioni) sarà il costo di ammortamento dell'impianto (la cui convenienza di acquisto è stata trattata in un articolo precedente e che al momento viene utilizzato 4 giorni al mese, quindi al momento sotto saturo)...che fare? Quel costo peserà e non poco sull'intero costo di trasformazione visto l'€™utilizzo dell'€™impianto ancora molto marginale. In quest'articolo affrontiamo la domanda numero uno, cioè la possibilità di calcolare il punto di pareggio di ogni tratta effettuata. I costi di struttura (quelli davvero indivisibili, senza andarsi ad infognare con l'abc: "activity based costing") sono stati semplicemente percentualizzati al fatturato del giro stesso. A questi sono stati sommati costi attribuibili direttamente al giro (nafta, autista, ammortamento automezzo, tagliando, cambi gomme, bollo, ecc.). In questo modo si è ottenuto un costo totale per giro. Il margine di contribuzione del singolo giro (in funzione dei prodotti venduti nell'arco dell'anno 2023) è un dato conosciuto in quanto contenuto nelle statistiche di vendita. C'è da precisare come il giro riguarda tutta una serie di clienti compresi all'interno di quella tratta. Per semplicità il margine di contribuzione è stato definito come ricavi - costo d'acquisto della merce venduta. Tecnicamente ci sarebbero da sottrarre altri costi variabili come nafta, costo autista ecc. (e non sommarli ai costi di cui sopra) ma, vista la promiscuità della tratta effettuata (la macchina parte indistintamente sia per un cliente che per 100 clienti), ho preferito per semplicità procedere considerando, come strettamente variabile, solo il costo della merce). La formula del calcolo del punto di pareggio è: costi fissi/mdc. In realtà non voglio arrivare solo al punto di pareggio, ma alle conseguenze che la conoscenza di questo dato ha avuto nella gestione dell'impresa. Nei fatti l'imprenditore era certo che una tratta (montana) presentasse un margine al di sotto del proprio punto di pareggio. La tratta al contrario presenta un mdc, seppur minimo, comunque positivo. Si era quindi convinto ad esternalizzare il trasporto, consapevole tra l'altro che sarebbe stato più costoso (l'€™importante era tirarsene fuori) ma soprattutto consapevole di perdere il supporto logistico che il mezzo "lanciato" sui monti avrebbe fornito (e spesso accadeva) ad un mezzo facente una tratta ad esso adiacente (scambio di merci, supporto alla distribuzione nei periodi di punta ecc.). Pericolo sventato e scelta sbagliata evitata. Le analisi derivanti dal bilancio da sole non permettono di fornire questo genere di risposte. Fondamentale quindi riclassificare quando possibile (e nella misura possibile) il piano dei conti nonchè cercare i dati mancanti extracontabilmente. Il controllo di gestione si differenzia dalle semplici analisi di bilancio in quanto fornisce le risposte e le soluzioni ai problemi aziendali, anticipando la crisi dell'impresa (e su questo punto,



---

l'analisi di bilancio parte integrante di un buon sistema di programmazione e controllo, ha la funzione di evidenziare i primi segnali di crisi) ma, in aggiunta alle analisi, punta a garantire, come richiesto dall'art. 2086 c.c. «assetti organizzativi adeguati», la continuità aziendale in quanto trova le soluzioni ai problemi che si presentano, migliorando concretamente il conto economico e la liquidità aziendale.

Dott. Pierpaolo D'angelo