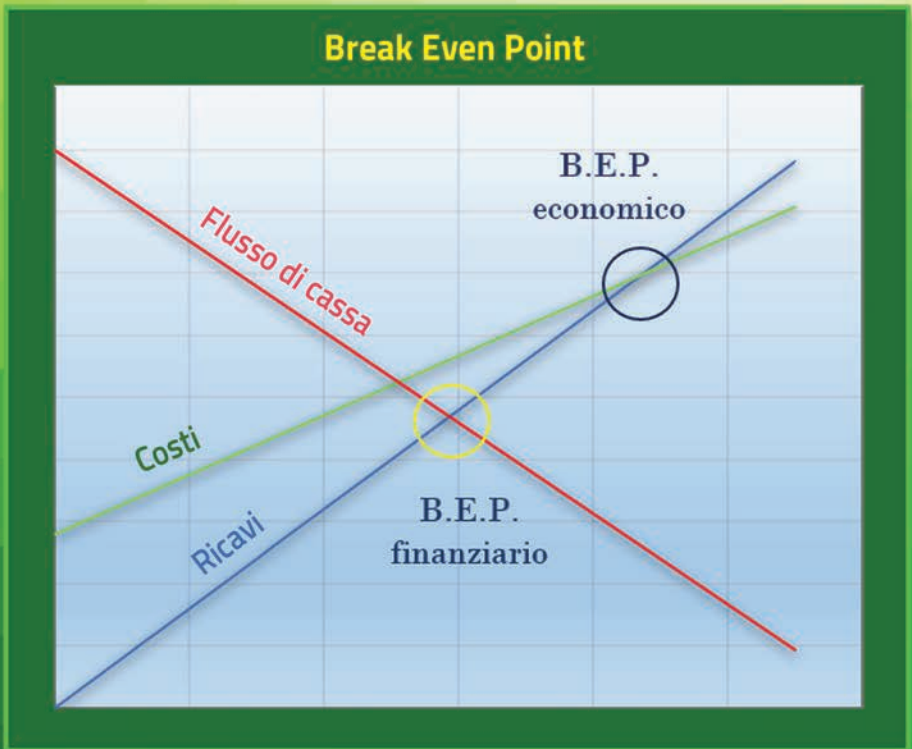


Carlo Canestri,
Alessandro Pais

Break Even Point Finanziario

Dal pareggio economico
al pareggio di cash flow



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Carlo Canestri,
Alessandro Pais

Break Even Point Finanziario

Dal pareggio economico
al pareggio di cash flow

 FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Classificazione dei costi e risultati economici	»	11
1. Le principali logiche di riclassificazione dei costi	»	11
2. Costi fissi e costi variabili	»	14
3. Contabilità a costi fissi e variabili	»	18
3.1. Precisazioni contabili	»	20
3.2. Prassi contabile e logiche di calcolo	»	22
4. Differenze nella determinazione dei margini	»	23
5. Considerazioni sulla scelta di adottare la logica direct vs. la logica full	»	30
6. Aspetti operativi di calcolo dei costi fissi e variabili – cenni	»	32
7. Caso operativo – vendere i costi fissi	»	34
2. Il calcolo del punto di pareggio economico	»	41
1. Logiche di calcolo	»	41
2. Variazione del punto di pareggio in relazione alla struttura di costo	»	44
3. Utilizzi operativi del modello di calcolo del BEP	»	45
4. Limiti del modello tradizionale	»	46
3. Il calcolo del BEP finanziario	»	48
1. Il concetto di flusso di cassa e di ciclo monetario	»	48

1.1. Il flusso di cassa della gestione corrente	pag.	48
1.2. Il capitale circolante netto ed il ciclo monetario della gestione	»	52
1.3. Il flusso di cassa previsionale	»	55
1.4. Flusso di cassa e cost accounting – casi a confronto	»	57
2. Il calcolo del BEP finanziario	»	68
2.1. Prima ipotesi: il flusso di cassa come semplice vincolo del numeratore	»	68
2.2. Il flusso di cassa di pareggio	»	70
2.3. Struttura di costo, ciclo monetario e fatturato di pareggio	»	74
2.4. Il doppio obiettivo di pareggio	»	76
2.5. Obiettivo di cash flow positivo	»	78
2.6. Il Free Cash Flow from Operations	»	79
2.7. Il BEP finanziario in azione	»	82
2.8. Casi particolari	»	87
2.8.1. Numeratore negativo	»	87
2.8.2. Denominatore negativo	»	91
2.8.3. Numeratore e denominatore negativi	»	94
2.9. Lo spread MDC% – gg%	»	95
3. Caso numerico riassuntivo	»	99
4. Note al primo caso riassuntivo	»	111
5. Secondo caso riassuntivo: distribuzione di dividendi e previsione futura posizione finanziaria netta	»	111

Introduzione

Il concetto di punto di pareggio o Break Even Point (BEP) fa parte da tempo del linguaggio comune non solo tra coloro che professionalmente a vario titolo si occupano di controllo di gestione ma in generale per riferirsi al livello di fatturato che consente di pareggiare costi e ricavi, garantendo appunto il conseguimento del pareggio economico.

La paternità della locuzione stessa “Break Even Point” si attribuisce infatti a Walter Rautenstrauch, ingegnere meccanico e professore alla Columbia University negli anni trenta del secolo scorso. Il concetto di punto di pareggio e più in generale del modello “Costi Volumi Risultati” è stato quindi codificato quasi cent’anni fa ed è ormai un concetto “classico” nei corsi base di economia aziendale e controllo di gestione.

Senza anticipare quanto verrà diffusamente analizzato nelle pagine seguenti, è opportuno anticipare che, come è noto, il modello si fonda sulla possibilità di analizzare operativamente il comportamento dei costi al variare del volume di produzione e/o vendita, distinguendo tra costi fissi e costi variabili e arrivando quindi a poter calcolare la quantità o il fatturato che garantiscono il conseguimento del pareggio economico della gestione aziendale, all’interno di un determinato intervallo di capacità produttiva.

Il modello risente di una serie di limiti, anche questi analizzati e descritti nelle pagine successive, in larga parte conseguenza delle assunzioni “semplicistiche” che sono alla base del modello stesso. Que-

sti limiti hanno fatto sì che nella prassi operativa, il calcolo del punto di pareggio sia stato spesso visto come un esercizio accademico dalle scarse o nulle utilità operative, se non nell'ambito del processo di predisposizione del budget economico e anche in questo caso come mera appendice finale del processo stesso e non come strumento operativo di supporto al processo.

Va tuttavia riconosciuta alla formula del BEP innegabili doti di semplicità e di chiarezza. Con semplici calcoli è possibile in qualche misura stimare gli effetti economici del raggiungimento di determinati livelli di fatturato, capire l'incidenza delle principali leve operative del business, indirizzare i nostri sforzi gestionali là dove hanno più impatto, ecc.

L'idea di proporre un algoritmo diverso nasce dalla considerazione di fondo, fortemente radicata nell'ambito dell'analisi finanziaria, che qualsiasi decisione aziendale abbia *contestualmente* conseguenze di tipo economico ma anche finanziario. Acquistare una materia prima significa ovviamente definire un certo livello di costo ma anche implicitamente incidere sul livello di capitale circolante netto, dal momento che l'acquisto genererà un mancato pagamento (nel caso in cui il fornitore accetti una dilazione nei tempi di "regolazione" del suo debito da parte del cliente); vendere un prodotto o un servizio implica, viceversa, la generazione di un mancato incasso e via discorrendo.

Quindi, limitarsi a definire il livello di fatturato o di quantità prodotte e vendute che genererà un pareggio economico senza collegare direttamente anche la dinamica del flusso di cassa della gestione corrente fornisce un'informazione solo parziale sulla situazione aziendale in senso lato generata dall'aver conseguito un certo livello di fatturato. Non solo; paradossalmente l'azienda potrebbe conseguire il pareggio economico ma trovarsi nella condizione di non poter soddisfare il fabbisogno finanziario corrispondente al livello di fatturato realizzato, con conseguenze facilmente immaginabili.

Per altro, tralasciando per un momento il concetto di contemporaneità delle conseguenze economico-finanziarie delle decisioni aziendali, sono molti i casi in cui il raggiungimento di un determinato punto di pareggio non è sufficiente a garantire un "buon" risultato

della gestione. Per semplicità si pensi a tutte le situazioni in cui esistono vincoli finanziari alla gestione aziendale:

- la presenza di finanziamenti a medio-lungo termine e la necessità di generare flussi di cassa sufficienti a remunerare il servizio del debito ed a rimborsare la quota capitale del finanziamento;
- il vincolo posto da “covenants” sempre relativi ad operazioni finanziarie;
- la necessità di garantire una certa remunerazione al capitale investito.

In tutti questi casi ed in molti altri, è per certi versi indispensabile poter determinare non solo il valore di fatturato che porta in pareggio la gestione economica dell'azienda ma riuscire a calcolare il “pareggio finanziario” della gestione, magari a fronte di obiettivi/vincoli di rotazione del circolante o di valore dell'EBITDA.

In sintesi, l'obiettivo di questo libro è quindi quello di cercare di integrare l'algoritmo di calcolo del BEP e di ottenere una formula altrettanto semplice ma che consenta il raggiungimento di tre obiettivi:

1. determinare il livello di fatturato che garantisce il Break Even Point finanziario, ossia il pareggio dei flussi finanziari in entrata con quelli in uscita;
2. determinare il livello di fatturato da raggiungere per il rispetto di eventuali constraints finanziari come: investimenti, covenants bancari, creazione di Free Cash Flow per future operazioni di m&a, distribuzione di dividendi, ecc.;
3. determinare facilmente il futuro livello della posizione finanziaria netta tenendo conto dei constraints finanziari ipotizzati.

Inoltre, sono approfonditi alcuni concetti che derivano dalla classificazione dei costi tra fissi e variabili, necessaria a calcolare il punto di pareggio, ponendo in particolare l'attenzione sulla diversa rappresentazione dei margini che deriva dalla (corretta) applicazione delle diverse logiche di cost accounting.

Il libro si suddivide nei seguenti capitoli.

Nel **primo capitolo**, si analizzano le logiche di classificazione dei costi con particolare riguardo alla distinzione tra costi fissi e variabili. La prospettiva con cui questa analisi è condotta è incentrata sulla misurazione delle differenze che si generano nel conto economico aziendale quando l'azienda adotti una contabilità industriale a soli costi variabili o a costi pieni industriali; con diversi esempi vengono chiariti gli effetti sulla generazione di margini adottando una o l'altra metodologia nonché i principali aspetti operativi che devono essere considerati.

Nel **secondo capitolo**, viene descritto il modello “tradizionale” di calcolo del punto di pareggio, esponendone i possibili utilizzi in ambito aziendale nonché i limiti concettuali. Anche in questo caso con esempi numerici vengono analizzate le variazioni del livello di fatturato di pareggio al variare della struttura di costo dell'azienda, cioè alla presenza di un maggior livello di costi variabili rispetto ai fissi, creando quindi un collegamento diretto con quanto analizzato nel primo capitolo.

Nel **terzo capitolo**, si entra nel dettaglio delle logiche di calcolo del BEP finanziario. Il capitolo definisce i concetti di flusso di capitale circolante netto, di flusso di cassa della gestione corrente e di ciclo monetario della gestione utilizzati poi nella definizione e spiegazione della formula dal BEP finanziario. L'algoritmo viene poi applicato in diversi contesti operativi con esempi numerici e declinato in alcune “varianti” utili nella prassi operativa aziendale.

1. Le principali logiche di riclassificazione dei costi

La riclassificazione dei costi è uno dei temi classici e più utilizzati nell'ambito del controllo di gestione e più in generale della gestione aziendale.

L'importanza dell'argomento in questione è giustificata dalle numerose implicazioni operative che tale classificazione genera; basti pensare alle informazioni che possono derivare da una corretta classificazione dei costi a supporto della corretta misurazione ed interpretazione dei margini, alla formulazione del prezzo di vendita, alle decisioni di make or buy e così via.

Per lo scopo di questo libro, ci limiteremo ad elencare in questo paragrafo le principali logiche di riclassificazione dei costi, concentrandoci poi sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili che è rilevante ai fini dell'argomento trattato in questo testo.

Nella prassi operativa e nella letteratura, pur a volte con nomenclatura diversa da quella che segue, si distingue almeno tra:

- *Costi fissi e costi variabili*: i primi sono costi che, dato un certo livello di volume di produzione o di attività in senso lato, non variano; i secondi, naturalmente, sono i costi che invece variano direttamente con il variare del volume di produzione o di vendita. Come anticipato, ci concentreremo nel seguito su questa classificazione, per cui in questo paragrafo non ci dilunghiamo oltre.

- *Costi diretti e costi indiretti (o comuni)*: i primi sono i costi che, *definito un oggetto di analisi o controllo*, sono direttamente imputabili a tale oggetto; per differenza, i secondi sono i costi che sono indiretti o comuni a più oggetti di controllo. Riferendoci, ad esempio, ad un centro di costo, cioè ad una unità dell'organigramma aziendale alla quale vengono addebitati esclusivamente costi, i costi diretti sono tutti quelli che in modo oggettivo e non discrezionale sono imputabili al centro. Se l'oggetto del controllo fosse ad esempio, per un'azienda produttiva un reparto di produzione (cioè un centro di costo produttivo), tra i costi diretti rientrerebbero sicuramente gli ammortamenti di tutti i cespiti installati presso il reparto, mentre tra i costi indiretti potremmo inserire una quota parte del costo del responsabile della produzione, che naturalmente, sovrintendendo alla gestione di tutti i reparti, è comune per l'oggetto di controllo "centro di costo produttivo". È quindi evidente che la classificazione tra costi diretti ed indiretti implica:
 - a definizione dell'oggetto a cui ci stiamo riferendo (nell'esempio riportato sopra, il centro di costo produttivo);
 - la definizione della logica di riallocazione dei costi indiretti.
- *Costi controllabili e non controllabili*: questa distinzione fa riferimento alla possibilità dell'ente/persona responsabile della gestione di tali costi di intervenire e appunto gestire il loro livello. La classificazione implica che, nell'ambito del processo di controllo della gestione, siano state definite delle logiche di riallocazione dei costi comuni tra oggetti del controllo e che quindi il responsabile di un centro di costo o di un processo si veda attribuiti non solo i costi di sua competenza ma anche un certo valore di costi ridistribuiti tramite l'utilizzo di criteri di ribaltamento comunemente definiti driver. La logica di questa distinzione è evidentemente quella di discernere nell'ambito dei costi totali attribuiti ad un oggetto di controllo della gestione la parte direttamente gestibile dal responsabile diretto del centro/processo.
- *Costi eliminabili e non eliminabili*: la classificazione si riferisce alla caratteristica di un costo fisso di poter essere o no eliminato.

Posto che, ad esclusione delle imposte e per certi versi degli oneri finanziari, tutti i costi aziendali potrebbero a buon senso essere eliminati per il semplice fatto che si decide di non sostenerli, convenzionalmente si considerano eliminabili quei costi la cui eliminazione non incide sulla capacità produttiva dell'azienda, ad esempio i costi commerciali (fissi naturalmente). Questa classificazione assume significato ogni qual volta si renda necessaria una riduzione dei costi per poter garantire quantomeno il pareggio economico.

- *Costi monetari e non monetari*: sono costi monetari quei costi a fronte dei quali l'azienda sosterrà in futuro un esborso finanziario; viceversa sono non monetari quei costi per i quali l'esborso finanziario che li ha generati è avvenuto in un periodo precedente al manifestarsi del costo stesso. Esempio classico di questa seconda categoria di costi sono gli ammortamenti: l'uscita finanziaria si è manifestata all'atto dell'acquisto del bene, il costo per ammortamento si manifesta in "n" periodi futuri a partire dall'entrata in funzione del cespite stesso. Finanziariamente parlando, come si analizzerà più in profondità nel proseguo del libro, i costi non monetari non assorbono quindi cassa futura.
- *Costi standard e costi consuntivi*: l'ultima classificazione riguarda la differenza che esiste tra costi stimati/obiettivo e costi consuntivi e, più in generale tra lo sviluppo di un modello di controllo della gestione che preveda l'attribuzione agli oggetti finali ed intermedi di soli costi standard, di soli costi consuntivi o di entrambi. Il costo standard è quindi un costo predeterminato, solitamente riferito alla situazione economico-finanziaria di budget; il costo consuntivo è il costo effettivamente rilevato alla fine di un periodo (ad esempio l'esercizio) per un certo oggetto di controllo (un prodotto, un centro di costo, un processo, ecc.). Quest'ultima classificazione è di grande importanza nell'ambito della gestione aziendale; tuttavia, per lo scopo di questo libro, non approfondiremo le logiche di calcolo dei costi standard e soprattutto della quantificazione ed interpretazione della differenza che può emergere con i costi consuntivi. Utilizzeremo tuttavia in alcuni esempi il concetto di costo standard.

Come dichiarato precedentemente, la classificazione che più ci interessa approfondire nell'ambito dell'oggetto del presente libro è quella tra costi fissi e costi variabili, sia perché ovviamente impatta sulle logiche di calcolo del punto di pareggio sia perché ci interessa sottolineare alcune conseguenze rilevanti che derivano dalla scelta dell'azienda di adottare una contabilità a costi variabili o a costi variabili più costi fissi.

Prima però approfondiamo alcuni concetti in merito alle differenze tra le due tipologie di costo.

2. Costi fissi e costi variabili

Come definito precedentemente, i costi fissi sono tali se, all'interno di un determinato volume di capacità produttiva non variano; viceversa, i costi variabili sono tali quando variano proporzionalmente al variare del volume di produzione.

Esempio classico e scolastico di costo fisso è l'ammortamento di un cespite; esempio altrettanto comune di costo variabile è il costo delle materie prime impiegate nel processo produttivo.

Da questa distinzione nascono alcune considerazioni:

- per definire correttamente un costo fisso è necessario quantificare il volume di produzione (o meglio la capacità produttiva) al quale è riferito. Ad esempio, il costo sostenuto dall'azienda per pagare i salari degli operai direttamente impiegati nel processo produttivo può essere considerato fisso sino ad un certo volume di capacità produttiva, opportunamente trasformato in ore di manodopera. Oltre tale volume, necessariamente l'azienda dovrà incrementare tale voce di costo (ovviamente a parità di produttività oraria e quindi senza immaginare incrementi di efficienza);
- a livello unitario e cioè dividendo i costi per il volume di produzione generato dall'averli sostenuti, i costi fissi diventano variabili, i costi variabili diventano fissi. In altre parole, il costo unitario dell'ammortamento per articolo prodotto è variabile e dipende da quanti articoli ho prodotto; viceversa, il costo variabile, salvo an-

che in questo caso immaginare variazioni di efficienza, è invece fisso (il costo delle materie prime è l' $x\%$ del costo totale di prodotto qualsiasi quantità ne sia prodotta);

- il concetto di variabilità non è quindi riferito ad un orizzonte temporale;
- il volume di produzione non è l'unica determinante della variazione dei costi. Un'altra importante variabile che influisce sulla variazione del livello dei costi è la complessità; analizzando il conto economico di un'azienda per due periodi, a parità di fatturato potremmo riscontrare un incremento in costi tradizionalmente considerati fissi solo perché è aumentata la complessità della gestione. Ad esempio, l'azienda potrebbe aver fatto registrare lo stesso livello di ricavi incrementando il numero delle referenze gestite, con conseguente aumento di alcune classi di costo quali i costi logistici, i costi di marketing, ecc. non direttamente correlabili ad un incremento di volume¹.

È quindi possibile anticipare un concetto su cui torneremo nel corso delle pagine successive:

- un costo variabile si può ridurre per:
 - una contrazione del volume di produzione (o di vendita);
 - un aumento dell'efficienza;
- un costo fisso si può ridurre:
 - se eliminabile, rinunciando ad acquisire la risorsa che avrebbe generato il costo;
 - se non eliminabile (come sopra definito) mettendo in atto misure drastiche di riduzione della capacità produttiva.

A chiusura della classificazione tra costi fissi e variabili, proponiamo un approfondimento che evidenzia le diverse dinamiche di comportamento dei costi in relazione a specifici casi reali. Questi esempi non inficiano la possibilità operativa di calcolare il margine di contribuzione e di attivare quindi una contabilità a direct costing ma semplicemente vogliono far riflettere sulla complessità del cal-

1. Normalmente ci si riferisce a questa tipologia di costi qualificandoli come "costi variabili di lungo periodo".

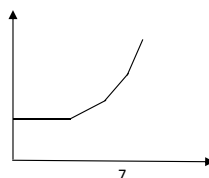
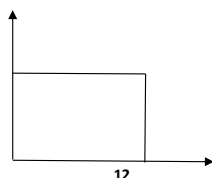
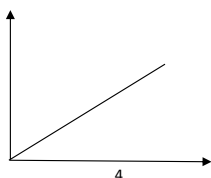
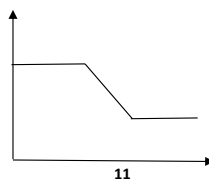
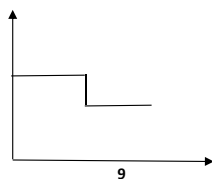
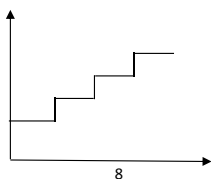
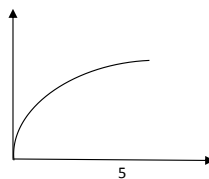
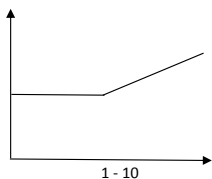
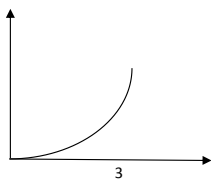
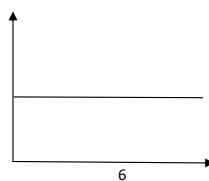
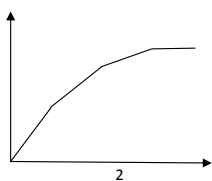
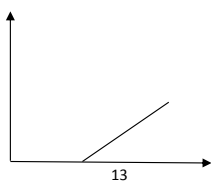
colo, qualora si volesse realmente determinare la funzione di variabilità, suggerendo quindi di prestare attenzione alla suddivisione tra costi fissi e costi variabili e, dove necessario, “spaccare” un costo nelle due componenti (esempio rielaborato da una vecchia versione di C.T. Horngren, *Introduction to Management Accounting and Cost Accounting: A managerial Emphasis*).

Una funzione per ogni costo:

1. fattura del metano costituita da una componente fissa più una componente variabile costante per metro cubo da pagare dopo il consumo di un certo numero di metri cubi di gas;
2. disponibilità di sconti quantità ottenibili quando il costo unitario di acquisto decresce al raggiungimento di volumi d'acquisto predeterminati;
3. costo di una materia prima che diventa sempre più scarsa il cui prezzo aumenta al crescere del consumo complessivo;
4. costo dell'acciaio per un produttore di frigoriferi;
5. costo di una lavorazione eseguita su un impianto che tende a diminuire a livelli unitari in ragione della maggior esperienza acquisita dagli operai che presidiano l'impianto stesso;
6. ammortamento a quote costanti;
7. fatture di acquisto dell'acqua in condizioni di carenza idrica. La tariffa prevede un costo forfetario per i primi 400.000 litri consumati più un costo unitario crescente per ogni consumo addizionale di 40.000 litri;
8. stipendi dei capi squadra in produzione in una situazione che prevede l'aggiunta di un capo squadra ogni 10 operai aggiunti addetti al montaggio;
9. ammortamento di un'attrezzatura calcolato in base alle ore macchina consuntive;
10. fattura dell'energia elettrica basata su un ammontare fisso più costo variabile unitario da corrispondere dopo l'utilizzo di un certo numero di kWh;
11. affitto di un capannone appartenente alla regione in base ad un accordo per cui alla Regione è dovuto un canone fisso di 100.000 euro anno fino ad un livello di capacità lavorativa di 200.000 ore/

- uomo; superato tale livello, il canone si riduce di 10 euro per ogni ora uomo lavorata ma non può scendere sotto i 50.000 euro/anno;
12. affitto di un capannone appartenente al comune in base ad un accordo per cui l'azienda deve pagare un canone fisso a meno che non vengano lavorate 200.000 ore anno. Se il numero di ore lavorate supera tale livello non è dovuto alcun canone;
13. valore degli incentivi commisurati in percentuale fissa al costo della mano d'opera dopo il superamento di un certo livello di attività.

Nel seguito, ognuna delle tredici tipologie di costo è rappresentata con un grafico:



3. Contabilità a costi fissi e variabili

In questo paragrafo e nel successivo, vorremmo entrare più in profondità nell'analisi delle conseguenze economiche e finanziarie che derivano dall'utilizzo di una logica di calcolo dei costi che consideri i soli costi variabili oppure i costi variabili e i costi fissi.

Prima di entrare nel vivo del discorso, è necessario premettere che nelle pagine seguenti ci riferiremo ai soli costi variabili e fissi dell'area industriale della gestione aziendale; in altre parole, non considereremo tra i costi variabili costi quali ad esempio le provvigioni fatturate dagli agenti che fanno parte della forza vendita dell'azienda o tra i costi fissi i costi generali ed amministrativi.

Questo perché lo scopo di questo paragrafo e del successivo di fare alcune considerazioni sulla variazione di valore dei margini calcolati nel conto economico in conseguenza dell'utilizzo di una logica contabile o dell'altra per valorizzare le quantità in giacenza a fine esercizio e quindi poter registrare nel bilancio il valore appunto delle rimanenze finali.

Innanzitutto, che cosa significa contabilità a costi fissi e/o variabili; in sintesi, significa che, nell'ambito del sistema contabile implementato per calcolare i costi industriali degli articoli prodotti e venduti da un'azienda:

- se la contabilità è a soli costi variabili, i costi che vengono assorbiti all'atto della produzione di un determinato prodotto sono solo quelli variabili. Tutti gli altri costi si considerano “spesati nell'esercizio”, cioè non rilevanti nell'ambito del calcolo del costo di produzione dell'articolo specifico;
- se la contabilità è a costi variabili e fissi, anche questi ultimi invece vengono assorbiti all'atto della produzione di un determinato articolo e quindi fanno parte del suo costo industriale.

Nel linguaggio manageriale ci si riferisce al primo tipo di contabilità con la locuzione “direct costing”, mentre una contabilità a costi

fissi più variabili viene definita “a full costing”². Inoltre, la differenza tra i ricavi netti di vendita ed i costi variabili è definita Margine di Contribuzione, in quanto determina un valore positivo che contribuisce, appunto, alla copertura dei rimanenti costi aziendali che in questa logica contabile sono ovviamente costi fissi³.

Inoltre, i costi che non sono considerati parte del costo industriale degli articoli prodotti vengono definiti “di periodo”, mentre quelli che sono considerati nel calcolo dei costi di produzione sono definiti “di processo”.

Sulle logiche con cui un’azienda decide di adottare un sistema contabile o un altro, possono valere le seguenti considerazioni:

- i costi fissi sono scarsamente rilevanti, per cui non si ritiene necessario implementare un sistema di calcolo che li consideri nell’ambito del costo industriale;
- l’attribuzione dei costi fissi risulta eccessivamente arbitraria e vincolata a ragionamenti soggettivi. Nella realtà operativa, sono molti i casi in cui ad esempio con un unico processo produttivo vengono prodotti numerosi articoli; in questi casi l’attribuzione, ad esempio, del costo dell’ammortamento ad ogni singolo articolo può essere un calcolo eccessivamente aleatorio;
- per evitare di rappresentare in modo distorto il livello dei margini aziendali generati in un determinato lasso temporale.

L’ultimo è il tema che vorremmo appunto sviluppare nelle pagine seguenti.

2. Più precisamente si dovrebbe definire questo tipo di contabilità “full factory cost”, posto che, come premesso, stiamo considerando i soli costi industriali. Inoltre, nel linguaggio amministrativo si intende spesso con full costing la logica di attribuzione di tutti i costi aziendali ai prodotti/attività che rappresenta il business dell’azienda.

3. Naturalmente, i costi variabili detratti dai ricavi per la determinazione del margine di contribuzione includono normalmente anche i costi variabili non industriali. Come dichiarato all’inizio del paragrafo nelle analisi delle pagine successive si farà invece sempre riferimento ai soli costi variabili industriali.