

Economia e Gestione delle Imprese

Ottava Unità Didattica:

La gestione dinamica

Tecniche di analisi e controllo per la gestione
d'impresa, sviluppo imprenditoriale e business
planning

Qualsiasi attività aziendale (produzione, amministrazione, finanza, marketing) richiede risorse per il funzionamento. I costi sono la manifestazione economica che rende conto delle risorse assorbite e consumate in un processo o in una attività

- **Driver:** attività che determina il costo
- **Modelli di analisi dei costi:** full costing, direct costing, activity based costing

Il costo è la valorizzazione monetaria delle risorse consumate (o da consumarsi) per un qualche scopo; il costo quantifica un impiego di risorse utilizzando un comune denominatore; ha sempre a riferimento uno scopo, un obiettivo, un “oggetto” del costo: una qualunque cosa per la quale sia desiderata una misurazione separata del costo

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Criteri di classificazione	Categorie	Utilizzo
Natura	Materie prime	Contabilità generale e Bilancio d'esercizio
	Manodopera	
	Ammortamenti	
	...	
Variabilità	Variabili	Analisi Margini di contribuzione, Analisi Costi/volumi/risultati, Leva Operativa
	Semivariabili	
	Fissi	
Riferibilità e oggettività della misurazione	Speciali	Verifica grado di remuneratività dei prezzi di vendita, Valorizzazione prodotti finiti
	Comuni	
Modalità di attribuzione	Diretta	Verifica grado di remuneratività dei prezzi di vendita, Valorizzazione prodotti finiti
	Indiretta	
Impiego nelle decisioni	Rilevanti	Decisioni di make or buy
	Irrilevanti	
Controllabilità	Controllabili	Budget e Analisi degli scostamenti
	Non Controllabili	
Effettività della manifestazione	Effettivi	Budget e Analisi degli scostamenti
	Ipotetici	

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

L'analisi BEP o Costi-Volumi-Risultati consiste nello studio della relazione tra volumi di produzione, costi totali e ricavi totali

L'analisi BEP segnala come manovrare i volumi produttivi (variabile indipendente) per raggiungere:

1. Il punto di pareggio tra costi totali e ricavi totali
2. Raggiungere determinati obiettivi di redditività

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

L'analisi BEP o Costi-Volumi-Risultati:

- evidenzia le capacità di un'impresa con riferimento alla produzione di risultati economici (positivi o negativi), dati i costi variabili (CV), i costi fissi (CF), i prezzi (P) e le possibilità di realizzare fatturato;
- consente di evidenziare il grado con il quale vengono sfruttati i CF nell'attività produttiva, date certe ipotesi di fatturato (previsioni delle vendite);
- fornisce la sensibilità dei risultati (variazioni di reddito) al variare della quantità prodotta e venduta (Q).

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

IPOSTESI GENERALI

- Il prezzo è costante
- Q vendita = Q prodotta (giacenze di prodotti finiti a fine periodo pari a zero)
- Analisi di breve periodo
- Capacità produttiva data
- Costanza delle decisioni manageriali nel periodo di analisi
- I costi di struttura sono fissi nel periodo di analisi e quindi la loro funzione è costante

IPOSTESI SUL COMPORTAMENTO DEI COSTI

- I costi hanno come unica determinante (*cost driver*) il volume di produzione e vendita
- Il costo variabile unitario è costante rispetto alla quantità prodotta e venduta
- Le funzioni di costo e di ricavo sono lineari

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

L'analisi costi-volumi risultata
si basa sulla condizione di equilibrio economico $RT = CT$

$$RT = p \times Q$$

$$CT = (CVu \times Q) + CF$$

La prima applicazione dell'analisi – quella più convenzionale, consiste nella determinazione del “break-even point” – ovvero del punto di pareggio – vale a dire della quantità di vendite (o del fatturato in valore) che consente all'impresa di raggiungere la condizione di equilibrio economico.

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

Risolvendo l'equazione rispetto a Q_{be}

$$RT = CT$$

$$p \times Q = (CVu \times Q) + CF$$

$$(p \times Q) - (CVu \times Q) = CF$$

$$Q \times (p - CVu) = CF$$

$$Q_{be} = \frac{CF}{(p - CVu)}$$

Q_{be} pertanto rappresenta la quantità che consente all'impresa di raggiungere l'equilibrio economico. Se le quantità vendute eccedono Q_{be} allora l'impresa produce risultati economici positivi (profitti); se sono inferiori a Q_{be} allora l'impresa produce risultati economici negativi (perdite). La misura dei risultati economici positivi è data dalla differenza "p-CVu". Tale valore prende il nome di **MARGINE DI CONTRIBUZIONE**

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Il margine di contribuzione misura il “contributo” che ogni unità di prodotto venduta apporta al risultato operativo dell’impresa, anzitutto per la copertura dei costi fissi (contribuzione all’affondamento dei costi fissi – **sunk cost**) e poi – raggiunto il punto di pareggio – per la produzione di risultati operativi positivi.

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP) IN TERMINI DI FATTURATO

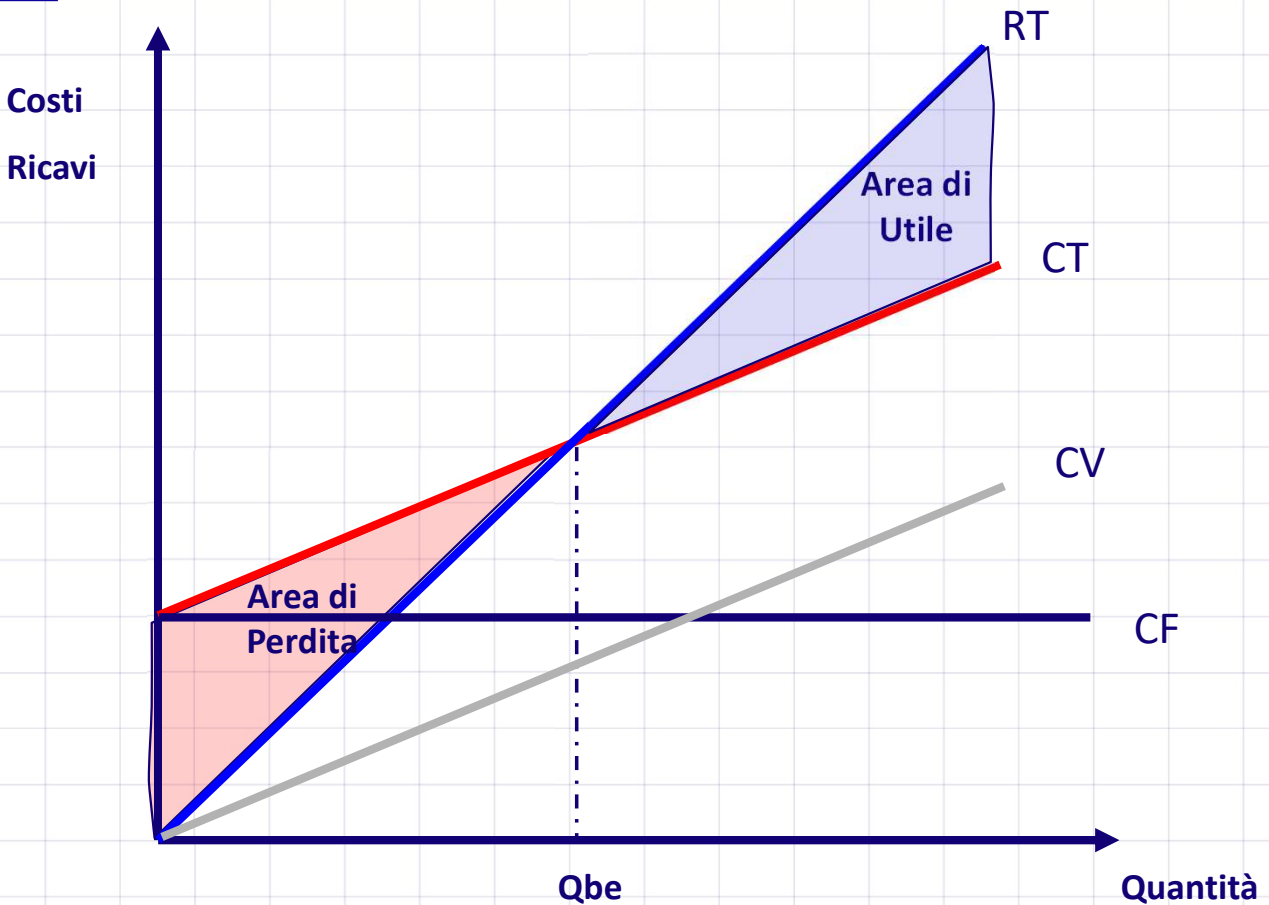
Il Margine di Contribuzione percentuale consente di determinare il punto di pareggio (fatturato) a valore

$$Mdc\% = \frac{(p - CVu)}{p} \times 100$$

e

$$Fatturato_{be} (valore) = \frac{CF}{Mdc\%}$$

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)



IL MARGINE DI SICUREZZA

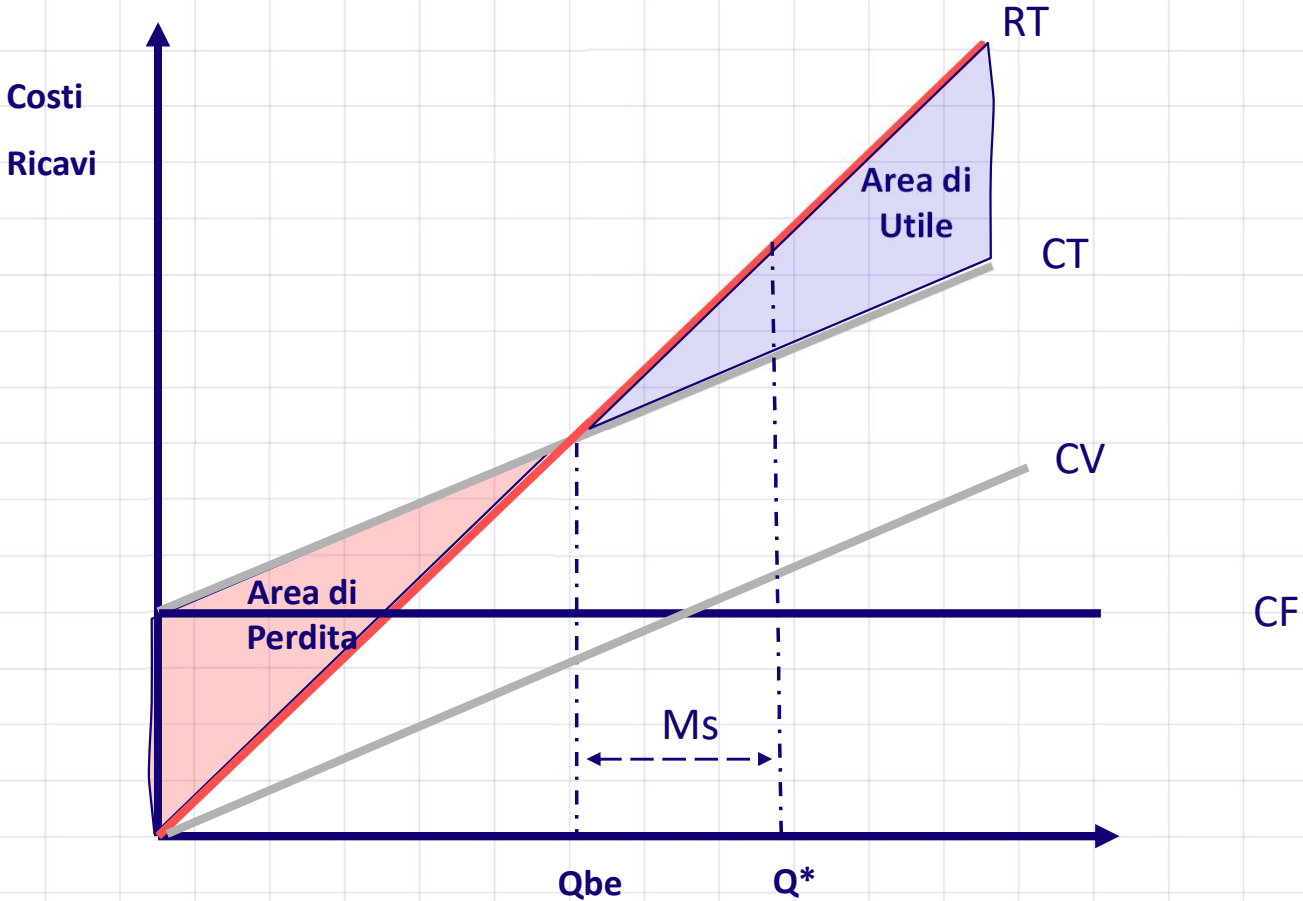
Permette di pervenire a una misura approssimata dell'entità di rischio intrinseco nella struttura dei costi assumendo come costante il rapporto tra CV e CF verificato nel punto di BEP.

Indica di quanto è possibile variare il volume prodotto e venduto, rispetto alle previsioni, prima di entrare nell'area delle perdite.

$$MS = \frac{(Q^* - Q_{be})}{Q^*} \times 100$$

con Q_{be} pari alla quantità di pareggio e Q^* pari alla quantità di vendite prevista (o al volume di produzione corrispondente al massimo grado di utilizzo possibile).

MARGINE DI SICUREZZA: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA



BREAK-EVEN POINT ANALYSIS (BEP)

Necessità di abbassare il BEP, ossia di anticipare il punto di pareggio, tramite decisioni manageriali (vincolate allo scenario competitivo e al ciclo di vita del prodotto):

1. Aumento del prezzo
2. Riduzione dei costi variabili
3. Riduzione dei costi fissi

MULTI-PRODOTTO: UNITÀ DI MIX

Si consideri un'impresa multi-prodotto che realizza, ad esempio, 2 prodotti nello stesso stabilimento: A e B. Si considerino:

Prezzi: $P(A)$ e $P(B)$

Costi variabili unitari: $cv(A)$ e $cv(B)$

Costi fissi totali di stabilimento (di struttura): CF

Quantità che si prevede di produrre e vendere: $Q(A)$ e $Q(B)$

In questo caso, non è possibile applicare la tecnica BEP tradizionale in quanto i costi fissi sono comuni ai due prodotti.

Come trovare le quantità di pareggio per i prodotti A e B?

Allocando i costi fissi comuni sui 2 prodotti utilizzando una base di ripartizione per poi tornare alla formula classica del BEP.

Problema concettuale: quale base di ripartizione utilizzare? Attenzione, la scelta è soggettiva e quindi anche i BEP calcolati non hanno validità assoluta.

ANALISI BEP MULTIPRODOTTO: UNITÀ DI MIX

È possibile utilizzare l'unità di mix, prodotto virtuale composto in percentuale da A e B secondo le quantità prodotte. Prezzi e CV unitari (e quindi i margini di contribuzione) saranno ponderati per le quantità di A e B.

Esempio

Un'impresa realizza nel medesimo stabilimento due prodotti per i quali abbiamo le seguenti informazioni. Si calcoli il BEP.

	A	B
prezzo	100	200
CV unitario	20	100
Quantità annue	150	50
CF stabilimento	5000	

L'ANALISI BEP IN SITUAZIONI MULTIPRODOTTO: UNITÀ DI MIX

Esempio

$$MC_A = (p - CVu)_A = 100 - 20 = 80$$

$$MC_B = (p - CVu)_B = 200 - 100 = 100$$

$$Q_{A\text{relativa}} = \frac{150}{150 + 50} = 0,75$$

$$Q_{B\text{relativa}} = \frac{50}{150 + 50} = 0,25$$

$$Q_{BE} = \frac{CF_{tot}}{(Q_{A\text{relativa}} \times MC_A) + (Q_{B\text{relativa}} \times MC_B)} =$$
$$= \frac{5000}{(0,75 \times 80) + (0,25 \times 100)} = 58,82$$

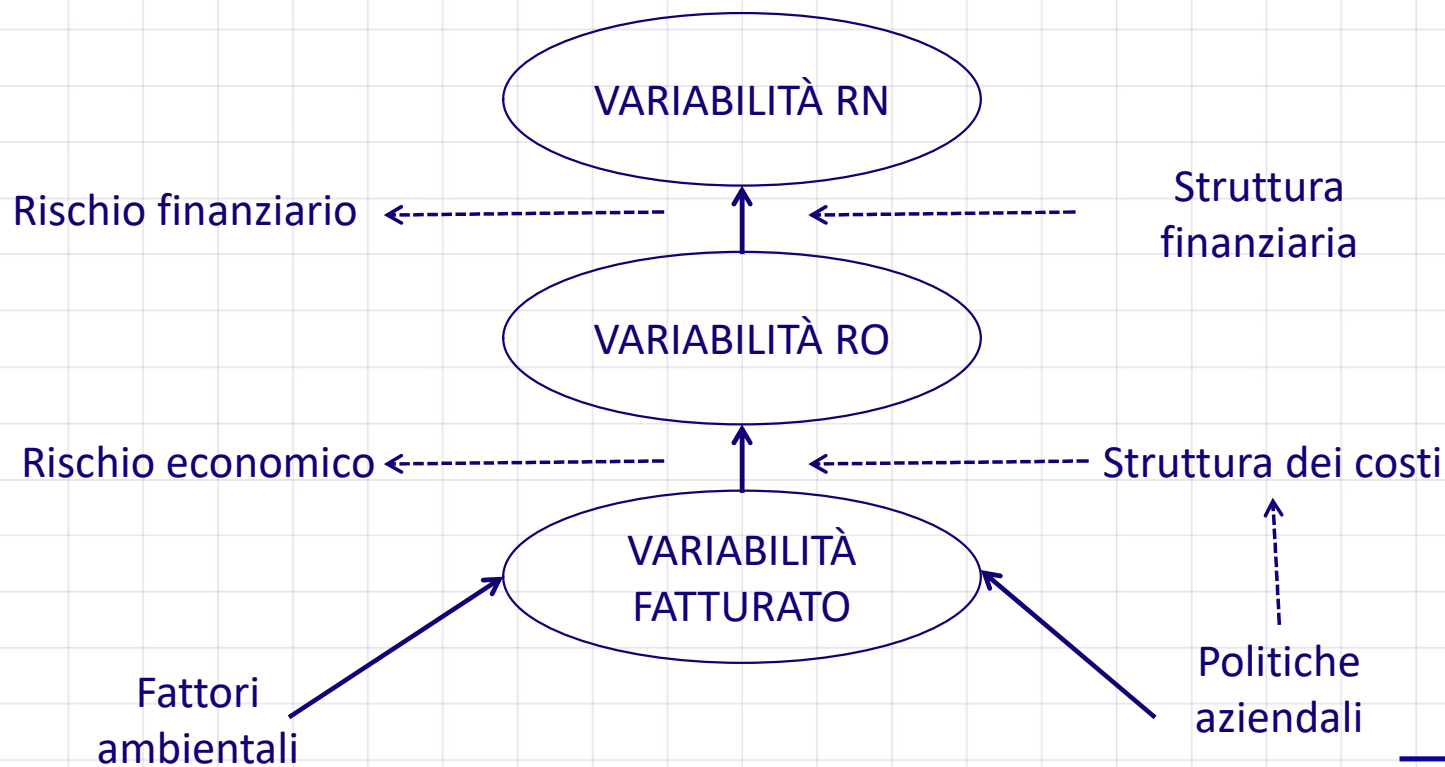
$$Q_{BE}^A = 58,82 \times 0,75 = 44,11$$

$$Q_{BE}^B = 58,82 \times 0,25 = 14,71$$

RISCHIO OPERATIVO E RISCHIO FINANZIARIO

Rischio operativo: come si svolge il proprio mestiere, ossia variabilità del risultato operativo al variare dei ricavi.

Rischio finanziario: scelta del mix tra debito e mezzi propri per la copertura dei fabbisogni finanziari; in altri termini, variabilità del risultato netto al variare del livello di indebitamento



COSA DETERMINA IL RISCHIO OPERATIVO?

Business Risk: incertezza inerente la gestione e il governo dell'attività operativa. Senza considerare l'uso di debito.

- Incertezza sulla domanda (Total sales variability)
- Incertezza sui prezzi
- Incertezza sui costi (Total fixed operating expenses)
- Caratteristiche dei prodotti
- Leva operativa

CONSIDERIAMO DUE IMPRESE: QUALE DELLE DUE VI PIACE DI PIÙ?

	Impresa A	Impresa B
prezzo	100	100
quantità	100	100
ricavi	10000	10000
CVu	50	60
CVT	5000	6000
CF	3000	2000
RO	2000	2000
BEP	60	50
MS	0,4	0,5

IPOTESI DI MERCATO IN CRESCITA: +10%

	Impresa A	Impresa B
prezzo	100	100
quantità	110	110
ricavi	11000	11000
CVu	50	60
CVT	5500	6600
CF	3000	2000
RO	2500	2400
BEP	60	50
MS	0,45	0,55

IPOSTESI DI MERCATO IN DECLINO: -10%

	Impresa A	Impresa B
prezzo	100	100
quantità	90	90
ricavi	9000	9000
CVu	50	60
CVT	4500	5400
CF	3000	2000
RO	1500	1600
BEP	60	50
MS	0,333	0,444

Esprime, per un determinato stato della struttura, l'elasticità del Reddito Operativo al variare delle vendite. È possibile calcolare il Grado di Leva Operativa (GLO) come segue:

$$GLO = \frac{\frac{\Delta RO}{RO}}{\frac{\Delta V}{V}} = GLO = \frac{\frac{RO_{t2} - RO_{t1}}{RO_{t1}}}{\frac{V_{t2} - V_{t1}}{V_{t1}}} \longrightarrow \Delta\%RO = GLO \times \Delta\%Q$$

ΔRO = variazione assoluta del reddito operativo

$\Delta RO/RO$ = variazione relativa di RO

$\Delta\%RO = (\Delta RO/RO) * 100$

Q oppure V = quantità di prodotti venduti

Un'impresa che ha un'elevata proporzione di costi fissi rispetto ai costi totali e ai ricavi, ha un elevato GLO (un'elevata Leva Operativa) perché al crescere della quantità prodotta, vede crescere più rapidamente il reddito operativo rispetto ad un'altra impresa che ha una LO più bassa.

IL GRADO DI LEVA OPERATIVA

$$LO = \frac{\Delta\%RO}{\Delta\%Q}$$

Considerando che:

$$RO = (P * Q) - (CV_u \times Q) - CF$$

Segue che:

$$LO = \frac{(RO_1 - RO_0)}{\frac{RO_0}{Q_0} \cdot (Q_1 - Q_0)} \quad \Rightarrow \quad LO = \frac{[Q_1 * (P - CV_u) - CF] - [Q_0 * (P - CV_u) - CF]}{[Q_0 * (P - CV_u) - CF] \cdot \frac{(Q_1 - Q_0)}{Q_0}}$$

$$\Rightarrow LO = \frac{[(Q_1 - Q_0) * (P - CV_u)]}{\frac{[Q_0 * (P - CV_u) - CF]}{Q_0}} \quad \Rightarrow \quad LO = \frac{(P - CV_u) \times Q_0}{[(P - CV_u) \times Q_0 - CF]}$$

Quindi: Se $CF = 0$, $LO = 1$ (i.e., senza costi fissi, la % di variazione nel RO (EBIT) è uguale alla % di variazione nel fatturato).

Inserendo CF nella struttura dei costi aziendali, le variazioni % nel RO saranno maggiori rispetto a variazioni % nel fatturato

La leva operativa può esprimersi anche come:

$$GLO = 1 + \frac{CF}{RO}$$

oppure

$$GLO = \frac{1}{MS}$$

IL GRADO DI LEVA OPERATIVA

Perché due imprese simili, che operano a uno stesso volume, possono avere un diverso grado di leva operativa?

La risposta è nella **struttura dei costi**: l'incidenza relativa dei costi fissi e dei costi variabili sui complessivi costi aziendali

Le imprese con molti costi fissi e pochi costi variabili hanno un alto grado di leva operativa e sono quindi più sensibili a variazioni dei ricavi

(€ x 1000)	Impresa A		Impresa B	
	€	%	€	%
Ricavi	600.000	100%	600.000	100%
Costi variabili	180.000	30%	420.000	70%
Margine di contribuzione	420.000	70%	180.000	30%
Costi fissi	350.000	58%	105.000	18%
Risultato netto	70.000	12%	75.000	13%
Punto di pareggio (in €)	500.000		350.000	
Margine di sicurezza %	16,7%		41,7%	
Grado di leva operativa	6,0		2,4	

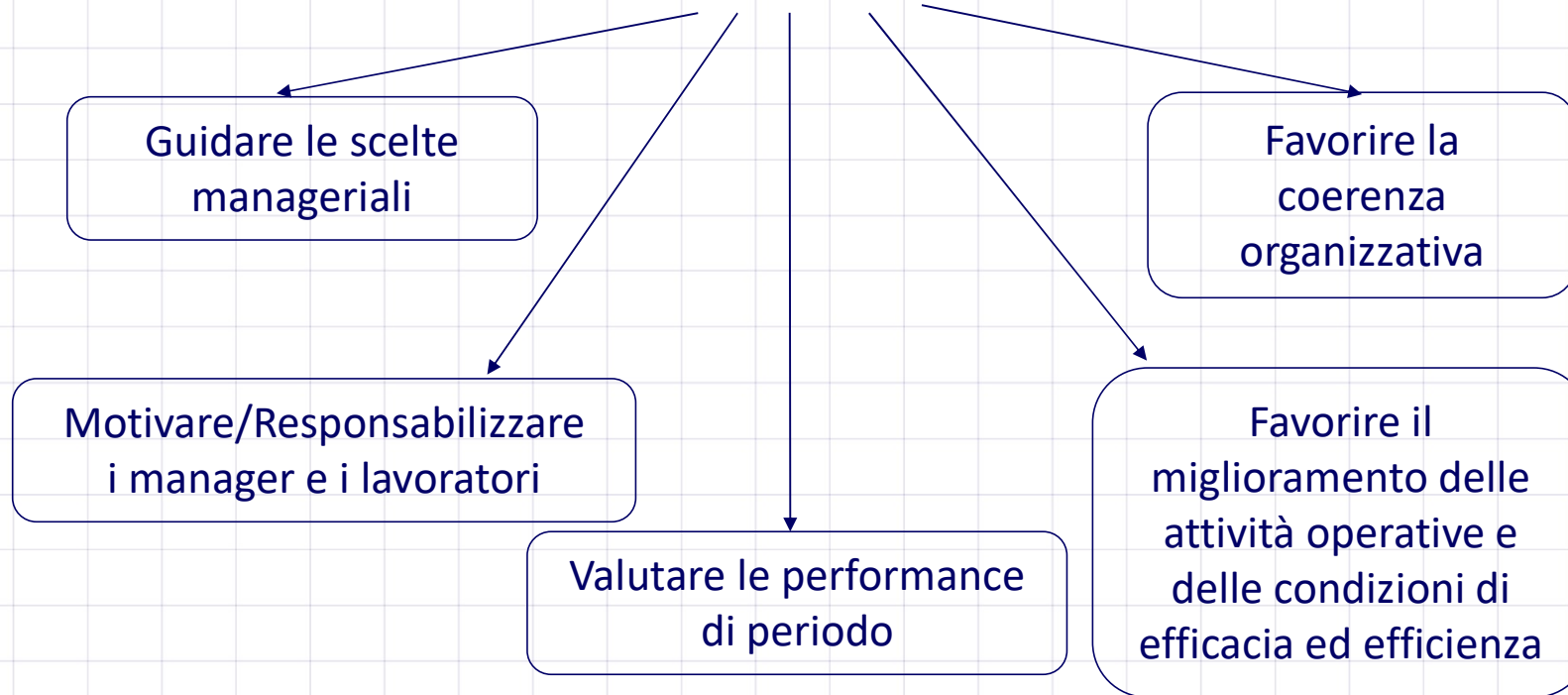
- **Quale struttura è preferibile?**
- **Quanto può il management incidere sulla struttura?**

PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE



SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

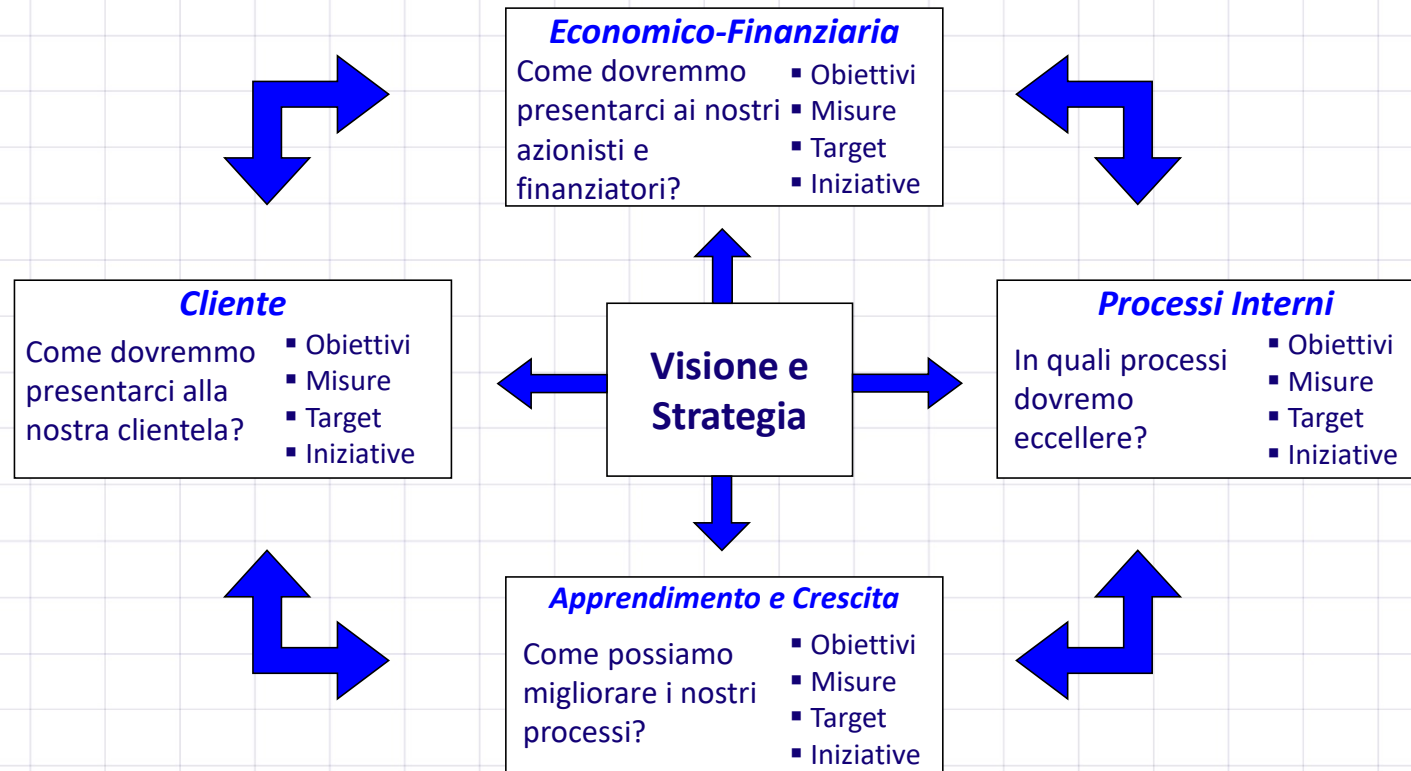
È un meccanismo operativo utilizzato dai manager per assicurare un impiego il più possibile **efficiente** ed **efficace** delle risorse



LA BALANCED SCORECARD

- La Balanced ScoreCard (BSC) è uno strumento di misurazione integrata delle performance
- Il fulcro applicativo della BSC è la scomposizione degli obiettivi strategici in sotto-obiettivi fra loro legati da relazioni di causa-effetto
- L'assunto è che la sola prestazione economica sia inadeguata (risultati già compiuti) e che anche le prestazioni intermedie lo siano in assenza di vincoli economici
- Occorre dunque costruire uno schema integrato

LA BALANCED SCORECARD



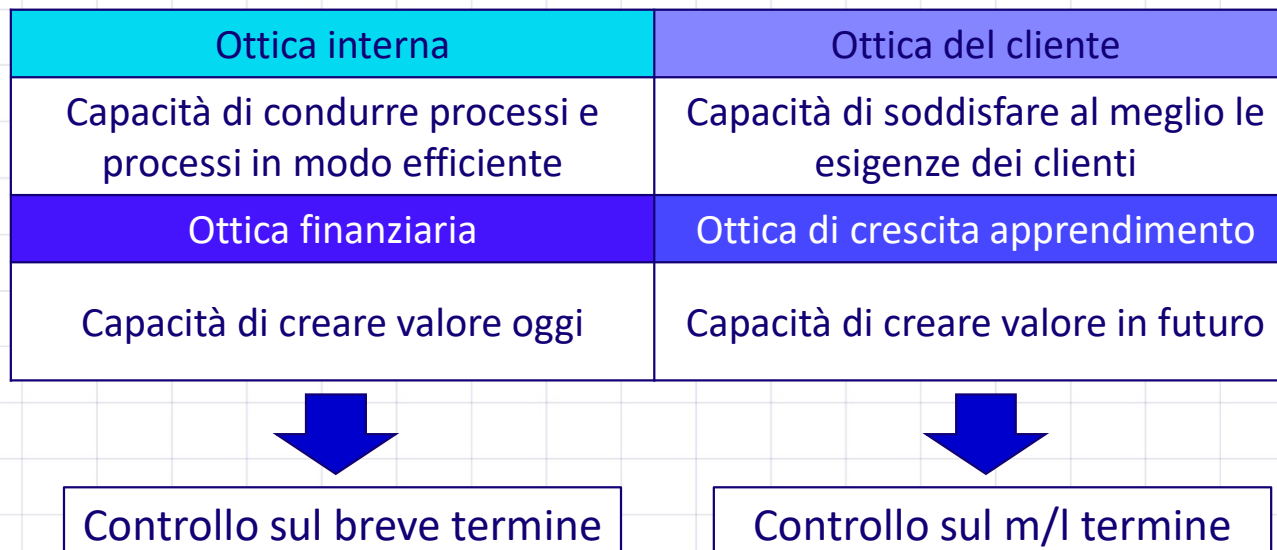
Fonte: Kaplan, R., Norton, D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, gennaio-febbraio 1996.

LA BALANCED SCORECARD

Gli indicatori economico-finanziari testimoniano solamente della performance ottenuta nel passato

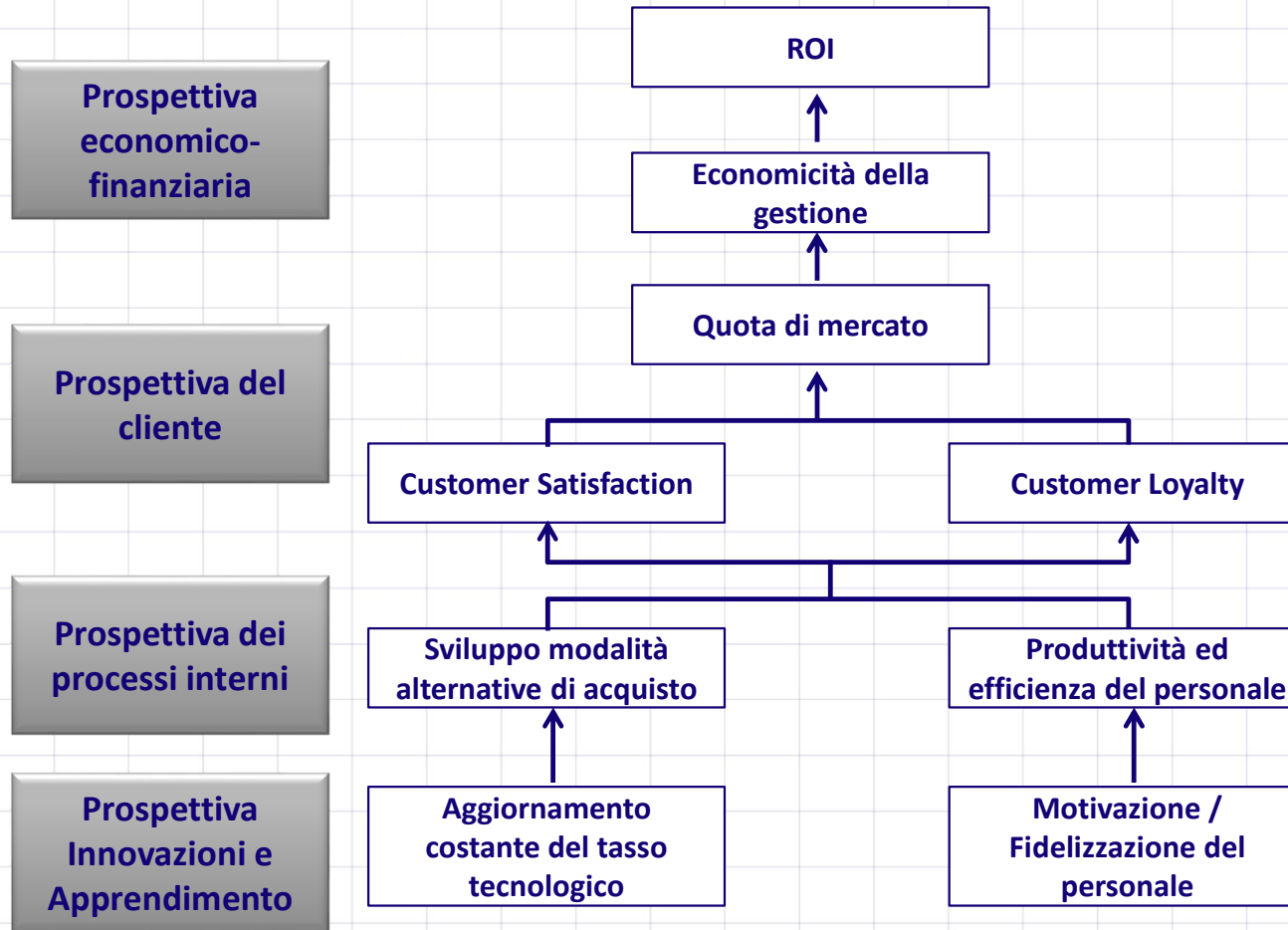
I risultati economici di oggi sono il frutto delle scelte strategiche fatte nel passato

Saremo capaci di creare valore **anche in futuro?**

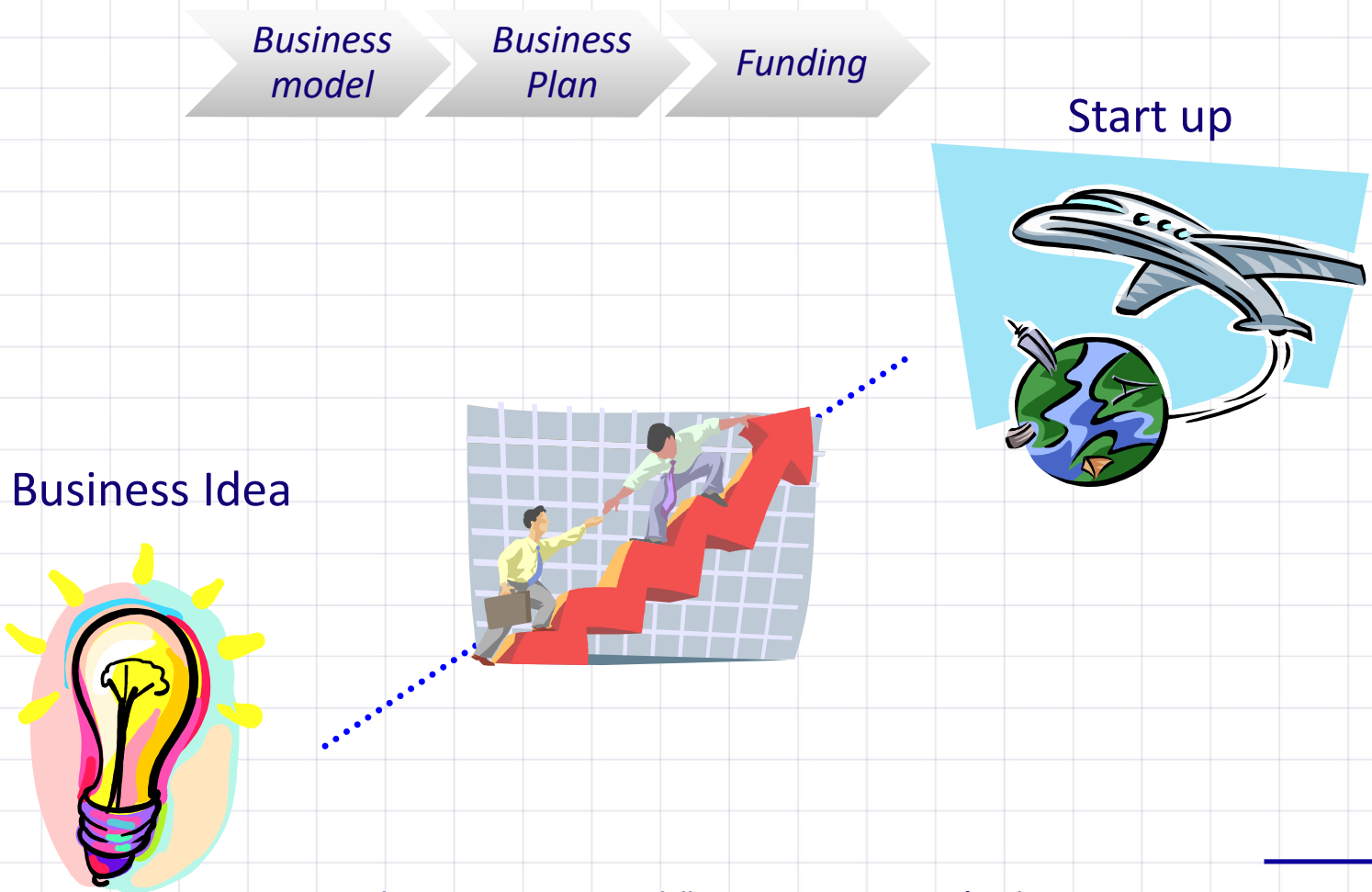


BSC E CREAZIONE DI VALORE

un esempio di strategy map



DALL'IDEA ALLO START UP



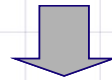
FORMALIZZARE IL BUSINESS PLAN

Il Business Plan è uno strumento di pianificazione *operativa* e *strategica* necessario a:

- Definire la visione e gli **obiettivi** imprenditoriali
- Comprendere l'**ambiente esterno** all'impresa
- Definire il **rischio** dell'iniziativa e concorrere alla riduzione dell'incertezza e ambiguità
- Definire le aree di gestione e il **fabbisogno** di risorse e competenze
- Costruire il **team manageriale**
- Analizzare la **fattibilità** economica e finanziaria del progetto
- Pianificare delle **strategie** e determinazione del piano operativo
- Utilizzare il **budgeting** e l'analisi degli scostamenti per il controllo dei risultati dell'investimento
- Definire l'**assetto organizzativo** necessario
- Consentire l'**accesso** alle fonti di finanziamento
- Diffondere **fiducia**, raccogliere adesioni e motivare individui e istituzioni

BUSINESS PLAN: A CHI SI RIVOLGE?

a) FUNZIONE INTERNA



Valutazione delle potenzialità di un progetto di investimento oppure supporto alla gestione corrente del business. Strumento di analisi e valutazione, pianificazione e controllo

b) FUNZIONE ESTERNA



Presentazione del progetto ad interlocutori esterni per l'ottenimento dei fondi necessari all'avvio delle operazioni. Strumento di comunicazione con enti finanziatori

STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN

- A. Sezione descrittiva:** contiene la presentazione della formula imprenditoriale e della natura e finalità del progetto e del business. Inoltre, deve comprendere elementi quali la visione imprenditoriale di fondo, l'analisi del mercato e della concorrenza, la descrizione dei prodotti/servizi offerti, il piano strategico ed operativo dell'investimento
- B. Sezione economico-finanziaria:** contiene le proiezioni di calcolo, ossia le stime di rendimento economico e di performance finanziaria del progetto. In ultimo, il ritorno atteso del capitale investito sia per i promotori dell'iniziativa che per gli eventuali finanziatori

STRUTTURA DI UN BUSINESS PLAN

Introduzione al piano e mission

Sezione descrittiva

1. Descrizione del business

2. Il piano operativo

3. Struttura e management

4. Le risorse di finanziamento

Sezione economico-finanziaria

5. Schemi economico-finanziari

Sezione descrittiva				Sezione eco-fin.
1. Descrizione del business	2. Il piano operativo	3. Struttura e management	4. Le risorse di finanziamento	5. Schemi economico-finanziari

Economia e Gestione delle Imprese

Ottava Unità Didattica - BIS:
Lo sviluppo imprenditoriale
Dal business plan allo start up

Processo di gestione della conoscenza per l'individuazione e lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali



Cosa hanno in comune Bezos di Amazon, Gates di MS e Zuckerberg di FB?

Sono Innovatori	Creatività & flessibilità/adattabilità
Corrono rischi	Hanno carisma (leadership)
Affrontano problemi (e trovano soluzioni)	Hanno determinazione/tenacia e sono organizzatori

Imprenditorialità vs Managerialità

... IN MERITO ALLA TENACIA!!!



**MANCA DI IMMAGINAZIONE
E NON HA IDEE ORIGINALI**

**IL DIRETTORE DEL GIORNALE
CHE LICENZIÒ WALT DISNEY**



MITO # 1: TITANI O TEAM LEADER



Hybrid Entrepreneurship:
The vast majority of new and
successful entrepreneurs is (and was)
a full-time employee (then part-time)
elsewhere



Euristica della disponibilità e bias:
le eccezioni visibili e “sexy” e la
norma non “notiziabile” del
lacrime e sangue (1% inspiration +
99% transpiration)

MITO # 2 – RISCHIO: PRENDERE VS DIVIDERE



ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE IMPRENDITORIALE

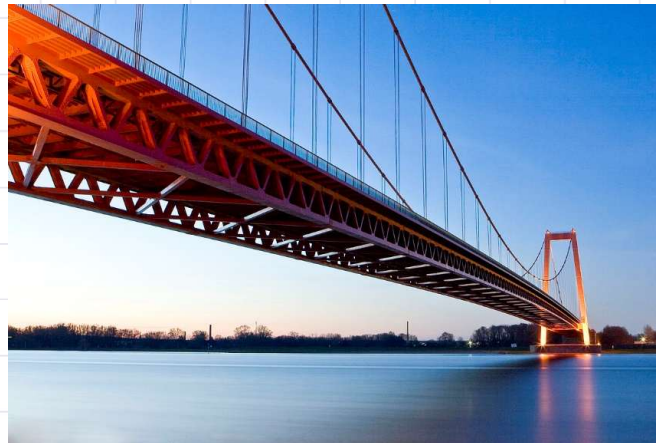


DALLA BUSINESS IDEA ... AL BUSINESS MODEL ... VERSO IL BUSINESS PLAN

Cos'è un business model?

Identificazione di una *viable business opportunity*, con cui arrivare a un segmento di mercato profittevole

Da un'opportunità



Al cliente

DAL BUSINESS PLAN ALLO START UP ... GRAZIE AL FUNDING



Funding: Risorse personali, bandi pubblici, Business Angels oppure Venture Capitalists