



CORSO CONTROLLO DI GESTIONE

ANALISI COSTI-VOLUMI-RISULTATI (BREAK EVEN POINT) NELLE AZIENDE

8 OTTOBRE 2025

Barbara Maria Barreca

Cos'è l'analisi CVR: Costi – Volumi - Risultati



E' uno strumento previsionale a supporto del controllo di gestione che consente di comprendere come le variazioni dei costi, dei volumi e dei prezzi di vendita influenzano il risultato economico dell'impresa.

Anche definita **Break Even Analysis** serve a individuare il punto di equilibrio, cioè quel livello di attività in cui i ricavi eguagliano i costi totali e l'azienda non genera né utile né perdita.

L'obiettivo è duplice:

- definire il livello minimo di produzione o vendita per non operare in perdita;
- valutare come cambiano i risultati al variare di prezzo, costi o volumi.

L'analisi CVR: Costi – Volumi - Risultati



A cosa serve?

L'analisi è di supporto all'imprenditore per comprendere gli equilibri esistenti tra costi, volume d'affari e il reddito che l'azienda è in grado di generare.

Permette di calcolare il volume di attività necessario per:

- ottenere i risultati economici prefissati (*what if analysis*: simulando quantità prodotte, prezzi, margine di contribuzione e livello dei costi fissi);
- calcolare il rischio operativo, ovvero la riduzione della redditività per contrazione dei livelli di attività;
- valutare modelli produttivi alternativi (*make or buy*)

Perché il commercialista deve saper usare l'analisi CVR?



- 1) per passare dalla consulenza contabile alla consulenza gestionale
- 2) per valutare il rischio operativo e la resilienza economica di un'impresa, individuando il *break even point*
- 3) per elaborare business plan e budget realistici anche in relazione al rating bancario
- 4) per la consulenza in operazioni straordinarie
- 5) per adempiere agli obblighi dell'articolo 2086 c.c. e del Codice della Crisi

L'analisi CVR: conoscere i costi operativi



COSTI FISSI:

- restano **costanti** entro certi limiti di produzione;
- sono tipicamente associati a **periodi di tempo** (mensili, annuali, ecc.) e non alle singole unità di prodotto;
- sono connessi alla **struttura aziendale** e alla **capacità potenziale**, non al volume effettivo prodotto;
- risultano **poco flessibili** nel breve periodo, ma **gestibili** nel medio-lungo termine tramite decisioni strategiche (investimenti, outsourcing, ristrutturazioni)

L'analisi CVR: conoscere i costi operativi



COSTI VARIABILI:

- aumentano o diminuiscono in modo proporzionale al numero di unità prodotte o vendute;
- sono direttamente collegati all'operatività produttiva;
- sono generalmente **più flessibili e controllabili** nel breve periodo rispetto ai costi fissi, poiché dipendono dalle decisioni operative (livello di produzione, politiche di approvvigionamento, ecc.);
- Il costo variabile è componente essenziale del **marginale di contribuzione**.

L'analisi CVR: conoscere i costi operativi



COSTI MISTI:

- contengono una componente fissa e una variabile;
- necessario scomporli nelle due componenti principali
- utile supporto di contabilità analitica

Esempio **utenze**:

- canone fisso per la disponibilità del servizio
- parte variabile legata al consumo

L'analisi CVR: conoscere i costi operativi



E i costi finanziari e le svalutazioni?

Sono esclusi dal modello:

- i **costi finanziari** in quanto non dipendono dal volume di produzione o vendita, ma dalla struttura finanziaria dell'impresa, sono quindi oneri extragestionali, non operativi
- le **svalutazioni** (di crediti, partecipazioni, immobilizzazioni, ecc) in quanto rappresentano rettifiche di valore patrimoniale e non costi correnti legati all'attività produttiva

Calcolo del BEP in aziende mono e multiprodotto



Il metodo di calcolo del punto di equilibrio varia in funzione della struttura produttiva dell'azienda.

Nelle imprese monoprodotto risulta più immediato determinare il volume di produzione o vendita necessario a coprire i costi totali espresso in **numero di unità da produrre**.

Nelle aziende multiprodotto (costi/prezzi diversi per prodotto) occorre tenere conto dell'incidenza media dei costi variabili, stimando quindi il punto di equilibrio come **livello minimo del fatturato complessivo**.

Il calcolo del Break Even Point nelle aziende monoprodotto

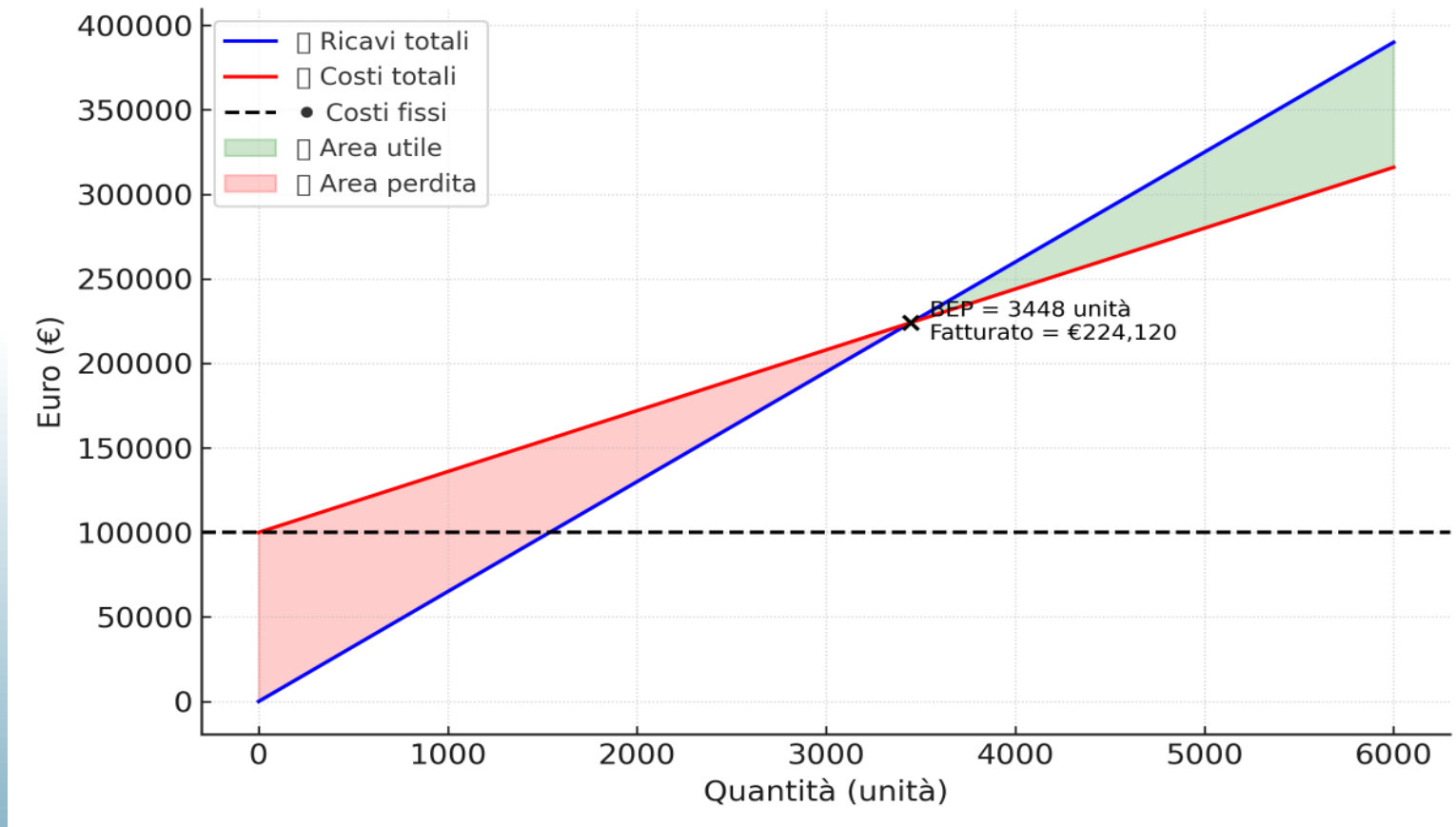
$$\text{Quantità di equilibrio (q)} = \text{CF} / \text{mc}$$

$$\text{Dove } \text{mc} = \text{p} - \text{cv}$$

Parametro	Valore (€)
Costi fissi (CF)	100.000
Prezzo di vendita unitario (p)	65
Costo variabile unitario (cv)	36
Margine di contribuzione unitario (mc)	29

$$\text{BEP (Quantità di equilibrio)} = 3.448 \text{ unità}$$

BEP – Azienda monoprodotto



L'azienda inizia a generare utile oltre il punto di equilibrio (≈ 3.448 unità).

Come cambia il Break Even Point se varia il prezzo di vendita

Prezzo unitario (€)	Quantità di equilibrio (q)
50	7.143
45	11.111
40	25.000

Al diminuire del prezzo di vendita, il punto di equilibrio aumenta.

Il calcolo del BEP nelle aziende multiprodotto:

calcolo del coefficiente di costo variabile (**CV'**)

$$cv' = CV / RT$$

Dove:

- CV = Costi variabili totali
- RT = Ricavi totali (fatturato)

Il coefficiente **cv'** mostra **quale parte di ogni euro di ricavo** serve a coprire i costi variabili.

Il calcolo del BEP nelle aziende multiprodotto – il margine di contribuzione



$$\text{Margine di contribuzione} = 1 - cv'$$

Il margine di contribuzione unitario indica qual è, per ogni € di ricavo, la parte di **margine lordo** che serve a coprire i costi fissi e poi a produrre utili.

Il calcolo del BEP nelle aziende multiprodotto – un esempio numerico

$$\text{Fatturato di equilibrio} = CF / (1 - cv')$$

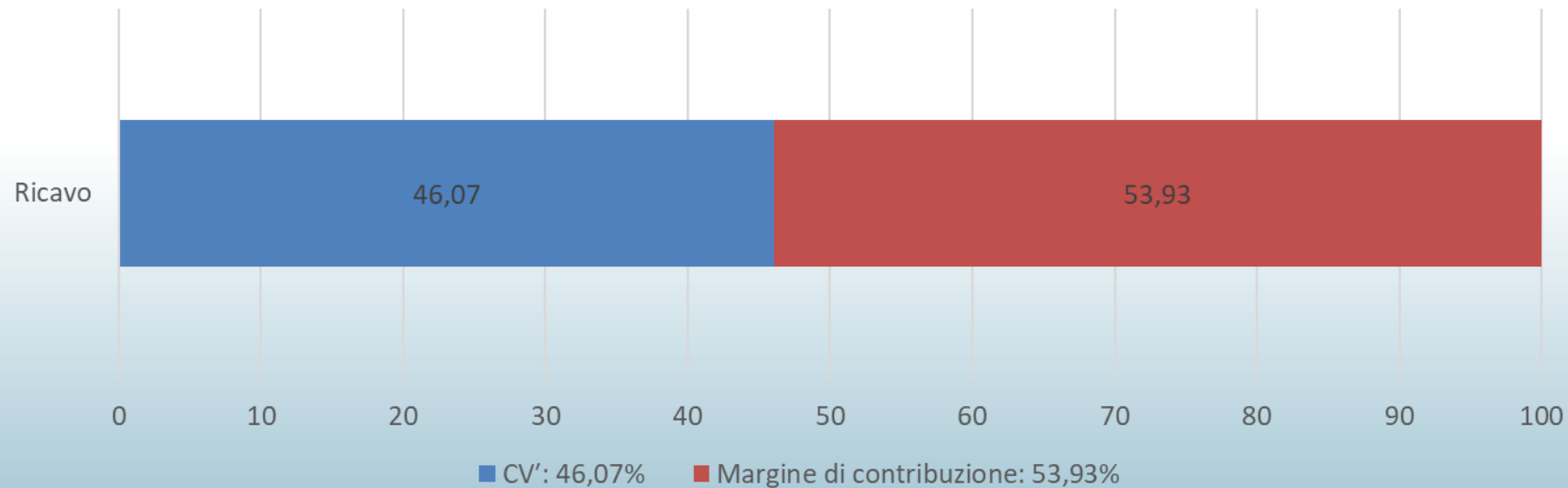
Parametro	Valore (€)
Ricavi di vendita (RT)	8.900.000
Costi variabili totali (CV)	4.100.000
Margine di contribuzione	4.800.000
Costi fissi totali (CF)	3.200.000
Fatturato di equilibrio	5.933.333,33

Calcolo di verifica:

$$cv' = 4.100.000 : 8.900.000 = 0,4606741573$$

$$\text{Fatturato di equilibrio} = 3.200.000 : (1 - 0,4606741573) = 5.933.333,33$$

Composizione del Ricavo unitario per Analisi CV/RT



Il calcolo del BEP nelle aziende multiprodotto – interpretazione di **cv'**

Valore di CV/RT	Significato	Implicazioni
$> 0,70$	Alta incidenza dei costi variabili	Margine di contribuzione basso, serve molto fatturato per coprire i costi fissi
$\approx 0,50$	Equilibrio tra costi variabili e margine	Struttura dei costi efficiente, rischio contenuto
$< 0,40$	Alta incidenza dei costi fissi	Maggiore leva operativa, più rischio ma redditività potenziale più elevata

Un coefficiente elevato indica un'impresa con struttura flessibile ma margini ridotti

Un coefficiente basso evidenzia rigidità ma maggiore redditività potenziale

Confronto BEP aziende manifatturiere/servizi



Aspetto	Azienda manifatturiera	Azienda di servizi
Unità di misura	Quantità fisica (pezzi, kg)	Ore, giornate, clienti
Costi variabili	Alti (materie prime, energia)	Bassi (manodopera diretta)
Costi fissi	Medio-alti (impianti, ammortamenti)	Alti (personale, affitti, software)
Margine di contribuzione	Per prodotto	Per servizio/ora
Break-even espresso in	Quantità di produzione/vendita	Ore o valore dei ricavi

Aziende di servizi / studi di consulenza:

- costi variabili ridotti, prevalgono costi fissi elevati
- BEP misurato in **ore di lavoro vendute** o valore dei ricavi
- l'analisi CVR è utile per stimare la **capacità minima di erogazione** necessaria a coprire i costi strutturali

I principali limiti dell'analisi CVR



- 1) modello statico basato sulla linearità delle relazioni economiche
- 2) presume che tutto ciò che viene prodotto venga venduto
- 3) analizza solo la dimensione economica ma non quella finanziaria
- 4) è di difficile applicazione nelle imprese multiprodotto

Come attenuare / superare i limiti dell'analisi CVR



- 1) usare analisi di sensibilità e scenari multipli
- 2) costruire modelli dinamici (*rolling forecast*)
- 3) effettuare un'analisi multiprodotto ponderata
- 4) integrare modelli non lineari
- 5) integrare l'analisi CVR con indicatori finanziari

L'analisi CVR - conclusioni



- ⇒ l'analisi costi-volumi-risultati non è solo un modello di calcolo, rappresenta invece una **chiave di lettura del modello economico dell'impresa**
- ⇒ può essere di supporto al controllo di gestione anche in **aziende di piccola/media dimensione**
- ⇒ serve all'imprenditore per **tradurre i numeri in scelte operative**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



www.odcec.torino.it

www.linkedin.com/company/odcec-torino/

www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos