



Business plan

Sarnano, 8/9 Luglio 2010

Business plan

- Cosa è
- A cosa serve
- Quali sono le logiche di costruzione
- Quali strumenti/conoscenze sono necessarie
- Cosa si misura e cosa si valuta
- Cosa non si valuta

Cosa è un business plan

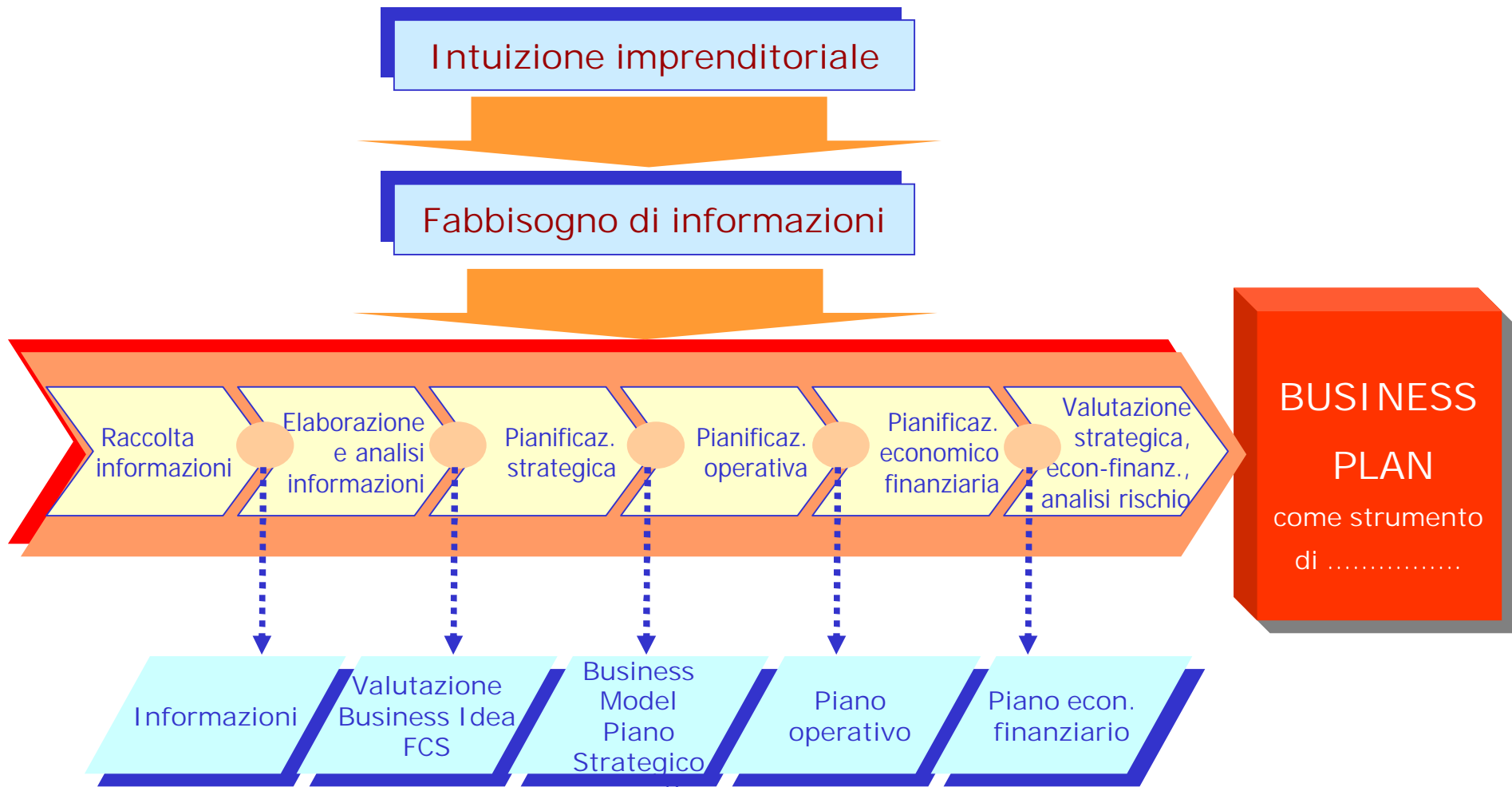
Il business plan o progetto di fattibilità o piano d'impresa è uno strumento di:

- valutazione
- comunicazione
- guida e controllo

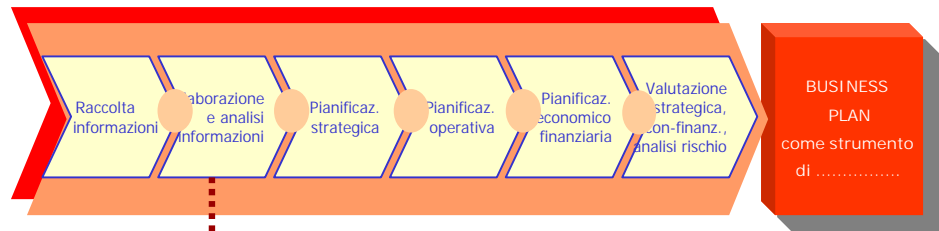
la cui implementazione supporta l'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale.

Il processo di business plan

Attraverso il processo di BP si giunge alla verifica dei risultati attesi dall'implementazione di un'idea di business.



L'analisi



Fase preliminare di ogni business plan è la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di dati e informazioni al fine di acquisire conoscenze.

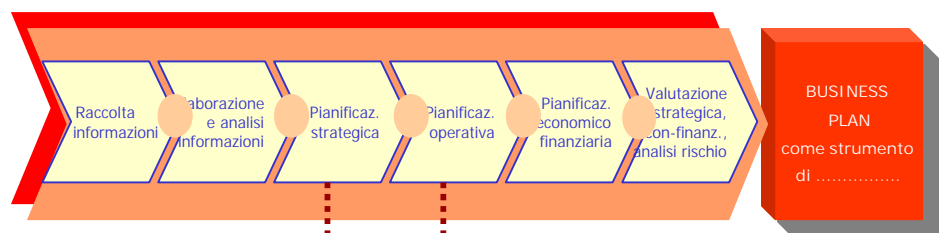
La fase di
analisi

Conoscere (o conoscere meglio) il settore in cui opererà la nuova azienda: tecnologie attuali e le possibili evoluzioni, fonti di approvvigionamento, caratteristiche della domanda e dell'offerta, principali concorrenti, modalità distributive, tempi di pagamento e riscossione, lead time, ecc... (analisi del contesto competitivo allargato)

Individuare i fattori critici di successo del settore/mercato (quegli elementi da cui dipende il successo dell'azienda e quindi la sua capacità di creare profitti elevati e durevoli nel tempo).

Individuare i punti di forza e di debolezza propri e dei concorrenti, valutare i rischi e le opportunità dell'ambiente esterno (SWOT analysis).

La pianificazione



PROGRAMMARE ~~≠~~ PREVEDERE

Per programmazione si intende un'attività di riflessione sul futuro, si cerca di andare incontro agli eventi, individuando minacce ed opportunità e anticipando le decisioni/azioni.

Pianificazione strategica

Processo attraverso cui si definiscono gli obiettivi aziendali e si formulano le strategie per il loro conseguimento.

Pianificazione operativa

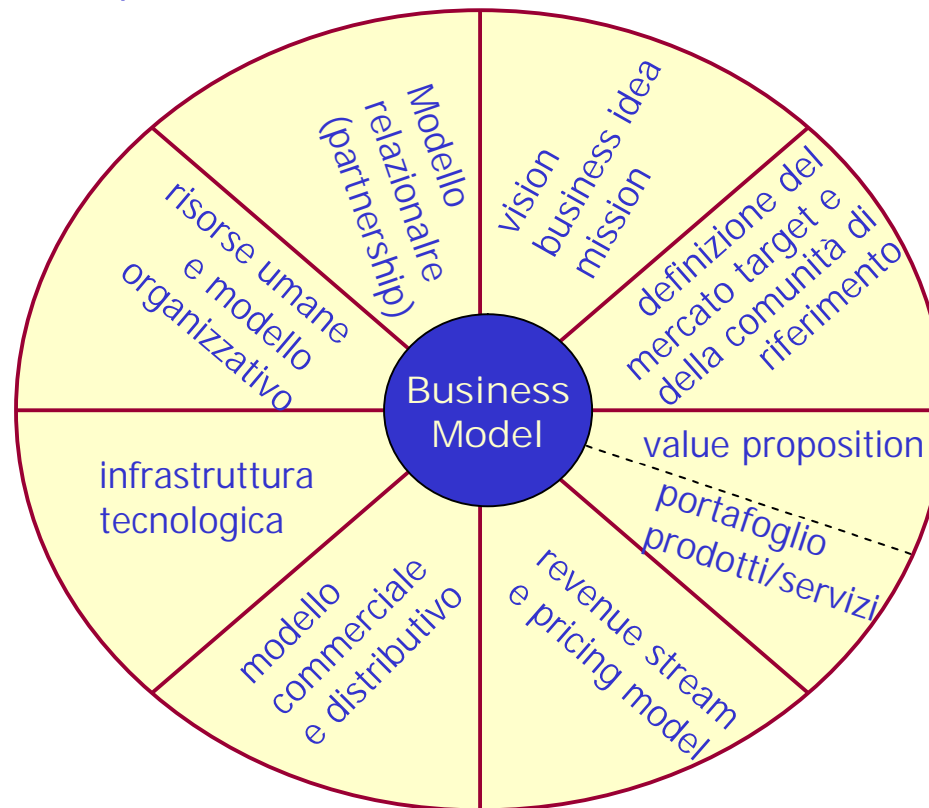
Le strategie formulate devono successivamente essere concretizzate nei piani operativi delle diverse aree aziendali e rappresentano uno strumento "di guida ed indirizzo per il futuro e di verifica in fase di realizzazione del piano".

La definizione del business model

Occorre definire un modello di business inteso come un insieme coerente di

- scelte strategiche
- scelte operative
- scelte relazionali

attraverso cui un'impresa intende creare valore.



Il processo di pianificazione

Altri elementi oggetto di pianificazione:

- Rapporti di partnership
- Modalità di svolgimento dei processi aziendali (aiuta a definire meglio il fabbisogno di risorse e la determinazione dei costi dei servizi/prodotti offerti);
- Struttura organizzativa (ruoli e responsabilità);
- Tempi di attuazione del piano d'azione e del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il piano operativo

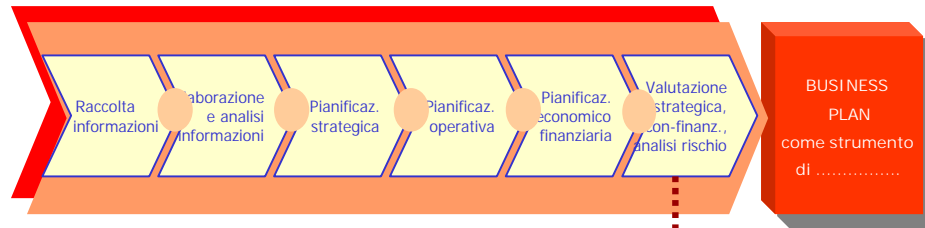
E' un programma d'azione tempificato

in quanto si riferisce ad un intervallo di tempo definito (da tre a cinque anni). Spesso è necessaria anche la suddivisione in periodi infrannuali (mese).

La suddivisione in intervalli infrannuali è una condizione essenziale affinché il piano possa essere uno strumento di guida gestionale verso gli obiettivi aziendali e di supporto decisionale per una migliore competitività.

La tempificazione del piano operativo consentirà, in fase di implementazione, di intervenire tempestivamente qualora si dovessero verificare delle disfunzioni gestionali, senza attendere la fine dell'anno, quando qualunque azione di aggiustamento risulterà impossibile da praticare.

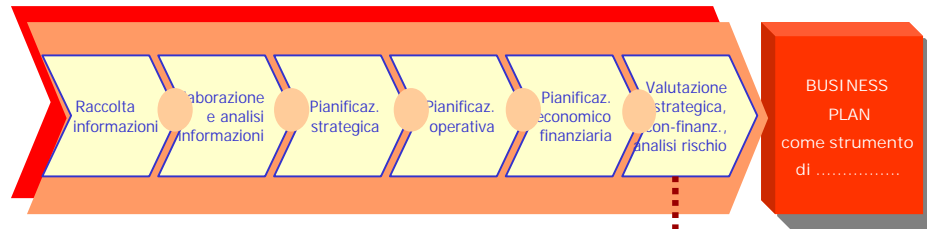
La valutazione strategica



Strumento per valutare la fattibilità strategica

Partendo dalle caratteristiche del contesto competitivo e dalla vision imprenditoriale si definiscono il business model e la strategia competitiva dell'iniziativa al fine di verificare la validità della business idea, cioè se la nuova azienda avrà la capacità di cogliere le opportunità offerte dal mercato e di fronteggiare le minacce che si presenteranno.

La valutazione economica



Strumento per valutare la convenienza economica

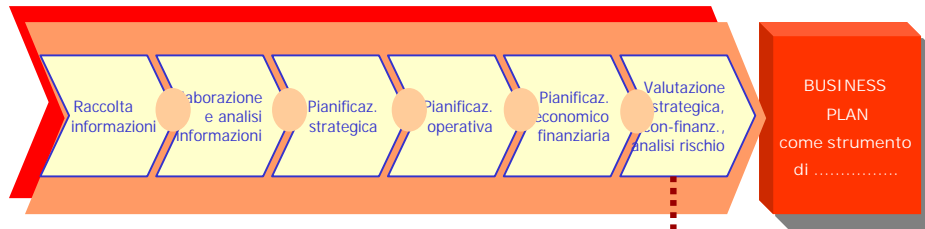
alcuni strumenti

- ROI (redditività del capitale investito)
- ROE (redditività del capitale proprio)
- ROS (redditività delle vendite)
- NPV (net present value)
- EVA (economic value added)
- Valore economico del capitale
- Real Options
-

Verificare che la nuova iniziativa sia economicamente conveniente: nel medio/lungo periodo il flusso dei ricavi deve essere superiore ai costi e consentire una congrua remunerazione del capitale investito considerando anche il rendimento di investimenti alternativi.

La valutazione economica deve prescindere da eventuali benefici a cui possono accedere le nuove iniziative imprenditoriali. In questa fase occorre valutare la capacità intrinseca dell'iniziativa di produrre reddito e quindi di creare le condizioni per la sopravvivenza e lo sviluppo.

La valutazione finanziaria



Strumento per valutare la sostenibilità finanziaria

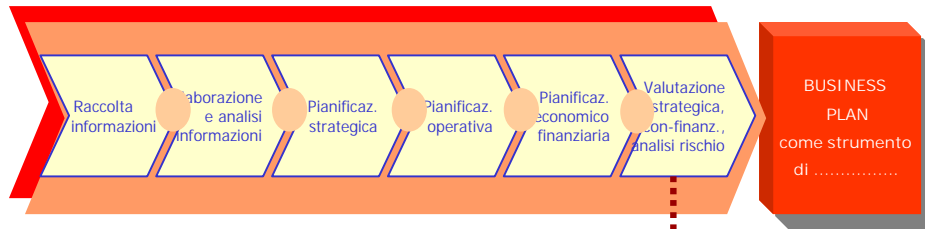
Verificare che l'iniziativa sia finanziariamente sostenibile in relazioni alle fonti di credito sulle quali si pensa di fare affidamento.

Stimare l'entità delle risorse finanziarie che globalmente occorre investire per l'avvio della potenziale impresa (in termini di capitale fisso e capitale circolante).

Trovare le opportune fonti di finanziamento per la parte di fabbisogno non coperta con il capitale proprio.

Verificare la sostenibilità economica delle fonti esterne di finanziamento e la capacità dell'impresa a mantenere gli impegni di rimborso assunti.

La valutazione del rischio



Strumento per valutare il rischio dell'iniziativa

Valutare la rischiosità dell'investimento cercando di individuare la variabili maggiormente critiche.

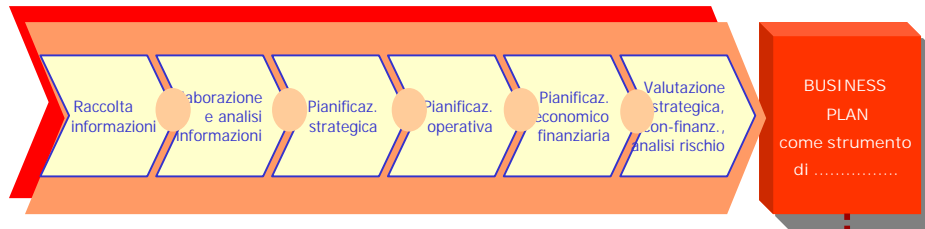
alcuni strumenti

- Analisi di sensitività
- Analisi per scenari
- Analisi di break even

La comunicazione



Il controllo

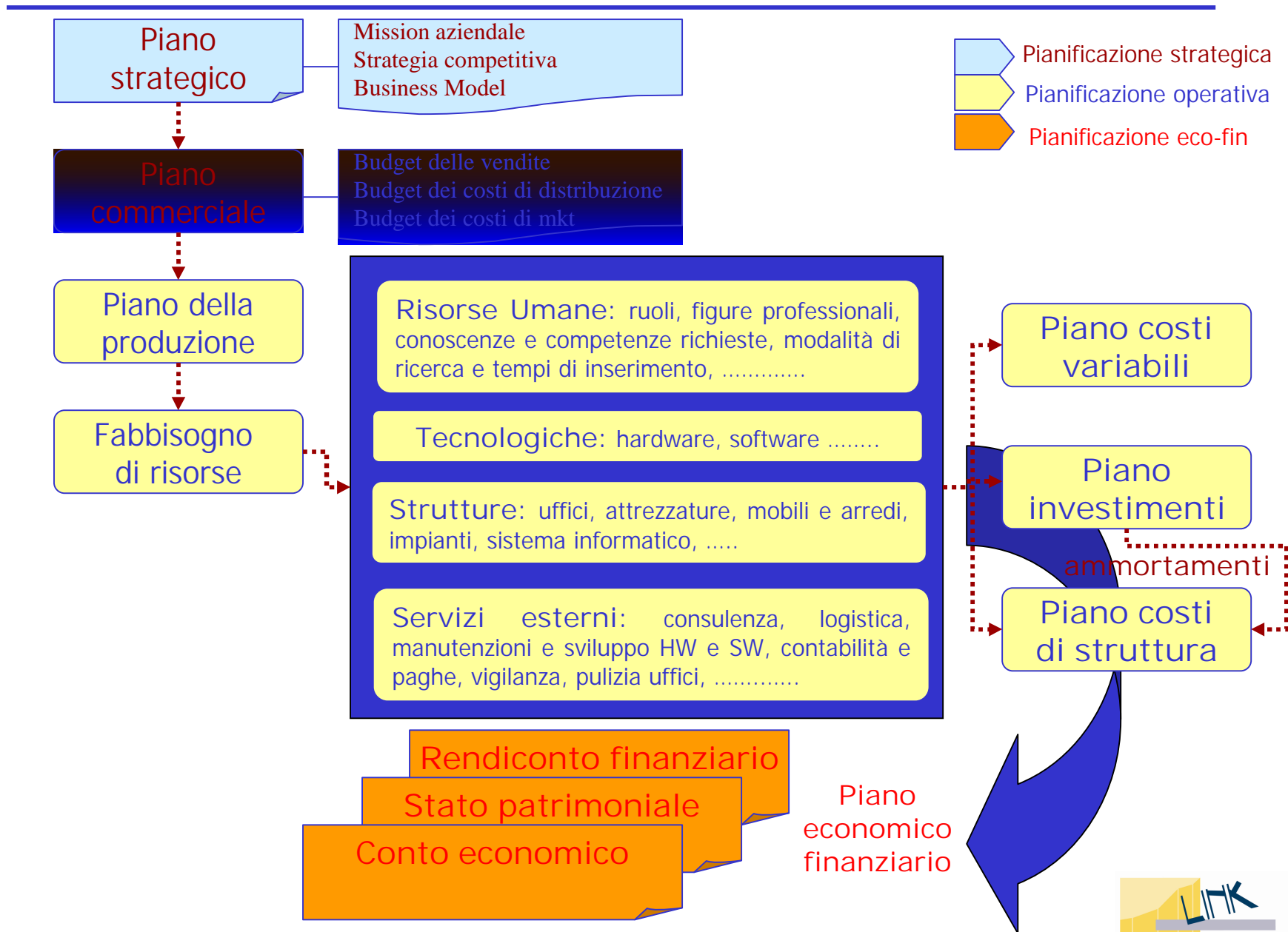


Quando l'attività economica è stata già avviata, il business plan (opportunamente integrato con un sistema di consuntivazione) è uno strumento per il monitoraggio continuo e tempestivo dell'andamento della gestione, in quanto consente di

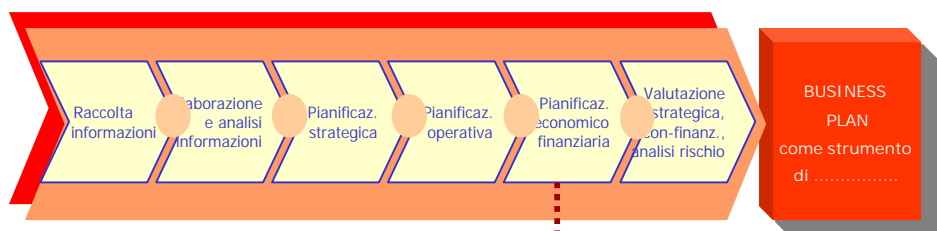
Strumento di guida e controllo gestionale

- avvertire immediatamente minacce interne ed esterne: perdite di quote di mercato, cali di produttività, crescita dell'indebitamento a breve, calo dei margini, pericoli di insolvibilità, ecc.
- analizzare tempestivamente gli scostamenti riscontrati e individuarne le cause determinanti
- individuare e valutare possibili azioni correttive

Il processo di pianificazione



La pianificazione economica e finanziaria



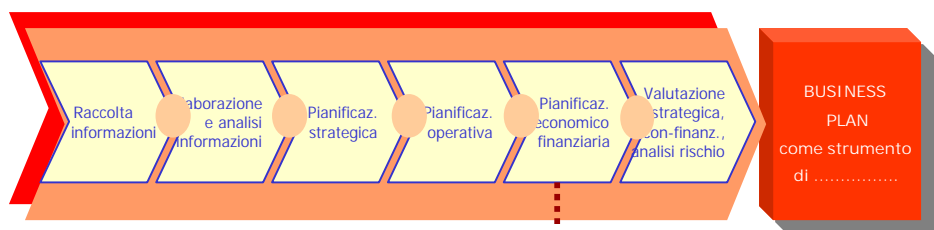
La pianificazione
economica e
finanziaria

Consiste nella traduzione in termini economici (costi e ricavi) e finanziari (entrate e uscite di cassa) dei piani operativi (obiettivi e azioni).

I risultati economici e finanziari prospettici ottenuti dall'elaborazione dei budget operativi delle varie aree gestionali devono essere confrontati con i risultati obiettivo del piano strategico.

Qualora ci fossero delle discordanze inizia un processo di aggiustamento manovrando le diverse leve o, se necessario, si avvia un ripensamento delle scelte strategiche rivedendo gli obiettivi aziendali alla luce delle nuove opportunità o minacce presentate dallo scenario competitivo.

La pianificazione economica e finanziaria



La pianificazione
economica e
finanziaria

I piani operativi delle diverse aree gestionali devono essere “integrati” in modo che si abbia una visione globale delle prospettive dell’impresa e verificare se quanto stabilito (il piano di azione) possa portare al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

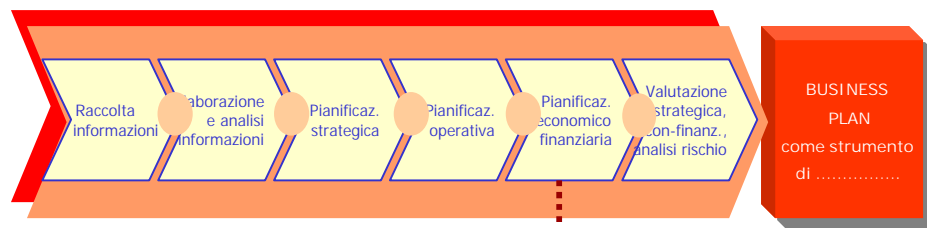
Il consolidamento dei piani operativi avviene attraverso la formazione di tre documenti distinti ma strettamente interrelati:

- è il piano economico
- è il piano patrimoniale
- è il piano finanziario.

La pianificazione economica e finanziaria



La pianificazione economica e finanziaria

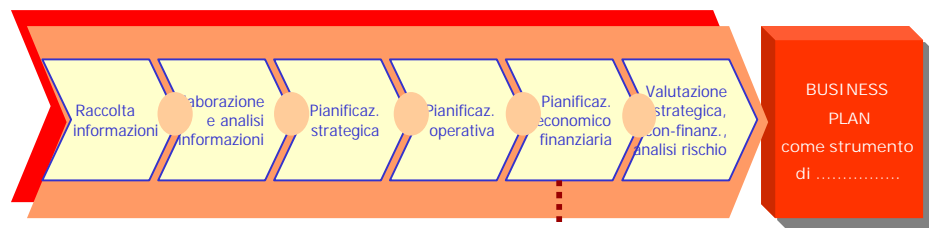


Il piano economico

Nella redazione del budget economico particolare attenzione deve essere posta nel calcolo degli oneri finanziari (non sono oggetto di determinazione dei budget operativi).

L'entità degli oneri finanziari dipende dall'ammontare dei debiti contratti dall'azienda a titolo oneroso (scoperto di c/c, mutui, finanziamenti), ma tale ammontare non si conosce a priori, per cui è necessario contemporaneamente al budget economico, redigere anche il budget patrimoniale e finanziario.

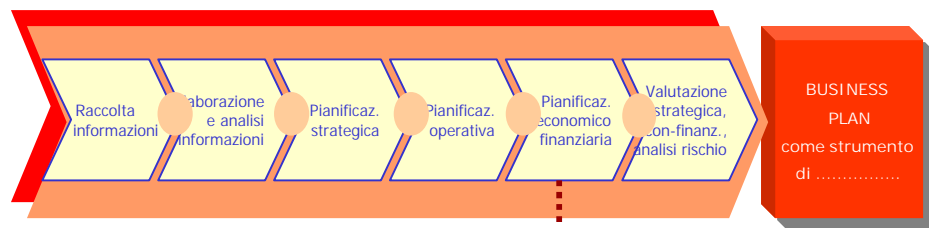
La pianificazione economica e finanziaria



E' uno stato patrimoniale preventivo che si riferisce al 31/12 di ciascun anno del business plan. Evidenzia la composizione del capitale investito nell'attività d'impresa e le fonti di finanziamento a cui si intende fare ricorso.

Dovrebbe essere redatto secondo criteri finanziari (liquidità delle poste dell'attivo ed esigibilità delle poste del passivo), in maniera che sia direttamente collegabile con il rendiconto finanziario.

La pianificazione economica e finanziaria

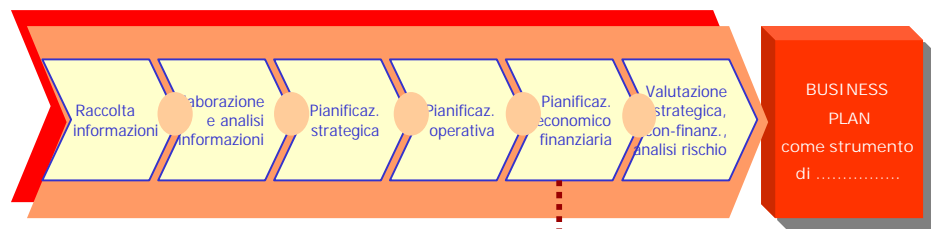


Il piano finanziario

Obiettivo del piano finanziario è di valutare la fattibilità finanziaria dei programmi operativi. In particolare attraverso esso si dovrà:

- à determinare il fabbisogno di risorse finanziarie necessario per rendere operative le scelte di gestione;
- à determinare le capacità che ha l'impresa nel generare le risorse necessarie e quindi calcolare la parte di fabbisogno che si deve coprire mediante fonti esterne;
- à valutare la sostenibilità di un eventuale ricorso all'indebitamento (costo del debito e capacità di rimborso);
- à scegliere le fonti di finanziamento più consone.

La pianificazione economica e finanziaria

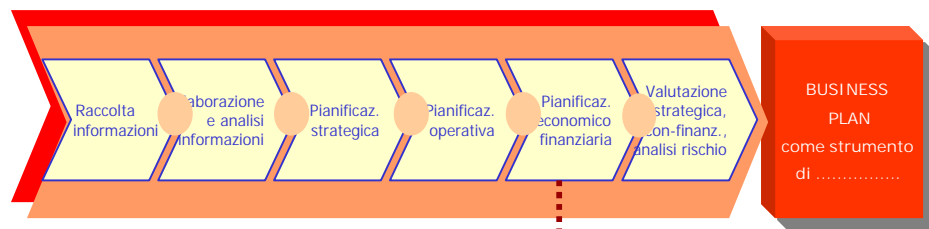


Il piano finanziario

La scelta delle fonti di finanziamento dovrà tener conto:

- é della natura del fabbisogno (scorte, crediti, fattori a lungo ciclo di utilizzo);
- é del costo (deve essere sostenibile senza compromettere l'equilibrio economico);
- é del tempo in cui saranno disponibili;
- é delle modalità di rimborso (non devono pregiudicare la solvibilità dell'impresa);

La pianificazione economica e finanziaria



Il piano finanziario

Dal budget finanziario risulta la fattibilità globale (annuale) del programma d'azione dell'impresa, però esso non dà nessuna informazione sulle situazioni che potrebbero verificarsi nel corso del periodo di riferimento a causa di fenomeni di stagionalità o delle diverse condizioni di pagamento (durata dei crediti maggiore di quella dei debiti).

Per ovviare a questo limite del budget finanziario è opportuno integrarlo con il budget mensilizzato dei flussi di cassa.

Il piano economico-finanziario: il conto economico

Conto economico a
valore aggiunto

Ricavi di vendita

+ variazione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati

= **VALORE DELLA PRODUZIONE**

- Acquisti di materie prime

+ variazione delle scorte di materie prime

- Acquisti di servizi

= **VALORE AGGIUNTO**

Costi del personale

= **MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)**

Ammortamenti e altri accantonamenti

= **RISULTATO OPERATIVO NETTO**

+ proventi finanziari

- Oneri finanziari

= **RISULTATO LORDO DI COMPETENZA**

+ proventi straordinari

- oneri straordinari

= **RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE**

Imposte e tasse

= **RISULTATO NETTO**

Il piano economico-finanziario: il conto economico

Conto economico a margine di contribuzione

Ricavi di vendita

- Costi variabili industriali (consumi di materie prime, imballaggi, lavorazioni esterne, manodopera diretta,)

- Costi variabili commerciali (provvigioni, trasporti, royalties, assicurazione crediti commerciali,)

= MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Costi fissi industriali (affitti, manodopera indiretta, utenze energetiche, manutenzioni e riparazioni, consulenze, canoni di leasing e ammortamenti beni industriali,)

- Costi fissi commerciali (affitti, personale, pubblicità, cataloghi, fiere, consulenze, canoni di leasing e ammortamenti beni commerciali,)

- Costi fissi amministrativi (affitti, personale, utenze, consulenze, compensi organi sociali, cancelleria, canoni di leasing e ammortamenti beni amministrativi,)

= RISULTATO OPERATIVO NETTO

+ Proventi finanziari

- Oneri finanziari

= RISULTATO LORDO DI COMPETENZA

+ proventi straordinari

- oneri straordinari

= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

Imposte e tasse

= RISULTATO NETTO

Il piano economico-finanziario: lo stato patrimoniale

Il valori dello stato patrimoniale sono riclassificati (riaggregati) secondo il criterio finanziario.

1. Liquidità immediate
 - § Cassa e banca
 - § Titoli a vista
 2. Liquidità differite
 - § Crediti verso clienti
 - § Altri crediti esigibili entro 12 mesi
 3. Disponibilità (scorte)
- ATTIVO CORRENTE**

1. Immobilizzazioni finanziarie
 - § Titoli a lungo termine
 - § Partecipazioni in altre imprese
 2. Immobilizzazioni tecniche
 - § Terreni e fabbricati
 - § Impianti e macchinari
 - § (fondi ammortamento)
 3. Immobilizzazioni immateriali
- ATTIVO FISSO**

TOTALE ATTIVO NETTO

- § Banche c/c passivi
 - § Debiti v/fornitori
 - § Debiti v/enti previdenziali
 - § Debiti verso il personale
 - § Altri debiti entro i 12 mesi
- PASSIVO CORRENTE**

- § Mutui passivi
 - § Fondo TFR
 - § Debiti con scadenza oltre 12 mesi
- PASSIVO CONSOLIDATO**

- § Capitale sociale
 - § riserve
 - § Utile d'esercizio
- CAPITALE NETTO**

TOTALE PASSIVO + NETTO

Il piano economico-finanziario: i flussi di cassa

Cash flow

Reddito operativo

Ammortamenti

Accantonamenti TFR

Autofinanziamento economico

Variazione crediti v/clienti

Variazione scorte

Variazione debiti v/fornitori MP e LE

Variazione debiti v/agenti trasportatori

Variazione debiti v/ fornitori vari

Variazione capitale circolante netto

Flusso della gestione operativa

Investimenti immobilizzazioni tecniche

Investimenti immobilizzazioni immateriali

Immobilizzazioni finanziaria

Investimenti

Saldo gestione operativa

Apporti/rimborsi capitale sociale

Finanziamenti a m/l termine

Oneri finanziari

Distribuzione utili

Saldo gestione finanziaria

Flusso di cassa

Saldo iniziale

Saldo finale

Il bilancio d'esercizio

Cosa è

È il documento aziendale obbligatorio di maggiore importanza in quanto sintetizza e rende noto all'esterno la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa ad una certa data.

Obiettivo

Determinare il risultato economico netto realizzato in un periodo amministrativo (di solito coincide con l'anno solare) ed il capitale di funzionamento dell'azienda alla data di formazione del bilancio.

Destinatari

§ Soggetti interni: soci, amministratori, manager, dipendenti,.....
§ Soggetti esterni: banche, fornitori, clienti, fisco,

Il bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio è composto dai seguenti documenti:

- § Stato patrimoniale (dal quale risulta la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda, il capitale investito, il patrimonio netto alla data di formazione del bilancio).
- § Conto economico (evidenzia il risultato economico determinato dai fatti di gestione avvenuti nel periodo amministrativo di riferimento)
- § Nota integrativa (ha l'obiettivo di illustrare e commentare i numeri contenuti nella S.P. e nel C.E. fornendo inoltre informazione sui criteri di valutazione utilizzati).
- § Altri documenti allegati al bilancio
 - § Relazione sulla gestione (redatta dagli amministratori, deve contenere informazioni sulla situazione della società e sull'andamento della gestione, sulle relazioni della società con il mondo esterno, sulle politiche perseguite, sui piani e i programmi aziendali).
 - § Relazione del collegio sindacale (osservanza della legge e dell'atto costitutivo, regolare tenuta della contabilità).
 - § Relazione di certificazione (per le società quotate).
 - § Rendiconto finanziario (evidenzia la dinamica finanziaria dell'azienda determinando i flussi di cassa).

L'analisi strutturale

Obiettivi

Consiste nel contrapporre particolari aggregati del bilancio riclassificato al fine di evidenziare dei risultati – chiamati margini – che sono di particolare importanza informativa circa la situazione economica e finanziaria dell'impresa.

Margine di tesoreria

Liquidità immediate e differite – Passivo corrente

È un indicatore di equilibrio finanziario e dovrebbe sempre essere positivo. Se è negativo significa che l'azienda nel breve termine potrebbe non essere in grado di far fronte con tempestività ai propri impieghi finanziari.

Liquidità immediate	Passivo corrente
Liquidità differite	
Scorte	
Attivo fisso	Passivo consolidato
	Capitale netto

↕ Margine di tesoreria (negativo)

L'analisi strutturale

Capitale
circolante
netto

Attivo corrente – Passività corrente

È una delle grandezze finanziarie maggiormente impiegate. Affinché il giudizio sulla struttura finanziaria dell'azienda e quindi sulla sua solvibilità nel breve termine possa essere positivo occorre che il CCN sia ampiamente positivo.

Liquidità immediate	Passivo corrente
Liquidità differite	
Scorte	
Attivo fisso	Passivo consolidato
	Capitale netto

Capitale circolante netto
(positivo)

L'analisi strutturale

Margine di
struttura

Capitale netto – Attivo immobilizzato

È un indicatore di solidità patrimoniale e finanziaria in quanto evidenzia se i mezzi propri sono sufficienti a coprire gli investimenti fissi. Se è positivo significa che il fabbisogno finanziario durevole è stato coperto interamente con capitale proprio. Se è negativo significa che gli investimenti fissi sono stati finanziati in parte con l'indebitamento. Tale circostanza non è preoccupante se si è fatto ricorso a forme consolidate, mentre può risultare pericoloso il ricorso a forme di indebitamento a breve.

Liquidità immediate	Passivo corrente
Liquidità differite	
Scorte	
Attivo fisso	Passivo consolidato
	Capitale netto

↕ Margine di struttura (negativo, ma la parte non coperta dai mezzi propri è stata finanziata con forme di indebitamento consolidato)

L'analisi di bilancio per indici

Obiettivi

Consiste nel creare quozienti tra particolari aggregati del bilancio riclassificato. Ha il pregio di trasformare i numeri assoluti in numeri relativi facilitando così i confronti nel tempo e nello spazio.

Indici di solidità

Esprimono la solidità patrimoniale e finanziaria dell'azienda e quindi la sua capacità a svilupparsi e perdurare nel tempo adattandosi alle mutevoli condizioni ambientali.

Indici di solvibilità

Esprimono la capacità dell'azienda a fare fronte con regolarità e puntualità agli impegni finanziari assunti.

Indici di durata e di rotazione

Esprimono la velocità con la quale alcuni elementi del capitale investito (crediti e scorte principalmente) si trasformano in denaro.

Indici di redditività

Esprimono la capacità di produrre reddito dell'azienda. Con l'analisi di redditività si indaga sulle cause (come e perché), dei risultati economici conseguiti.

Gli indici di solidità patrimoniale e finanziaria

Indice di
copertura
dell'AF

$$\frac{\text{Capitale netto}}{\text{Attivo fisso}}$$

Ha lo stesso significato del margine di struttura

Valore ideale: circa 1

Indice di
indipendenza
finanziaria

$$\frac{\text{Capitale netto}}{\text{Totale attivo netto}}$$

Evidenzia in quale misura il totale degli impieghi è stato finanziato con mezzi propri. Un valore elevato dell'indice sta a significare che l'azienda ha capacità di sviluppo anche mediante il ricorso all'indebitamento.

Valore ideale: circa 0,25

Gli indici di solvibilità

Indice di
liquidità
corrente

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$

Indica la capacità dell'azienda a far fronte agli impegni a breve termine con i mezzi immediatamente disponibili o comunque realizzabili entro un anno.

Valore ideale: circa 2

Indice secco
di liquidità

$$\frac{(\text{Liquidità immediate} + \text{liquidità differite})}{\text{Passivo corrente}}$$

Indica la capacità dell'azienda a far fronte agli impegni a breve termine utilizzando soltanto i mezzi immediatamente disponibili o comunque realizzabili entro tempi molto brevi.

Valore ideale: circa 1

Gli indici di rotazione e di durata

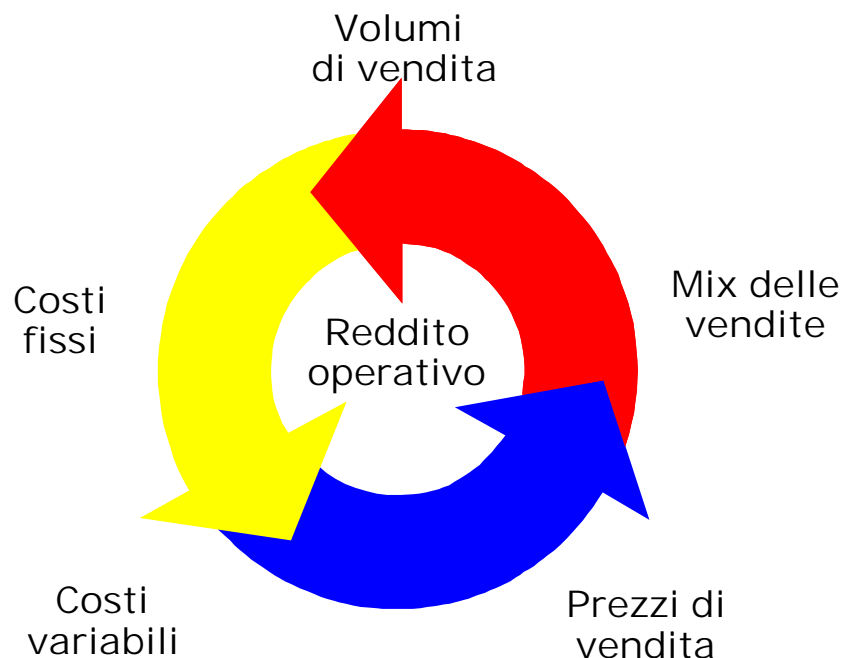
Rotazione del capitale investito	$\frac{\text{Ricavi}}{\text{Totale attivo netto}}$	Rappresenta il ricavo medio per unità di capitale investita. Indica il numero di volte che il capitale mediamente investito gira in un anno.
Giacenza media delle scorte	$\frac{(\text{R.I.} + \text{R.F.})/2}{\text{Consumi di materie prime}} \times 360$	
Durata media dei crediti	$\frac{\text{Crediti v/clienti}}{\text{Ricavi}} \times 360$	
Durata media dei debiti	$\frac{\text{debiti v/fornitori}}{\text{Acquisti}} \times 360$	

Gli indici di redditività

ROE Redditività del capitale proprio	$\frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale netto}}$	Esprime la redditività ottenuta dal capitale netto e quindi dai soci dell'azienda.
ROI Redditività del capitale investito	$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Totale attivo netto}}$	Esprime la redditività conseguita dal capitale complessivamente investita nell'attività d'impresa, a prescindere dalla fonte.
ROS Redditività delle vendite	$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Ricavi}}$	Esprime la redditività conseguita per ogni € di ricavo realizzato.
ROD Costo medio dei debiti	$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Mezzi di terzi}}$	Esprime l'onerosità media delle fonti di finanziamento esterne.

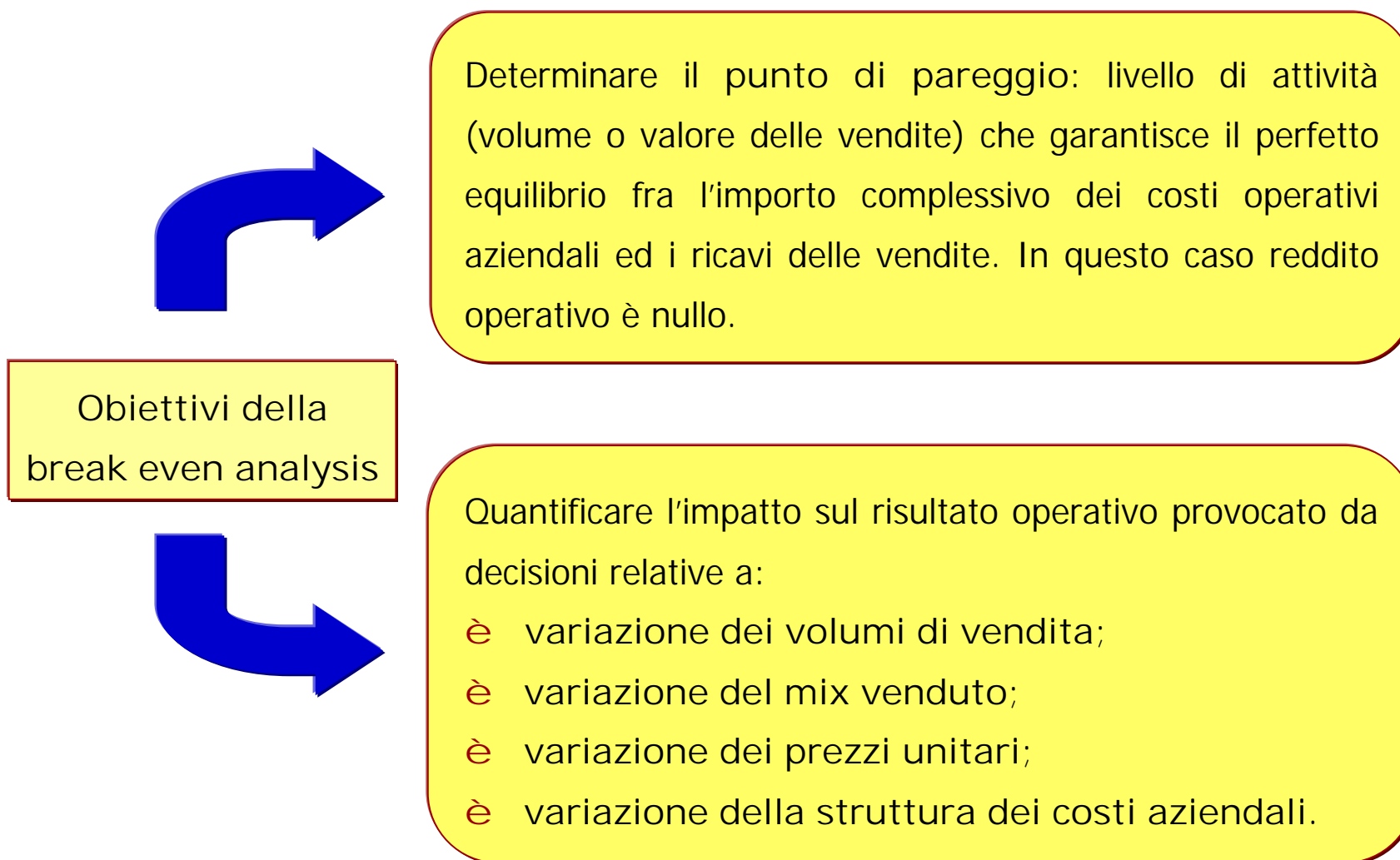
Break even analysis

Strumento di programmazione e controllo direzionale che consente al management di capire le relazioni che intercorrono fra le variabili chiave della redditività aziendale.



Modello di supporto decisionale in quanto consente di calcolare in via preventiva gli effetti sui risultati economici attesi di scelte gestionali alternative

Break even analysis: obiettivi



Break even analysis: rappresentazione analitica

Considerando una azienda monoprodotto, l'analisi parte dalla relazione economica

$$RO = (P \times Q) - (cv \times Q) - CF$$

RO = reddito operativo aziendale
Q = quantità di prodotto vendute
p = prezzo unitario di vendita
cv = costo variabile unitario
CF = costi fissi aziendali

Ponendo $RO = 0$ e Q come incognita dell'equazione è possibile determinare il valore di Q (volume di vendita) che garantisce l'equilibrio fra costi totali e ricavi (reddito nullo).

$$(P \times Q) - (cv \times Q) = CF$$

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

$$Q = CF / (p - cv)$$

Margine di contribuzione unitario

La quantità di pareggio è determinata dal rapporto fra i costi fissi aziendali ed il margine di contribuzione unitario del prodotto offerto dall'impresa

Break even analysis: rappresentazione analitica

Se si vuole determinare il fatturato di pareggio basta moltiplicare per p (prezzo unitario del prodotto) entrambi i termini dell'azione

$$Q \times p = \frac{CF}{p - cv} \times p$$

$$Q \times p = \frac{CF}{\frac{p - cv}{p}}$$

$$Q \times p = \frac{CF}{1 - \frac{cv}{p}}$$

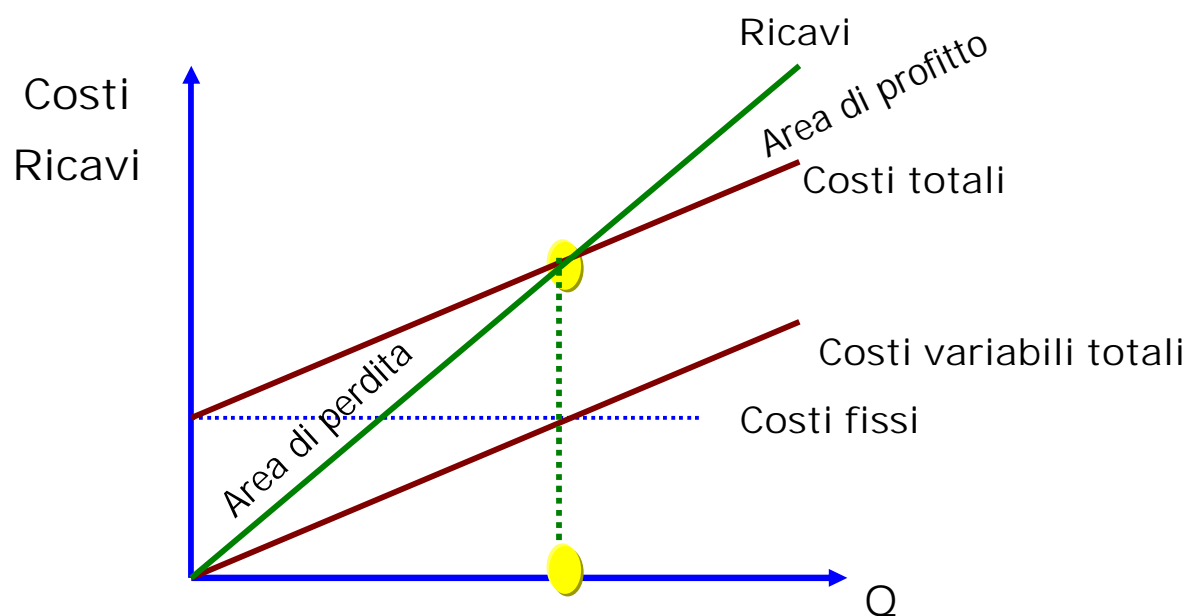
$w =$ Incidenza % del costo variabile unitario sul prezzo di vendita

$$Q \times p = \frac{CF}{1 - w}$$

$TC =$ Tasso di contribuzione, esprime il quantum disponibile per ogni lire di ricavo alla copertura dei costi fissi aziendali e alla formazione dell'utile.

Il fatturato di pareggio è determinata dal rapporto fra i costi fissi aziendali ed il tasso di contribuzione.

Break even analysis: rappresentazione grafica



Volume di vendite che realizza l'equilibrio fra ricavi e costi totali operativi

Per volumi di vendita maggiori, i ricavi totali risultano superiori ai costi totali realizzando così un reddito operativo positivo

Se il volume delle vendite è inferiore a quello di pareggio, i ricavi non sono sufficienti per la copertura dei costi totali; si realizza una perdita.

Break even analysis: margine di sicurezza

Margine di sicurezza

Indica di quanto le vendite potrebbero ridursi senza che l'azienda entri nell'area di perdita. E' un indicatore del grado di "vulnerabilità dell'azienda rispetto al suo contesto competitivo

$$\text{Margine di sicurezza} = \frac{\text{Vendite previste} - \text{Vendite di pareggio}}{\text{Vendite di previste}} \times 100$$

Break even analysis: le ipotesi base

Break even analysis
ipotesi/limiti
sottostanti

- ◇ Le funzioni di costo e di ricavo hanno un comportamento lineare all'interno di un certo intervallo (struttura aziendale): al crescere dei volumi di produzione/vendita i costi variabili unitari ed il prezzo unitario rimane invariato.
- ◇ Al variare dei volumi di attività le condizioni ed il livello di efficienza operativa restano costanti.
- ◇ Tutti i costi aziendali possono essere distinti in fissi e variabili rispetto alle quantità prodotte/vendute.
- ◇ I volumi di produzione coincidano con i volumi di vendita, ovvero non ci sono variazioni delle rimanenze di magazzino.
- ◇ Il volume di produzione/vendita è l'unico fattore che influenza la variabilità dei costi aziendali.

Break even analysis: azienda diversificata

La validità del modello rimane invariata anche nel caso in cui l'impresa di cui si vuole calcolare il punto di pareggio sia multiprodotto.

Si introduce nel modello una nuova grandezza definita unità di mix che rappresenta una combinazione ponderata dei diversi prodotti dell'impresa.

All'unità di mix definita è possibile associare un ricavo unitario ed un costo variabile unitario che rappresentano la media ponderata dei prezzi e dei costi variabili dei singoli prodotti.

L'unità di mix è una grandezza puramente teorica che non trova un riscontro operativo ma è di grande aiuto per la semplificazione che consente nell'applicazione del modello alle aziende multiprodotto.

Break even analysis: azienda diversificata

Modalità di definizione dell'unità di mix e del suo margine di contribuzione:

Portafogli prodotti	1, 2, 3, 4,,n
costi variabili unitari	cv1, cv2, cv3,,cvn
prezzi unitari	p1, p2, p3,,pn
costi fissi	CF
peso % dei singoli prodotti al mix	q1,q2, q3,,qn
ricavo di un'unità di mix	$p = p1 q1 + p2 q2 ++ pn qn$
costo variabile di un'unità di mix	$cv = cv1 q1 ++ cvn qn$
rapporto fra costo var. e ricavo di unità di mix	cv/p
margine di contribuzione di un'unità di mix	MCU = p - cv
tasso di contribuzione di un'unità di mix	$TC = (p - cv)/p = 1 - (cv/p)$