

COSTI FISSI, COSTI VARIABILI E PUNTO DI PAREGGIO

Stesso fatturato, stesso utile. Rischio completamente diverso.

Due aziende fatturano 10 milioni e guadagnano 600 mila euro. Sul bilancio sono gemelle. Poi i volumi calano del 10%: la prima finisce esattamente in pareggio, la seconda perde un terzo dell'utile e resta ampiamente in attivo. La differenza sta tutta nella struttura dei costi.

1 Tre concetti, una formula

Costi fissi (CF)

Non si muovono con i volumi nel breve periodo: affitti, personale di struttura, ammortamenti, leasing, consulenze. Li paghi anche se non vendi niente.

Costi variabili (CV)

Crescono e calano con le vendite: materie prime, provvigioni, trasporti, lavorazioni esterne. Ricavi – CV = **margin**e di **contribuzione** (MdC).

Punto di pareggio (BEP)

Il fatturato che copre esattamente tutti i costi.

BEP = $\frac{\text{Costi fissi}}{\text{MdC \%}}$

MdC % = margine di contribuzione ÷ ricavi. Margine di sicurezza = (vendite – BEP) ÷ vendite.

2 Le due aziende

Dati in migliaia di euro



Stesso fatturato (10.000), stesso utile (600). Ma A è a **1.000** dal pareggio, B a **3.000**.

3 Se cambiano i volumi

Prezzi, MdC % e costi fissi invariati

Azienda A · leva 10,0x

Volumi	Ricavi	Risultato	Δ €	Δ %	
-20%	8.000	-600	-1.200	-200%	
-10%	9.000	0	-600	-100%	
+10%	11.000	1.200	+600	+100%	
+20%	12.000	1.800	+1.200	+200%	

Azienda B · leva 3,3x

Volumi	Ricavi	Risultato	Δ €	Δ %	
-20%	8.000	200	-400	-67%	
-10%	9.000	400	-200	-33%	
+10%	11.000	800	+200	+33%	
+20%	12.000	1.000	+400	+67%	

I volumi non spostano il punto di pareggio: spostano te rispetto a lui. Il BEP resta fermo a 9.000 per A e a 7.000 per B. Cambia la distanza. Ogni 1.000 di fatturato in più o in meno vale 600 di risultato per A e solo 200 per B. Per questo A, con una leva operativa di 10x, raddoppia l'utile con +10% di volumi e lo azzerava con -10%. B, con leva 3,3x, si muove di un terzo in entrambe le direzioni.

4 Che cosa sposta davvero il punto di pareggio

Vendite ferme a 10.000

Azienda A · MdC 60% · CF 5.400

Scenario	BEP (vendite)	BEP	Δ BEP	Risultato
Situazione base		9.000	—	600
Costi fissi +10%		9.900	+10,0%	60
MdC -5 punti		9.818	+9,1%	100
MdC +5 punti		8.308	-7,7%	1.100

Azienda B · MdC 20% · CF 1.400

Scenario	BEP (vendite)	BEP	Δ BEP	Risultato
Situazione base		7.000	—	600
Costi fissi +10%		7.700	+10,0%	460
MdC -5 punti		9.333	+33,3%	100
MdC +5 punti		5.600	-20,0%	1.100

Costi fissi +10% → BEP +10%, per tutte e due. La relazione è proporzionale, senza sorprese. Ma per A quei 540 in più si mangiano il 90% dell'utile, per B i 140 in più solo il 23%.

MdC -5 punti → BEP +9,1% per A, +33,3% per B. Qui la struttura conta: 5 punti su 60 sono un graffio, 5 punti su 20 sono un quarto del margine. B finisce con il pareggio a 9.333, a un passo dalle vendite attuali. In euro il danno è identico (-500 di utile per entrambe); in rischio no.

5 Da portare a casa

Alta leva

Costi fissi alti e MdC % alto: ogni punto di volume pesa tanto. Il nemico è il calo delle vendite. Si governa con la saturazione della capacità e con il controllo del fatturato minimo.

Bassa leva

MdC % basso e struttura leggera: regge bene i volumi, ma è fragile sul prezzo. Il nemico è lo sconto e il rincaro degli acquisti. Si governa con listini, acquisti e mix.

La domanda giusta

Non «quanto guadagno?» ma «quanto posso perdere di volumi, o di margine, prima di andare sotto?». Il margine di sicurezza risponde in una riga.