



Lunedì 15/09/2025

I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione del Conto Economico per svelare e comprendere la redditività della PMI

A cura di: AteneoWeb S.r.l.

Il conto economico, secondo lo schema del Codice Civile, presenta i ricavi e i costi secondo la loro "natura".

Sebbene questa classificazione sia corretta dal punto di vista contabile e fiscale, non permette all'imprenditore o al management di una PMI di comprendere appieno come si forma il risultato economico e dove si annidano le aree di maggiore o minore efficienza. Per ottenere queste preziose informazioni, è indispensabile procedere alla riclassificazione del conto economico, un processo che trasforma un elenco di voci in una rappresentazione scalare della performance aziendale, evidenziando margini intermedi cruciali per l'analisi e le decisioni strategiche.

Guardare "dentro" il risultato d'esercizio

L'utile o la perdita d'esercizio è l'ultima riga del conto economico, ma da sola dice molto poco sulla qualità della gestione. Un'azienda potrebbe chiudere in utile grazie a una plusvalenza straordinaria, pur avendo una gestione operativa in perdita. Oppure, potrebbe avere un margine operativo lordo eccellente, eroso per il 2 da oneri finanziari eccessivi.

La riclassificazione del conto economico serve proprio a scomporre il risultato finale nelle sue componenti, permettendo di analizzare la performance delle diverse aree gestionali:

- gestione caratteristica (o operativa): è il cuore dell'attività aziendale, la capacità di generare reddito attraverso l'attività tipica per cui l'impresa è nata;
- gestione accessoria (o atipica): riguarda i proventi e gli oneri derivanti da attività non direttamente collegate al core business (es. affitti di immobili non strumentali);
- gestione finanziaria: comprende gli oneri (interessi passivi) e i proventi (interessi attivi) derivanti dalla gestione delle fonti di finanziamento e della liquidità;
- gestione straordinaria: include componenti di reddito non ricorrenti (oggi meno rilevante dopo le modifiche legislative, ma concettualmente sempre importante da isolare);
- gestione fiscale: riguarda l'impatto delle imposte sul reddito.

Isolare i risultati di ciascuna area permette di valutare la reale capacità dell'azienda di produrre ricchezza dalla sua attività principale e di identificare eventuali criticità nelle altre aree.

I principali schemi di riclassificazione del conto economico

Esistono diversi modelli per riclassificare il conto economico, ciascuno con un focus analitico specifico. I più utilizzati sono quelli del conto economico a valore aggiunto, del conto economico a costo del venduto e del conto economico a margine di contribuzione.

Quello del conto economico a valore aggiunto è lo schema più diffuso, applicabile a qualsiasi tipo di impresa (industriale, commerciale o di servizi) e facilmente realizzabile anche da analisti esterni che dispongono solo del bilancio civilistico.

La sua struttura scalare evidenzia una serie di risultati intermedi:



- valore della produzione: ricavi delle vendite e delle prestazioni, variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, lavori in corso e semilavorati, incrementi di immobilizzazioni per lavori interni e altri ricavi;
- valore aggiunto: la differenza tra il valore della produzione e i costi esterni (acquisti di materie prime, servizi, godimento di beni di terzi). Rappresenta la ricchezza che l'azienda ha creato internamente e che andrà a remunerare i fattori produttivi interni (lavoro e capitale) e lo Stato;
- margine operativo lordo (mol o EBITDA - earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization): si ottiene sottraendo dal valore aggiunto il costo del personale. È un indicatore fondamentale della capacità dell'azienda di generare cassa dalla gestione operativa, prima di considerare gli effetti delle politiche di ammortamento, della gestione finanziaria e fiscale;
- reddito operativo (o EBIT - earnings before interest and taxes): si calcola sottraendo dal mol gli ammortamenti, gli accantonamenti e le svalutazioni. Rappresenta il risultato della gestione caratteristica, la vera e propria performance industriale o commerciale dell'impresa;
- risultato ante imposte: si ottiene aggiungendo o sottraendo al reddito operativo il saldo della gestione finanziaria e della gestione accessoria;
- utile netto: il risultato finale dopo aver dedotto le imposte sul reddito.

Quello del conto economico a costo del venduto mette invece in evidenza la redditività industriale e risulta quindi particolarmente indicato per le aziende industriali e commerciali. La sua logica è quella di contrapporre ai ricavi netti di vendita il costo sostenuto per produrre o acquistare i beni venduti:

- ricavi netti di vendita;
- costo del venduto: calcolato come: esistenze iniziali di materie prime e prodotti + acquisti di materie prime e semilavorati + costi industriali (personale di produzione, ammortamenti industriali, ecc.) - rimanenze finali di materie prime e prodotti;
- margine lordo industriale: differenza tra ricavi netti e costo del venduto;
- da qui si sottraggono poi i costi commerciali, amministrativi e generali per arrivare al reddito operativo.

Questo schema richiede perciò una contabilità analitica per poter suddividere i costi per destinazione (produzione, amministrazione, vendita), informazione non sempre disponibile nel bilancio civilistico o desumibile dalla contabilità di una micro impresa poco organizzata a livello amministrativo. Infine, il modello del conto economico a margine di contribuzione si basa sulla distinzione tra costi fissi e costi variabili. È uno strumento tipico del controllo di gestione e fondamentale per le analisi di break-even point e per le decisioni di convenienza economica (es. accettare o meno una nuova commessa):

- ricavi di vendita;



- costi variabili: costi che variano in proporzione al volume di produzione/vendita (es. materie prime, manodopera diretta);
- margine di contribuzione di primo livello: differenza tra ricavi e costi variabili. Indica quanto residua dalle vendite per coprire i costi fissi e generare un utile;
- costi fissi specifici: costi fissi direttamente imputabili a una linea di prodotto o a una divisione;
- margine di contribuzione di secondo livello: indica la redditività di una specifica area di business;
- costi fissi comuni e generali: costi non imputabili a specifiche aree (es. costi amministrativi);
- reddito operativo.

Anche questo schema richiede dati interni all'azienda e non sempre è utilizzabile per le micro imprese poco organizzate a livello amministrativo.

Easy alert PMI

Il software per monitorare i segnali interni di crisi d'impresa, sia contabili che extracontabili, delle Micro, Piccole e Medie imprese. Con Easy Alert PMI si riducono al minimo i tempi per predisporre un report accurato per le dimensioni dell'azienda, personalizzato in base all'attività svolta ed ulteriormente personalizzabile da parte di chi conosce meglio i punti focali dell'impresa.

[Clicca qui per approfondire](#)

I KPI della redditività : misurare la performance della PMI

La riclassificazione del conto economico è il presupposto per calcolare i principali indicatori di redditività, essenziali per ogni PMI e che rappresentano i principali KPI per misurare le performance dell'impresa ed ottenere una visione sintetica e immediata dello stato di salute dell'impresa.

In conclusione, per un imprenditore di una PMI, non è sufficiente sapere se "ho chiuso in utile o in perdita", ma è vitale capire "come" e "dove" si è generato quel risultato.

La riclassificazione del conto economico smonta la "scatola nera" dell'utile d'esercizio, fornendo una visione chiara e strutturata della performance aziendale.

Attraverso l'analisi dei margini intermedi e il calcolo dei kpi di redditività, il management può identificare i punti di forza su cui investire e le aree di debolezza da correggere, trasformando il bilancio in una bussola per decisioni strategiche più consapevoli ed efficaci.

Leggi anche i precedenti articoli della rubrica:- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione dello stato patrimoniale: una mappa per la solidità della PMI