



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea magistrale in Economia degli Scambi Internazionali

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Analisi dei costi in una piccola - media impresa elettrotecnica: dalla dottrina alla pratica aziendale.

**Relatore**

Ch. Prof. Maria Silvia Avi

**Laureando**

Federica Zampieron  
Matricola 815944

**Anno Accademico**

**2011/ 2012**

*Alla mia famiglia  
che ha sempre creduto in me.*

*Ai miei genitori  
i miei punti di riferimento,  
che hanno permesso tutto ciò.*

*Al mio fidanzato  
che mi ha sempre sostenuta.*

## **Indice**

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Il controllo di gestione nell'ambito della società Alfa</b>	
2.1 La società Alfa.....	3
2.2 Il controllo di gestione: nozioni introduttive sul concetto di controllo e applicazione dello stesso in Alfa.....	5
2.3 Brevi osservazioni sui concetti di contabilità generale e analitica.....	25
<b>3. Contabilità Analitica: determinazione del costo del prodotto</b>	
3.1 Concetti di: oggetto di costo, classificazioni e configurazioni di costo, metodologie di calcolo del costo del prodotto.....	30
3.2 I cinque prodotti più significativi per Alfa	
3.2.1 Calcolo del costo del prodotto.....	57
3.2.2 Contabilità a costi standard	
3.2.2.1 Il costo standard delle materie prime.....	63
3.2.2.2 Il costo standard della manodopera diretta.....	76
3.3 La metodologia contabile adottata da Alfa: il Direct Costing Semplice	
3.3.1 Il direct costing e la ripartizione dei costi in Alfa.....	82
3.3.2 Limiti e vantaggi per l'azienda dall'impiego del direct costing.....	87
3.3.3 Il tentativo di miglioramento con un nuovo sistema informatico.....	93
3.4 Il margine di contribuzione per i cinque prodotti di Alfa	
3.4.1 Calcolo del margine di contribuzione.....	101
3.4.2 Valutazione del margine di contribuzione.....	103
3.4.3 Confronto con il consuntivo.....	109
<b>4. Determinazione del prezzo di vendita dei prodotti</b>	
4.1 Determinazione del prezzo di vendita del prodotto.....	119
4.2 Fissazione del prezzo di vendita in Alfa.....	126
4.3 Limiti e vantaggi del direct costing nella determinazione del prezzo di vendita.....	131

## **5. Analisi Reddittuale Globale**

5.1 Brevi osservazioni sull'analisi reddituale e sui principali indici economico - finanziari.....	135
5.2 Analisi dei principali indici economico - finanziari di Alfa.....	148

## **6. Scelte Economiche: Make or Buy e Kanban**

6.1 La decisione di make or buy	
6.1.1 Nozioni introduttive sul concetto di make or buy.....	163
6.1.2 Una decisione di make or buy in Alfa.....	173
6.2 Il kanban tra i metodi Just In Time	
6.2.1 Nozioni introduttive sul concetto di kanban.....	180
6.2.2 Applicazione del kanban in Alfa.....	187

<b>7. Conclusione</b> .....	194
-----------------------------	-----

<b>8. Bibliografia</b> .....	197
------------------------------	-----

## **1.Introduzione**

Nell'ultimo decennio e in particolare negli ultimi anni la concorrenza nel mondo industriale è di gran lunga aumentata e le imprese incontrano non raramente grosse difficoltà nel mantenere la loro competitività a causa dell'ampia offerta sul mercato di prodotti a basso costo così come degli ingenti costi che devono sostenere. È opinione assai diffusa che per essere competitivi sia necessario praticare bassi prezzi di vendita, anche se in realtà la competitività deriva dalla combinazione di molteplici elementi, tra cui la qualità del prodotto, la sua conformità a richieste del mercato, la flessibilità del servizio aziendale, ad esempio nell'assistenza pre e post- vendita, nella gestione degli ordini e della forza lavoro, nel rispetto dei termini di consegna, e così via.

Un'impresa, dunque, per poter essere competitiva e imporsi sul mercato ha bisogno da un lato di equilibrio finanziario, patrimoniale e reddituale, e dall'altro di una gestione aziendale corretta ed efficace, così come un pilota conduce il proprio aereo a destinazione.

Una gestione aziendale efficace è possibile solamente se si definiscono gli obiettivi strategici e le azioni per conseguirli, se si verifica costantemente la coerenza tra obiettivi preposti e risultati conseguiti e se si trasmettono tempestivamente le informazioni ai vari organi decisionali. Tale attività, nota come "controllo di gestione", interessa la quasi totalità delle imprese in quanto risulta essere fondamentale per il raggiungimento del primo fine aziendale, quale la produzione di ricchezza.

Nel corso di questa trattazione si cercherà di approfondire questo tema, sviluppando alcune tra le principali decisioni che ogni azienda si trova quotidianamente a dover risolvere e dalle quali dipende la sua redditività. Ci si riferisce in particolare alla determinazione del costo di prodotto e del relativo prezzo di vendita, a scelte economiche quali l'alternativa di make or buy e l'impiego del kanban. Si approfondirà ogni tema con riferimento alla pratica aziendale di un'impresa elettrotecnica italiana, Alfa.

Le informazioni su costi e ricavi derivanti dai singoli prodotti sono indispensabili per le imprese che vogliono conoscere le risorse impiegate e rapportarle ai risultati economici raggiunti; è per questo che ci soffermerà dapprima sui diversi metodi di imputazione dei costi aziendali e sulle modalità di calcolo degli elementi costituenti il costo di prodotto, quali le materie prime e la forza lavoro, e successivamente si analizzeranno i procedimenti

solitamente seguiti per fissare un prezzo di vendita remunerativo. Si cercherà poi di comprendere come un'impresa giunga a tali risultati, individuando le logiche che governano le azioni, e soffermandosi sui fattori critici di successo, sia esso competitivo, economico o sociale, di Alfa.

Si è deciso di inserire nella trattazione anche le scelte economiche di make or buy e del kanban, concernenti rispettivamente l'area della produzione e della logistica, per il cui funzionamento le imprese devono sostenere spesso ingenti costi; vedremo come esse richiedano una gestione attenta e precisa e in particolare necessitino per la loro valutazione di considerazioni che prescindono dall'aspetto meramente economico - monetario.

Uno degli scopi di questo scritto è infatti capire come si sviluppino le decisioni aziendali identificando tutti gli aspetti che vengono tenuti in considerazione dall'impresa Alfa prima di assumere una decisione; saranno quindi analizzate di volta in volta, oltre ai costi, tutte le leve decisionali con un atteggiamento critico volto a verificare la coerenza delle attività aziendali con la logica imprenditoriale.

Si tratteranno anche le condizioni che assicurano l'equilibrio finanziario - reddituale di un'impresa con il calcolo dei principali indici di analisi globale, necessari per poter valutare complessivamente la gestione d'impresa e i relativi punti di forza e/o debolezza; per le imprese infatti è fondamentale poter interpretare in modo corretto il complesso di operazioni svolte nel corso dell'esercizio e realizzare previsioni adeguate per la gestione futura.

Ogni argomento vedrà la contrapposizione della dottrina teorica e della pratica aziendale, al fine di comprendere come le soluzioni offerte dalla dottrina vengano modificate ed adattate alla struttura e alle esigenze aziendali; si valuterà ogni decisione imprenditoriale in un rapporto di costi/ benefici, in modo tale da individuare e valutare le dinamiche e i processi che intervengono nella gestione d'impresa.

Ci si prefigge dunque con questo scritto di comprendere come sia articolato e come si svolga un corretto ed efficiente controllo di gestione, dimostrando, nel caso concreto, l'eventuale validità o meno della dottrina e analizzando gli schemi decisionali delle attività poste in essere da Alfa.

## ***2. Il controllo di gestione nell'ambito della società Alfa<sup>1</sup>***

### **2.1 La società Alfa**

Costituita sul finire del decennio scorso con la rilevazione di un'azienda in fallimento, la società Alfa è un'azienda metalmeccanica italiana specializzata nella progettazione e produzione di componenti elettromagnetici, che occupa all' in circa cento dipendenti.

L'impresa precedente, una tipica azienda a conduzione familiare fondata negli anni '40, iniziò la sua attività come terzista per una grande impresa produttiva già esistente nel territorio, per poi rilevare alcune linee produttive abbandonate dal suo fornitore.

Iniziarono a svilupparsi così prodotti propri, che hanno subito nel corso del tempo un'evoluzione naturale fino all'attuale lavorazione di materie prime e trasformazione in prodotto finito.

Con l'avvento del nuovo millennio l'azienda iniziò a manifestare i primi segnali di debolezza, che si protrassero per molti anni fino al fallimento; una nuova società prese in locazione, allora, immobili, magazzino e macchinari, riuscendo recentemente ad acquistarli.

La costituzione dell'azienda Alfa permise la sopravvivenza della realtà locale sul territorio, salvando il core business e i posti di lavoro di più di novanta dipendenti.

I mercati di maggior riferimento per Alfa sono quelli del bianco, il cosiddetto "Household Appliances", dell'Automotive con gli impianti a gpl, e da ultimo, ma non per importanza, quello dell'Home Automotion. Il settore del gpl, in cui l'azienda si sta evolvendo sia sul piano tecnico sia su quello commerciale, cercando di raggiungere sempre più nuovi clienti, si dimostra quello trainante, sia in termini di produzione che d' impiego di personale.

Alfa si rivolge, almeno per il momento, esclusivamente al settore Business to Business e realizza gran parte del suo fatturato, circa 16 milioni di euro l'anno, in Europa.

La società è fortemente riconosciuta a livello europeo, dove gode di una grande stima per l'innovazione tecnologica e la qualità caratterizzanti i suoi prodotti. Una forte conoscenza tecnica e un elevato grado di automazione nella produzione danno a quest'azienda un vantaggio competitivo in termini di manodopera, consentendole di contrastare i concorrenti dell'Est Europa e della Cina.

---

<sup>1</sup> Per motivi di privacy l'azienda sarà denominata, da qui in avanti, con la denominazione Alfa.

Alfa sta inoltre valutando la possibilità di servire nuovi mercati al di fuori dell'Europa, e tra i nuovi canali di vendita vi sono paesi emergenti come India, Cina e Sud America.

La suddetta azienda ha un ottimo rapporto di collaborazione con i suoi acquirenti, che molto apprezzano la sua capacità propositiva e la continua ricerca di nuove proposte, in termini di combinazioni di prodotti e di tecnologie.

Nonostante l'attenzione rivolta al prezzo di vendita dei suoi prodotti, al fine di garantire la loro economicità, Alfa pone al primo posto la qualità. Qualità intesa come rispetto delle specifiche dei clienti, valutando gli effetti che l'utilizzo di un prodotto provoca nel tempo, e sviluppando solamente quelli che garantiscono efficienza ed efficacia.

Alfa è sempre riuscita a mantenere un adeguato livello di flessibilità e di adattamento a cambiamenti esogeni, e non solo per quanto riguarda la componente tecnologica e il know how dei prodotti. Anche il modello produttivo è molto flessibile ed Alfa è sempre riuscita, attraverso piani produttivi a tutela della forza lavoro, a reagire a situazioni di sovra o sotto produzione.

Tecnologia, qualità ed economicità sono i punti cardine dei prodotti di marchio Alfa.



## **2.2 Il controllo di gestione: nozioni introduttive sul concetto di controllo e applicazione dello stesso in Alfa**

In termini di diritto “l’impresa è un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”.<sup>2</sup>

Se si pensa alla sua composizione, però, essa si configura come un sistema costituito da risorse umane e mezzi, che necessita, per la sua esistenza, di equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico.

La vita aziendale è continuamente condizionata da fattori interni, quali forze, opportunità e vincoli legati ai fattori produttivi e al loro impiego, e da fattori esterni, ambientali e congiunturali, che si rinnovano e si modificano costantemente, minacciando la sua esistenza. Per mantenere le sue condizioni di equilibrio l’impresa deve quindi cercare di prevenire, programmare ed essere in grado di affrontare tali fenomeni favorevoli o contrari, anziché subirli passivamente. L’insieme di tutte le azioni, atti e fatti interdipendenti, indirizzati al raggiungimento del fine aziendale, prende il nome di gestione.

Tale attività, dovendo essere in grado di rispondere alla variabilità e alla turbolenza dei mercati in cui l’azienda compete, e dovendo adattarsi ai cambiamenti sottostanti le strategie d’impresa, presenta un carattere fortemente dinamico e in perenne evoluzione.<sup>3</sup>

Se “governare un’impresa significa precipuamente indirizzarne i processi decisionali ed attuativi in modo tale da ottimizzare le potenzialità di successo e di durabilità in relazione al diverso e mutevole atteggiarsi dei fenomeni interni ed esterni”, come afferma Daniela M. Salvioni<sup>4</sup>, allora è necessario anche porre sotto controllo tale attività.

Una corretta gestione d’impresa richiede, infatti, non solo che venga data evidenza della situazione finanziaria, patrimoniale e reddituale dell’impresa, ma che vengano analizzate le correlazioni e le interdipendenze esistenti tra i suoi elementi costituenti. Solo così si avrà garanzia che la gestione imprenditoriale si verifichi e si espleti nella piena consapevolezza di quanto sta accadendo nell’ambito aziendale, e che il comportamento decisionale sia coerente con la natura dell’attività e con la struttura strategica dell’impresa.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Articolo 2082, Titolo II, Codice Civile.

<sup>3</sup> G. Cavazzoni, *Il sistema del controllo di gestione- Strumenti per le decisioni operative aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 2004, pagg. 3-4.

<sup>4</sup> D. M. Salvioni, *Il sistema di controllo della gestione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1997, p. 31.

<sup>5</sup> G. Cavazzoni, *op. cit.*, pagg. 5-6.

Il termine controllo non va inteso solamente nel suo significato più comune, ovvero di mera verifica tra obiettivi programmati e risultati economico - finanziari conseguiti, ma va inteso come insieme di azioni e comportamenti capaci di orientare la gestione aziendale, e di verificare l'efficacia delle decisioni e delle azioni intraprese.<sup>6</sup>

Il controllo di gestione, quindi, può essere definito con un'analogia impiegata da Piero Mella<sup>7</sup>, ovvero "come l'attività posta in essere da un pilota (manager) per condurre (management) il proprio mezzo (impresa) alla meta (obiettivo) secondo un percorso ottimale prestabilito (traiettoria programmata o programma), operando con la massima efficienza ed efficacia."

Quanto finora sostenuto ci induce a puntualizzare che il controllo di gestione si configura come il sistema il cui obiettivo è fornire ai manager aziendali una griglia d'informazioni, affinché possano amministrare, in modo efficiente ed efficace, il patrimonio aziendale e, contemporaneamente valutare se le loro azioni siano consone al raggiungimento degli obiettivi prefissati o se mostrino variazioni positive e/o negative rispetto agli obiettivi stessi.<sup>8</sup>

Le principali finalità affidate al controllo di gestione si possono riassumere nella definizione degli obiettivi strategici e operativi, nella formulazione di linee d'azione per conseguire tali obiettivi, nell'orientamento dei processi aziendali in modo coerente con le scelte programmate, nella verifica dei risultati raggiunti e delle loro determinanti, e nella trasmissione delle informazioni economiche - finanziarie e qualitative agli organi decisionali.

Il processo di controllo di gestione viene spesso definito come il sistema di "pianificazione, programmazione e controllo"; nonostante i caratteri specifici di ogni meccanismo operativo aziendale, dalla definizione degli obiettivi e dalla formulazione di strategie, all'azione gestionale e al controllo dei risultati raggiunti, s'individuano stretti collegamenti e interdipendenze logico-funzionali nel continuum del processo.

---

<sup>6</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *Il controllo strategico dell'impresa*, Il sole 24 ore, Milano, 2007, pag. 17.

Afferma in proposito G. Zappa, in *Le produzioni*, Tomo I, p.79 : "Nessuna azienda può esistere feconda se in essa un'autorità superiore non prescelga gli organi direttivi dell'amministrazione economica, ne definisca i compiti e ne coordini le azioni. Nelle aziende gli interessi vari dei diversi collaboratori sono composti ad armonia d'insieme; ma non possono le aziende sopprimere le naturali divergenze e ignorare i possibili conflitti tra interessi dissimili, contrastanti od opposti. L'ordinamento d'azienda non si concilia dunque con la piena libertà di coloro che all'azienda danno il loro lavoro; esige piuttosto il controllo continuo delle azioni individuali e il loro lungimirante indirizzo."

<sup>7</sup> P. Mella, *Il budget- Formazione e funzione nel controllo di gestione*, Etaslibri, 1994.

<sup>8</sup> M. S. Avi, *Controllo di gestione- Aspetti Contabili, tecnico-operativi e gestionali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, pag. 11.;

G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 8; P. Mella, *op. cit.*, pag. 5.

La pianificazione (strategica) concerne l'analisi delle variabili di riferimento interne ed esterne, con la definizione di un orientamento di lungo periodo, l'individuazione di fattori critici di successo e delle interrelazioni spazio-temporali, la predefinizione delle risorse disponibili e del loro impiego. La programmazione, invece, completa la fase precedente, coordinando e orientando gli obiettivi di breve periodo e le modalità ottimali per il loro raggiungimento.

Il controllo, infine, monitora tutti i comportamenti aziendali, al fine di verificare la congruenza tra dinamiche esterne, attività gestionali e risultati desiderati e conseguiti.<sup>9</sup>

Il sistema del controllo di gestione è costituito da tre sub sistemi: il sub sistema informativo, organizzativo e quello dinamico di processo.

Il sub sistema informativo è il supporto informativo al processo di controllo, ovvero l'insieme dei dati contabili e non contabili necessari per assumere decisioni consone agli obiettivi prefissati e per quantificare e qualificare i risultati raggiunti; ai fini di una gestione efficiente ed efficace il processo decisionale deve essere supportato da informazioni di qualità, chiare ed attendibili.<sup>10</sup>

Gli strumenti tecnico-contabili di cui il sistema si avvale per fornire dati e informazioni necessari alla programmazione e al controllo sono i seguenti:

- contabilità generale, ovvero il sistema di rilevazioni quantitative miranti alla determinazione del reddito e del capitale;
- contabilità analitica, l'insieme delle informazioni di ricavo e di costo rilevate in funzione dei diversi oggetti di calcolo;
- il sistema di budget d'impresa, per tradurre gli obiettivi di breve termine, riferiti sia all'intera impresa sia a singole unità, in un piano quantitativo con i risultati economico-finanziari da conseguire nell'esercizio successivo.

---

<sup>9</sup> Afferma a tal proposito D. M. Salvioni, *op.cit.*, pag. 47 "I processi di controllo coinvolgono pertanto l'attività gestionale nel suo complesso (di qui il termine "controllo di gestione"), cioè sia l'ambito strategico sia quello operativo, consentendo una verifica costante dei traguardi conseguibili e della relativa ottimalità."

Cfr. P. Popoli, *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2002, pag. 20-21.

Cfr. L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag. 278-280.

<sup>10</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 14.

Il budget può essere definito come lo strumento amministrativo-contabile con cui programmare, coordinare, allocare le risorse ed indirizzare il comportamento del management al raggiungimento degli obiettivi strategici.<sup>11</sup>

Tra le diverse finalità attribuite al processo di budget vi sono: la pianificazione, in quanto i budget operativi individuano le risorse necessarie alle attività aziendali e le loro modalità di utilizzo, assicurandone un'allocazione efficace ed efficiente; la comunicazione circa gli obiettivi strategici e operativi ai vari livelli organizzativi interni; la motivazione ad agire coerentemente attraverso la conoscenza delle finalità dell'impresa; il coordinamento interno, poiché ogni unità organizzativa non può prescindere né dagli obiettivi globali d'impresa né dai sub-obiettivi parziali delle altre unità.<sup>12</sup>

Il budget assume la forma di un bilancio preventivo e si scompone in una serie di piani collegati tra loro, al fine di indagare i diversi momenti del processo produttivo, distributivo e finanziario; poiché con la gestione si assumono decisioni sul futuro, questo documento offre vantaggi maggiori rispetto alla contabilità generale e analitica, che, essendo a consuntivo, registrano invece fatti passati.

Essendo, però, impossibile prevedere ogni fatto di gestione, è importante sottolineare come il budget d'impresa non debba essere considerato un riferimento immutabile con cui prevedere ogni fatto ed atto futuro, ma uno strumento gestionale per osservare gli sviluppi delle singole operazioni e registrare eventuali cambiamenti rispetto a quanto preventivato, con conseguenti interventi correttivi.

Il budget generale d'impresa, denominato anche "master budget", rappresenta la sintesi di una serie di budget operativi che vengono elaborati esprimendo in termini quantitativi gli obiettivi che ogni unità aziendale si propone: i principali sono il budget delle vendite, di produzione, dei costi commerciali, dei costi generali, dei costi finanziari e degli investimenti.

Il master budget si compone di tre elementi: il budget patrimoniale, il budget economico e il budget finanziario, sostanzialmente e formalmente simili allo stato patrimoniale, al conto economico e al rendiconto finanziario stilati nella fase di consuntivazione.

---

<sup>11</sup> Afferma in proposito L. Brusa in *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000: "Esso viene definito come un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve-medio periodo definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo"

<sup>12</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, pag. 20 e seguenti; F. Aloï - A. Aloï, *Il budget per le piccole e medie imprese*, Ipsoa Editore, Milano, 1995, pag. 38.

Nel budget economico vengono evidenziati ricavi, costi e possibili configurazioni dei risultati economici ottenibili; in quello patrimoniale si prevede l'assetto patrimoniale dell'impresa al termine dell'esercizio di riferimento, e in quello finanziario vengono identificate fonti e impieghi per confrontare programmi di investimento e di finanziamento.<sup>13</sup>

Prima di stilare il budget Alfa si crea un background informativo, composto da dati storici relativi ai diversi prodotti e/o clienti, alle sue capacità di sviluppo e all'entità di quest'ultimo, in modo tale da poter stabilire una tendenza il più possibile razionale per il futuro.

L'azienda realizza solitamente un prospetto con le diverse fasce di prodotto<sup>14</sup> e per ognuna di queste vengono analizzati i dati raccolti contestualizzandoli alle condizioni di mercato previste per l'esercizio successivo; qualora il prospetto sia costruito in base al cliente, Alfa mira ad analizzare e a programmare la strategia di mercato da adottare più che la quantità di prodotti da vendere.

Successivamente a ogni cliente o prodotto l'azienda attribuisce un peso rappresentativo dell'incidenza del singolo bene sul risultato economico globale e calcolato secondo degli indicatori economici, quali l'impiego di manodopera diretta e materie prime, l'utilizzo di macchinari, il numero di scarti, ecc.

All'interno di ogni fascia di prodotti vengono quindi individuati i primi cinque prodotti, cosiddetti ordini campione, più interessanti dal punto di vista del fatturato realizzato nell'anno precedente (circa l'80% del fatturato è rappresentato da 15-16 clienti), per i quali vengono realizzate delle stime puntuali; i prodotti rimanenti vengono, invece, valutati in termini percentuali.

Con i prodotti più significativi Alfa realizza delle simulazioni determinando un "best" ed un "worst" case, al fine di individuare un intervallo di crescita per l'esercizio futuro. Con il best case si considera lo scenario migliore che potrebbe verificarsi per l'azienda qualora tutti gli ordini previsti vengano effettivamente conseguiti; al contrario con il worst case si considera il peggiore scenario possibile, ossia il caso in cui solamente gli ordini già confermati al momento di costruzione del budget saranno effettivamente realizzati.

---

<sup>13</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 22-23; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 278-279; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, pag. 315.

<sup>14</sup> Da non confondere con linea di prodotto. La classe o fascia di prodotto rappresenta un gruppo di elementi con funzioni simili; la linea di prodotto identifica un gruppo di prodotti con un elemento in comune, nel caso di Alfa trattasi della stessa metodologia di produzione.

Questi due casi permettono di valutare il potenziale di sviluppo dell'impresa nel corso del periodo successivo e di conoscere il minimo ed il massimo che essa può ottenere; per l'esercizio corrente la crescita prevista rispetto a quello scorso, in termini percentuali, è compresa tra un minimo di 0.84 ed un massimo di 2.15.

Alfa, nel programmare la sua gestione futura, non si affida quindi ad una bacchetta magica, ma ad una logica razionale, costruendo un andamento pesato delle possibili vendite future dedotto dagli ordini degli stessi clienti, o qualora ciò non sia possibile, da un trend storico.

Le simulazioni permettono all'azienda di predisporre un budget pluriennale che copre solitamente cinque esercizi e considera i principali problemi di sviluppo dell'azienda nel medio- lungo periodo. Attualmente solamente il primo anno risulta essere attendibile, in quanto le simulazioni, essendo basate su funzioni matematiche di crescita, non considerano l'influenza che l'andamento dell'economia mondiale esercita sullo sviluppo d'impresa; il limite del piano strategico a più anni trova giustificazione nell'impossibilità dell'impresa di disporre di risorse professionali adeguate ai continui mutamenti ambientali.<sup>15</sup>

Nonostante il budget pluriennale venga considerato da Alfa con la stessa attendibilità che esso garantisce, tali simulazioni a lungo termine le sono utili per individuare i suoi punti critici e/o, al contrario, punti di forza, e ricercare alternative di investimento o di affari.

Nello specifico, pertanto, la suddetta azienda si concentra su un dettaglio del piano pluriennale realizzando il programma annuale, denominato anche "programma d'esercizio" in quanto copre un unico periodo amministrativo. In questo piano si stabiliscono con un alto livello di dettaglio le decisioni operative da cui deriveranno le operazioni di gestione e si predeterminano le quantità di vendita, di produzione, i fabbisogni di materie prime e manodopera, i fabbisogni di finanziamenti, e così via.

Nel redigere il documento di budget l'azienda Alfa considera il funzionamento del mercato di riferimento in relazione alle sue potenzialità di sviluppo, in termini sia quantitativi che qualitativi, al fine di identificare obiettivi e programmi compatibili ai vincoli di capacità produttiva.

Poiché le risorse, con cui è possibile realizzare gli investimenti e retribuire il personale, dipendono esclusivamente dai ricavi, il primo budget ad essere stilato è quello delle vendite.

---

<sup>15</sup> Nella logica aziendale il termine "ambientale" va inteso in riferimento al contesto economico, storico, politico e sociale in cui l'impresa opera.

Il budget delle vendite rappresenta pertanto l'insieme delle decisioni riguardo il fatturato programmato, tenuto conto delle previsioni di vendita e dei vincoli produttivi; in questo documento vengono espressi, pertanto, i programmi relativi alle quantità di prodotti che si ritiene saranno venduti, le previsioni circa i prezzi di vendita e le stime relative ai costi fissi e variabili di competenza dell'area commerciale. Normalmente Alfa nel budget commerciale considera solamente il fatturato programmato senza includere i costi commerciali che verranno rilevati a consuntivo.

Il budget commerciale è fondamentale per la redazione del budget della produzione in cui sono identificati i costi dei fattori produttivi che si ritiene saranno impiegati per la realizzazione del prodotto. La quantità prevista per la vendita non coincide, solitamente, con la quantità prevista per la produzione, a causa della presenza delle scorte.

Il budget delle scorte costituisce lo strumento di congiunzione tra le due aree gestionali sopracitate, in quanto integra la flessibilità delle vendite, in relazione ai mutamenti del mercato, con la programmazione anticipata della produzione. L'ammontare dei prodotti in giacenza viene determinato considerando anche l'eventuale obsolescenza dei prodotti, la durata del ciclo di prodotto, la capacità del magazzino e gli oneri connessi all'accumulazione di scorte. Nel fissare gli obiettivi di produzione si deve tener conto delle rimanenze secondo la logica: quantità da produrre = quantità da vendere  $\pm$  variazione delle rimanenze di prodotti finiti.

Alfa produce su "ordine aperto"<sup>16</sup> pertanto in quest'azienda non si creano, normalmente, stock in giacenza di prodotti finiti.

Il budget della produzione, in relazione ai diversi tipi di risorse impiegate, si compone di diverse parti: una relativa alle materie prime, una al lavoro diretto e una relativa ai costi industriali.

Con il budget della produzione si predeterminano le quantità e la qualità delle diverse risorse dirette da impiegare nella produzione, in particolare materie prime e manodopera diretta. Dalle distinte base dei prodotti si rilevano gli standard unitari, che moltiplicati per i volumi di vendita, daranno le quantità di risorse necessarie per realizzare la produzione prestabilita.

---

<sup>16</sup> L'ordine aperto è un ordine effettuato dal cliente, prima o all'inizio dell'esercizio di riferimento, per un periodo, solitamente annuale, in cui esso programma la quantità di prodotti, in termini di classe di prodotti, che ritirerà nel corso dell'anno; l'ordine aperto è pertanto simile alla commessa per quanto riguarda la fornitura dei prodotti secondo le esigenze tecniche a richiesta del cliente, ma si differenzia per la continuità, in quanto è costituito da molteplici consegne (aperto), anziché esaurirsi in un'unica consegna (ordine chiuso).

Dalla valorizzazione di tali quantità ad un prezzo prefissato risultano il budget delle materie prime e della manodopera diretta. Per determinare il budget delle energie e degli altri costi diretti<sup>17</sup> viene applicato lo stesso procedimento.

Il budget delle spese generali, o delle risorse indirette di produzione, riguarda tutti i costi non direttamente attribuibili ai singoli prodotti ma derivanti da risorse impiegate per il supporto della produzione, quali manutenzione, supervisione (controlli e collaudi), materiali di consumo, ecc. Questo budget viene stilato da Alfa come proiezione del passato sul futuro, in quanto non è possibile predeterminare le quantità di risorse indirette, il cui impiego prescinde dal volume di produzione, ma si possono solo stimare. Nel budget delle spese generali di quest'azienda si trovano spese di manutenzione, controllo qualità, logistica, e anche di energia, in quanto trattasi, per Alfa, di un costo indiretto.<sup>18</sup> L'elaborazione del budget fa pertanto riferimento all'esperienza e mira a tenere sotto controllo questi costi, ponendo un limite, ove possibile, alla loro espansione.

Strettamente correlato alle scelte strategiche dell'impresa è il budget degli investimenti, che concerne tutte le operazioni aziendali richiedenti impieghi durevoli al fine di ottenere flussi di reddito futuri. Tale documento esprime il fabbisogno finanziario per l'acquisizione di macchinari, impianti ed altre immobilizzazioni, specificandone i tempi e i costi di realizzazione, i tassi programmati di utilizzo e la vita economicamente utile. Parallelamente Alfa stila quindi anche il budget finanziario.

Solo gli investimenti di fatturato<sup>19</sup>, però, sono inclusi nel budget degli investimenti, ossia attrezzature, stampi, macchinari e quant'altro sia legato alla realizzazione dell'attività produttiva; da tali investimenti deriveranno dei ricavi futuri ed è pertanto indispensabile un'attenta e preventiva programmazione per verificarne e valutarne l'effettiva convenienza. Gli investimenti strutturali, al contrario, non sono direttamente legati ai ricavi ma riguardano, come dice il termine, la struttura aziendale; essi non sono inclusi nel budget e sono realizzati qualora la direzione, in relazione alla disponibilità finanziaria, lo ritenga opportuno.

Il budget, come abbiamo potuto notare, viene inteso da Alfa non tanto come strumento di misurazione degli obiettivi raggiunti, ma come proiezione dello sviluppo d'impresa.

---

<sup>17</sup> Si rimanda al capitolo successivo per una disamina sull'argomento.

<sup>18</sup> Vedi nota 17.

<sup>19</sup> Da intendersi qui gli investimenti finalizzati alla realizzazione dei processi produttivi.



Anche se internamente è stato finora utilizzato solamente in termini di valutazione economico-finanziaria e di programmazione degli acquisti e delle vendite, il budget di Alfa adempie anche ad alcune finalità secondarie, quali comunicazione e motivazione.

La prima va intesa quale comunicazione esterna, con le banche, al fine di rendere noti gli investimenti programmati e i fabbisogni economico-finanziari dell'azienda; per quanto riguarda la motivazione, invece, talvolta vengono utilizzati degli incentivi per stimolare il personale, diretto ed indiretto, nelle loro attività; va sottolineato come la cultura del budget, circa il raggiungimento dei traguardi prefissati, sia molto più sentita a livello commerciale che non a livello produttivo, dove lo stimolo viene talvolta a mancare a causa della quotidianità delle operazioni eseguite.

Tra gli strumenti di programmazione si identifica anche il sistema degli standard<sup>20</sup>, ovvero l'insieme di costi e ricavi determinati in riferimento a condizioni produttive normalizzate, intendendo con ciò, come riporta M. S. Avi "la dimensione reddituale delle varie attività produttive aziendali nell'ipotesi in cui si svolgano secondo condizioni di efficienza e di efficacia normale".

Riguardo alla loro modalità di formazione, esistono diverse tipologie di standard:

- standard normale o realistico, determinato in relazione al ciclo completo di operazioni aziendali e ad un'efficienza media che tiene in considerazione le finalità perseguite dall'azienda, e le circostanze che possono influenzare la capacità produttiva;
- standard conveniente o potenziale, che esprime il costo presupponendo un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia nello svolgimento dei processi;
- standard ideale od ottimistico, che rappresenta il minor costo possibile, realizzabile in condizioni di massima efficienza e massimo rendimento aziendale.

Se da un lato, quindi, l'efficienza dei valori standard deve riflettere le condizioni operative effettivamente conseguibili, dall'altro deve motivare il personale nelle sue azioni.<sup>21</sup>

- il sistema delle variazioni costituisce il quarto strumento contabile del controllo di gestione ed è formato dai risultati che derivano dalla contrapposizione tra valori consuntivi e programmati.

---

<sup>20</sup> Si rinvia al capitolo successivo per una disamina in merito.

<sup>21</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 18-22; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, pag. 316-319.

La rilevazione e l'analisi degli scostamenti sono utilizzate con due finalità principali: sotto il profilo economico, la presenza di scostamenti è sintomo di cambiamenti nelle ipotesi di convenienza economica rispetto alle quali sono state formulate le scelte, pertanto rivela in quale misura gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti; sotto il profilo causale, quando lo scostamento è ampio, la direzione attiva un processo di revisione dei sistemi operativi interni e delle condizioni di mercato al fine di formulare obiettivi più affidabili o di rimuovere le cause che hanno ostacolato il raggiungimento dei traguardi inizialmente fissati.<sup>22</sup>

Il sistema degli scostamenti è caratterizzato da una serie di scostamenti più elementari che permettono di identificare le cause analitiche di ogni variazione, a differenza degli scostamenti sintetici. Tra quest'ultimi rientra la variazione tra risultato programmato ed effettivo del reddito d'esercizio, le cui cause devono essere ricercate nei suoi componenti negativi e positivi di reddito, pertanto in scostamenti più elementari.<sup>23</sup>

Al termine di ogni esercizio l'azienda Alfa rileva ed analizza eventuali scostamenti degli obiettivi raggiunti da quanto aveva programmato. Il controller della società afferma che la revisione va eseguita con scienza e coscienza di tutto ciò che è successo ed è stato fatto nel corso del periodo. Con tali parole si vuol intendere innanzitutto che la rilevazione a consuntivo non deve portare con sé sorprese in quanto la situazione aziendale va monitorata costantemente e, pertanto, si deve sempre essere a conoscenza di eventuali variazioni in negativo o in positivo; inoltre si vuole sottolineare come le variazioni vadano interpretate alla luce di quanto è successo internamente ed esternamente all'azienda nell'esercizio di riferimento.

Nel 2011, grazie ad un mercato migliore rispetto alle aspettative, Alfa è riuscita a realizzare un fatturato addirittura maggiore di quello programmato. Nel 2010, invece, la situazione fu peggiore: nonostante i ricavi aumentarono rispetto a quelli programmati, il prezzo delle materie prime subì un rialzo, provocando una riduzione della marginalità e del rendimento dei prodotti rispetto a quanto previsto dal budget; a seguito dell'aumento del prezzo delle materie prime, Alfa cercò di rinegoziare, ove possibile, il prezzo dei suoi prodotti con i clienti. Essendo volumi e capacità, da cui dipendono scostamenti significativi, legati a dinamiche esterne e non controllabili direttamente dall'azienda, Alfa adotta un comportamento vigile

---

<sup>22</sup> F. Favotto, *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Cleup, Padova, 1981, pag. 81.

<sup>23</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 178.

ed attento ad ogni cambiamento, cercando di attuare delle manovre correttive in itinere, senza aspettare il termine dell'esercizio per correggere il budget.

Tra gli strumenti di analisi, per facilitare l'interpretazione dei dati e il confronto con gli obiettivi stabiliti, oltre all'analisi degli scostamenti, vi è l'analisi volume-costi-risultati e l'analisi di make or buy. La prima è finalizzata alla determinazione del punto di pareggio e all'analisi degli effetti gestionali sui risultati aziendali, mentre le scelte di "make or buy"<sup>24</sup> sono volte a supportare le scelte economiche tra l'alternativa di produrre internamente e quella di acquistarlo all'esterno.<sup>25</sup>

Fortemente connessa all'analisi degli scostamenti è l'attività di reporting, ossia lo strumento di comunicazione e di raccordo tra la strumentazione tecnico-contabile e la struttura organizzativa. Se da un lato il reporting viene identificato come strumento per trasmettere ai responsabili dei vari centri aziendali i rapporti di gestione con tutte le informazioni relative ai risultati conseguiti, dall'altro può essere inteso anche come uno strumento di stimolo alla ricerca delle cause degli scostamenti.

Gli elementi principali caratterizzanti un'efficace azione di reporting riguardano:

- il tempo, in quanto per poter predisporre interventi correttivi tempestivi ed operare così in contesti sempre più competitivi è necessario verificare con una certa frequenza il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari d'impresa. La periodicità del reporting varia inoltre in base al responsabile a cui è indirizzata l'informazione: quanto più esso appartiene ad un livello gerarchico, tanto più la periodicità è ridotta;
- il contenuto delle informazioni, costituito sia da dati consuntivi che programmati, dev'essere trasparente, comprensibile e completo. Il reporting deve inoltre calibrare la sinteticità in relazione all'utente destinatario dello stesso; ai vertici aziendali interessano informazioni circa gli andamenti complessivi mentre ai livelli inferiori sono affidate informazioni maggiormente operative;
- le caratteristiche dei dati trasmessi, affinché il reporting sia rilevante, quale efficace strumento per raggiungere gli obiettivi, attendibile ed idoneo a misurare l'andamento della gestione;

---

<sup>24</sup> Si rinvia al capitolo 6 per una disamina in materia.

<sup>25</sup> L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, pag. 318-319.

- la forma dei report, che viene solitamente sviluppata in grafici, tabelle e relazioni che approfondiscono determinate aree aziendali, in modo tale da favorire la comprensione dei dati nel minor tempo possibile.<sup>26</sup>

Il reporting, permettendo la tempestiva individuazione di anomalie e disfunzioni, rappresenta pertanto uno strumento centrale per riorientare la gestione e per valutare adeguatamente le prestazioni individuali di chi ha specifiche responsabilità in azienda.

Il controllo viene solitamente realizzato su due livelli: a livello direzionale i responsabili delle diverse aree funzionali inviano periodicamente un rapporto al dirigente o all'amministratore delegato, in cui devono indicare, quantificando, il raggiungimento dei loro obiettivi, spiegare le ragioni di eventuali insuccessi e proporre interventi correttivi. A livello operativo vi è il controllo dell'effettivo impiego delle risorse, del rispetto delle procedure e degli standard operativi. Tale controllo riguarda esclusivamente le operazioni svolte durante il ciclo produttivo al fine di rispettare gli obiettivi di costo di prodotto.<sup>27</sup>

L'attività di reporting di Alfa si basa su una visione puntuale per commessa, in quanto il software attualmente utilizzato non le permette di disporre di un reporting globale con tutti i risultati conseguiti nei vari centri e prodotti. Alfa può quindi indagare la situazione di un ordine, la puntualità di consegna dei fornitori o di pagamento dei clienti solamente in riferimento a una determinata commessa; qualora si voglia avere una visione complessiva, che comprenda tutti gli ordini ricevuti ed eseguiti, il reporting globale deve essere redatto a mano unendo le interrogazioni query relative alle diverse commesse. Tali interrogazioni del database riguardano solitamente l'efficienza della manodopera, dei macchinari e dei materiali, il numero di scarti, e la tempestività di consegna.

Il sub sistema organizzativo del controllo di gestione è costituito dalle responsabilità assegnate ai vari responsabili dei centri nell'attuazione del controllo, in modo tale che le attività siano conformi alle finalità e alle politiche aziendali. Le responsabilità devono essere attribuite in modo chiaro affinché ogni responsabile sia a conoscenza della sua reale responsabilità; laddove non sia strettamente necessaria, la corresponsabilità di due o più persone va evitata, in quanto può portare ad una gestione incompleta. Le responsabilità devono inoltre essere misurabili per poter valutare le azioni delle singole persone.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 28; M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, pag. 38-42; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 347 e seguenti.

<sup>27</sup> F. Aloï - A. Aloï, *op. cit.*, pag. 25-26.

<sup>28</sup> M. S. Avi, *op.cit.*, pag. 15.

Il terzo sub sistema, ovvero il sub sistema dinamico, rappresenta il processo mediante cui il sistema di controllo di gestione può attivarsi e attuarsi in modo efficace, ed è composto da una serie di fasi:

- l'individuazione e la fissazione degli obiettivi, sia globali che analitici, e delle strategie aziendali;
- l'elaborazione di programmi d'azione funzionali agli obiettivi prefissati;
- la rilevazione a consuntivo dei risultati effettivamente ottenuti nelle varie aree aziendali;
- l'osservazione ed il confronto delle difformità tra parametri-obiettivo e risultati conseguiti, identificando ed interpretando le cause degli scostamenti;
- l'individuazione di eventuali interventi correttivi con una revisione e ridefinizione degli obiettivi prefissati o delle strategie adottate.<sup>29</sup>

Nell'ambito di un sistema di "controllo di gestione" è possibile individuare diversi momenti di monitoraggio, che definiscono un controllo antecedente, concomitante e susseguente.

Il controllo antecedente, o preventivo, anticipa le condizioni di svolgimento della gestione dell'esercizio successivo e consiste nella costruzione del budget attraverso simulazioni per prevedere le dinamiche reddituali e finanziarie future (ruolo conoscitivo del budget) e per assegnare obiettivi di breve coerenti tra loro e con le aspettative aziendali complessive (ruolo organizzato del budget).

Il controllo concomitante consiste nel monitoraggio sistematico delle variabili chiave e della coerenza tra la dinamica aziendale effettiva e i programmi a breve termine. Tale meccanismo permette di individuare e assumere azioni correttive durante la gestione senza attendere la conclusione delle attività per correggere eventuali anomalie ed eliminare gli sprechi di risorse.

Nonostante l'azienda Alfa non effettui un vero e proprio controllo concomitante, essa monitora costantemente i principali indicatori di produttività, identificati dalle 3M, ovvero manodopera, macchinari e materiali. L'efficienza di questi tre filoni viene monitorata costantemente sia attraverso report giornalieri da parte degli operatori diretti, che attraverso una valutazione grossolana dei responsabili dei diversi centri aziendali, poiché

---

<sup>29</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 15 e seguenti; P. Lizza, *Il controllo di gestione per l'analisi ed il miglioramento della performance aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2004, pag. 47.

un'azienda manifatturiera quale essa è, non può infatti permettersi di non essere competitiva sul lato della produzione.

Il controllo susseguente o consuntivo, attraverso un confronto tra valori obiettivo e valori rilevati alla fine dell'esercizio, fornisce invece indicazioni per la verifica periodica del piano aziendale e per la programmazione successiva.<sup>30</sup>

Il processo di controllo, come si è potuto notare, include sia l'azione che rende effettive le decisioni pianificate sia la valutazione della performance delle operazioni e del personale, con l'accertamento dello svolgimento della gestione secondo criteri di efficacia, efficienza, qualità e tempestività.<sup>31</sup>

L'efficacia individua la capacità di conseguire gli obiettivi e viene misurata rapportando i risultati raggiunti a quelli prefissati; quanto più i risultati sono prossimi agli obiettivi tanto più si è stati efficaci.

L'analisi dell'efficienza concerne l'ottimizzazione del rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse impiegate e può essere distinta in interna ed esterna. La prima riguarda le condizioni produttive, con il rendimento fisico - tecnico dei fattori produttivi, e l'innovazione quale continua ricerca di soluzioni tecniche al minor costo possibile; l'efficienza esterna afferisce, invece, alla capacità dell'azienda di essere competitiva nei mercati e di imporre condizioni contrattuali favorevoli nei rapporti con fornitori e clienti.

Come precedentemente affermato Alfa verifica giornalmente l'efficienza delle 3M della produzione; ogni giorno viene chiesto al personale diretto di rendicontare, in un apposito schema di rapporto, il risultato in termini di pezzi, scarti e problemi incontrati durante le operazioni. In questo modo l'azienda può sia valutare l'efficienza produttiva del singolo operatore, sia la sua adeguatezza, in termini di agilità fisica e/o di addestramento, a compiere quella particolare operazione.

L'efficienza delle macchine e delle attrezzature può essere misurata con gli stessi report della manodopera diretta, in quanto questi danno evidenza di eventuali problemi tecnici.

Per quanto riguarda la terza M, spesso si tende a sottovalutare il rendimento fisico - tecnico dei materiali; uno stesso materiale proveniente da due fornitori o paesi differenti, può indurre infatti risultati diversi in termini di efficienza. Se un materiale presenta maggiori

---

<sup>30</sup> F. Bartoli, *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese - Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 14; F. Favotto, *op. cit.*, pag. 87-88; P. Lizza, *op. cit.*, pag. 48.

<sup>31</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, pag. 24; P. Lizza, *op. cit.*, pag. 39-41.

difficoltà di utilizzo, richiede anche un numero maggiore di ore di lavorazione, comportando così anche maggiori costi di manodopera. Alfa non dispone ancora di un valido sistema che quantifichi vantaggi e svantaggi dell'utilizzo delle diverse materie prime in termini di costi e di efficienza, ma vigila costantemente sul rendimento dei diversi fattori produttivi.

In merito all'efficienza esterna, l'azienda Alfa predispone idonei strumenti per valutare il grado di soddisfazione rispetto ai prodotti e servizi offerti e per percepire eventuali modifiche nelle preferenze e nelle aspettative dei clienti. Attraverso i questionari di customer satisfaction, le informazioni di ritorno dai clienti nel corso dell'esercizio e la sintesi delle non conformità riscontrate durante le operazioni e le verifiche ispettive, Alfa è sempre riuscita a soddisfare i propri clienti e le loro esigenze.

Tutti questi dati inerenti alla qualità della produzione e alla sua posizione strategica nel mercato vengono riassunti da Alfa nel "verbale del riesame da parte della direzione"; in questo documento si trova anche l'analisi e la valutazione delle condizioni delle forniture esterne.

La qualità, pertanto, non va riferita soltanto alle caratteristiche intrinseche dei prodotti, quali forme, colori ecc., ma all'intera organizzazione aziendale; in quest'ottica ogni scelta, dai materiali alla definizione di standard di prodotto, dai fornitori ai concorrenti, è finalizzata ad un miglioramento continuo basato sul valore della qualità.

Il sistema di controllo interessa anche la tempestività, ovvero i tempi, cosiddetti "lead time", che vengono impiegati per svolgere le varie attività. L'analisi dei lead time è fondamentale per aumentare la flessibilità e la competitività dell'impresa, in quanto va a misurare l'efficienza dei tempi di progettazione dei prodotti, di acquisizione dei fattori produttivi, di produzione dei beni e della consegna dei prodotti finiti.

I lead time di Alfa sono rappresentati da numeri pressoché approssimativi, poiché basati principalmente sulla storicità del prodotto, ossia sull'esperienza che la suddetta azienda ha in merito al ciclo di produzione di quel prodotto. Il lead time di un ordine, all'in circa tre settimane, dipende per lo più dal lead time di acquisizione delle materie prime dal fornitore, che può variare significativamente in relazione ai diversi periodi congiunturali; nel determinare il lead time di consegna del prodotto, Alfa aggiunge a tale "tempo" dei fattori produttivi il suo lead time di produzione del bene e un margine temporale di sicurezza per eventuali imprevisti o inefficienze di produzione.

Molto significativa, soprattutto in questo momento temporale, è la puntualità nei pagamenti, sia in uscita, da Alfa ai fornitori, sia in entrata, dai clienti ad Alfa.

L'azienda è fortemente impegnata a rispettare le scadenze dei pagamenti e a mantenere così un ottimo rapporto di collaborazione con i suoi clienti e fornitori, in quanto uno degli elementi della valutazione di qualità da parte dei clienti è dato proprio dallo scostamento tra la data di pagamento richiesta dal fornitore e quella effettiva in cui esso è stato realizzato.

Per quanto concerne il successo di un'impresa, esso può essere scomposto in tre dimensioni: il successo competitivo, in riferimento ai vantaggi concorrenziali e alla dominanza nel mercato, il successo economico, in termini reddituali e monetari-finanziari, e il successo sociale, riferito all'azienda nel suo complesso e alle relazioni con i suoi interlocutori.

L'analisi e la valutazione della performance aziendale va effettuata mediante gli obiettivi prefissati, l'andamento passato della gestione, e i risultati conseguiti dai concorrenti.

La definizione degli obiettivi verso cui si conduce l'impresa non può prescindere dalla strategia aziendale, ovvero, secondo F. e A. Aloï, "l'arte dell'efficiente ed efficace utilizzazione delle risorse umane e materiali a disposizione al fine di raggiungere un determinato obiettivo".<sup>32</sup> La strategia aziendale deve evidenziare le caratteristiche e le peculiarità di un'impresa, pertanto va definita analizzando la situazione aziendale nel suo ambiente di riferimento.

Si possono definire fattori critici di successo, secondo P. Popoli, "le variabili predominanti nella determinazione del successo dell'impresa, di natura sia ambientale (esterna) che organizzativa (interna), che corrispondono a compiti chiave che devono essere svolti eccezionalmente bene perché l'impresa prosperi".<sup>33</sup>

I fattori critici di successo possono essere rappresentati da variabili sia interne, relative alle caratteristiche di ogni impresa, linee strategiche, aspetti e dinamiche organizzative e manageriali, sia esterne, riferite al settore e al mercato in cui l'azienda opera; tali variabili sono inoltre contingenti e soggettive, ossia strettamente legate al periodo storico e alla particolare situazione aziendale.

Dopo aver individuato i fattori critici di successo, che possono assumere svariate definizioni, si passa all'identificazione delle "aree gestionali critiche", in cui si governano le relative

---

<sup>32</sup> Cfr. F. Aloï - A. Aloï, *op. cit.*, pag. 17.

<sup>33</sup> P. Popoli in *op. cit.* riporta la definizione offerta da R. D. Daniel in *Management information crisis* in "Harvard Business Review", sett-ott., 1961. Per approfondimenti in materia si vedano, in particolare, R. D. Daniel, *op. cit.*; D. M. Salvioni, *op. cit.*, pag. 75-84; P. Popoli, *op. cit.*, pag. 96-103.



variabili chiave di gestione; tali aree vanno monitorate costantemente in quanto soggette a cambiamenti rapidi ed improvvisi e in quanto dalla loro efficacia dipende il successo o insuccesso dell'impresa.

Essendo difficile trovare una corrispondenza univoca con una singola funzione, cerchiamo di definire i principali fattori critici di successo per Alfa, quali:

- il prezzo, in quanto il mercato dei produttori di componenti elettromagnetici si è fatto sempre più denso e l'azienda deve mantenere una certa competitività sul prezzo; le aree critiche di gestione in riferimento al prezzo sono quindi la produzione e gli approvvigionamenti di materie prime, mentre la variabile chiave è definita dal costo del prodotto;
- la capacità di gestire i picchi di domanda, sia nei momenti di eccesso di domanda che in quelli di eccesso di offerta. Come già accennato, Alfa gode di una forte elasticità produttiva che le ha sempre permesso di essere flessibile e assecondare le esigenze dei clienti. L'area critica è data dalla gestione del personale e dal modello produttivo adottato, con il rapporto di lavoro con il personale, diretto ed indiretto, quale variabile primaria per la sua flessibilità;
- la tempestività e puntualità delle consegne, con la produzione e la logistica in uscita quali aree critiche. Le variabili chiave da tenere sotto controllo sono, in questo caso, la capacità di programmazione e di reazione a modifiche delle commesse a ordini già ricevuti e produzione già iniziata. Alfa ha dedicato, nell'esercizio scorso, parte dei suoi investimenti all'efficientazione dei trasporti conseguendo significativi miglioramenti nella modalità e nella puntualità delle consegne;
- la qualità del servizio, per cui la citata azienda gode di grande conoscenza e stima a livello non solo nazionale ma anche europeo; ancora una volta l'area di riferimento è rappresentata dalla produzione, mentre le variabili chiave sono date dagli investimenti tangibili, quali il sistema di procedure ed istruzioni, ed intangibili quali il controllo serrato dei pezzi prodotti, e l'addestramento e la formazione del personale diretto;
- l'immagine di alta professionalità, legata all'area di gestione del personale ma anche della qualità; variabili fondamentali si identificano nella progettazione di un ottimo prodotto in termini tecnologici, e nella capacità di creare un ottimo patrimonio umano.

Ai fattori critici sono legati grossi vantaggi competitivi che rappresentano l'essenza dell'orientamento strategico d'impresa e il fine ultimo che caratterizza lo sfruttamento delle sue risorse distintive. Il concetto di successo dell'impresa ha pertanto significato solo se considerato lungo due dimensioni: il tempo e lo spazio. L'analisi dell'impresa lungo orizzonti temporali più estesi rispetto al singolo esercizio permette di evitare un'eccessiva focalizzazione sulla gestione e sulle scelte di convenienza economica di breve periodo. Per quanto riguarda lo spazio, invece, il perseguimento dell'efficacia strategica non può avvenire attraverso il monitoraggio della sola gestione operativa ma anche delle variabili esterne, poiché la mission è influenzata da fattori esogeni e al tempo stesso dal suo stesso business model.<sup>34</sup>

Negli ultimi anni si è molto diffuso il benchmarking, ovvero l'insieme di tecniche di confronto con i concorrenti, con cui analizzare il posizionamento dell'impresa nell'ambiente esterno e con cui formulare obiettivi in riferimento alla realtà competitiva.

Non producendo prodotti a catalogo e non avendo un vero e proprio listino prezzi per i suoi beni, prima di offrire un prodotto ai suoi clienti con la relativa quotazione, Alfa deve analizzare il posizionamento competitivo sul mercato dei competitors; l'analisi delle condizioni di vendita dei concorrenti non è delle più semplici, in quanto se la tipologia e la qualità del prodotto sono ricavabili dalla richiesta del cliente e dal mercato, altrettanto non si può dire per il prezzo. In un mercato fortemente concorrenziale come quello in cui opera Alfa, per mantenere la propria quota di mercato, è necessario incrociare i dati provenienti da più clienti: solo così si potrà avere una visione il più reale possibile del prezzo praticato dai concorrenti e identificare possibili vantaggi competitivi.

Il posizionamento di un'azienda non va analizzato solamente in relazione alla dimensione spazio-temporale e ai concorrenti, ma anche rispetto agli stakeholder: clienti, fornitori, istituzioni, e tutti gli attori economici che hanno un interesse diretto e possono influenzare le decisioni aziendali.

A prescindere dalla realizzazione del fine primario di ogni impresa di creare ricchezza e, in un momento particolare come quello degli ultimi anni, di sopravvivere e mantenere la posizione nel mercato, Alfa viene considerata come un sistema economico e sociale a cui prendono

---

<sup>34</sup> P. Popoli, *op. cit.*, pag. 128-131.

parte molteplici attori. Proprio di essi e delle loro aspettative si deve tener conto nella definizione degli obiettivi strategici.<sup>35</sup>

Gli stakeholder fondamentali di Alfa, ai quali essa cerca di trasmettere la sensibilità e la cultura aziendale attraverso la continua relazione, sono quattro e sono rappresentati dal personale dell'azienda, dai clienti, dai fornitori e dalle istituzioni finanziarie.

Per quanto riguarda il personale, Alfa è interessata non solo a parametrizzare le sue operazioni ma a fornire una forte motivazione, affinché tutti siano a conoscenza delle capacità e delle opportunità di sviluppo aziendale e della direzione verso cui la gestione tende.

La comunicazione viene considerata indispensabile da Alfa per poter acquisire le informazioni necessarie al corretto raggiungimento degli obiettivi aziendali e per un efficace coordinamento dell'attività di controllo. Alfa è pertanto impegnata a sviluppare una cultura d'impresa, al fine di affermare atteggiamenti e valori in grado di interiorizzare gli obiettivi, di stimolare una partecipazione continuativa ed un costante apprendimento professionale.

I clienti son molto attenti alle concrete prospettive di sviluppo insite nell'azienda e alla continuità e stabilità aziendale. Alfa si impegna nella valutazione dell'orientamento della clientela attraverso tecniche di marketing rappresentate dalla raccolta, dall'aggiornamento e dall'elaborazione di dati relativi al mercato dei prodotti, che vengono poi diffusi ai responsabili delle varie funzioni aziendali al fine di determinare gli obiettivi di vendita, la concezione di nuovi prodotti in termini tecnologici e di politiche commerciali adeguate.

Un altrettanto significativo stakeholder è rappresentato dai fornitori ai quali è legata l'efficienza delle attività di lavorazione delle materie prime. Il loro rapporto con Alfa investe non solo il prezzo ma anche le caratteristiche intrinseche del materiale al fine di un'efficienza in termini di costi delle lavorazioni e di qualità del prodotto finito.

Da ultimi, ma non per importanza, gli istituti finanziari; a questi stakeholder interessa la solidità finanziaria dell'impresa e la sua capacità di produrre ricchezza, per poter avere la remunerazione economica e reddituale del capitale prestatole.

Nonostante ogni tipologia di stakeholder sia portatore di interessi differenti, la mission di Alfa presenta un dna comune: creare un sistema sostenibile dal punto di vista economico producendo ricchezza, dal punto di vista sociale salvaguardando i posti di lavoro dei suoi

---

<sup>35</sup> D. M. Salvioni, *op.cit.*, pag. 59-67.

dipendenti e i rapporti con clienti e fornitori, e dal punto di vista ambientale premiando la territorialità e difendendo il marchio “Made in Italy”.

## 2.3 Brevi osservazioni sui concetti di contabilità generale e analitica

Da quanto in precedenza esposto è emerso come gli strumenti del sub sistema informativo, pur con le loro peculiarità, siano strettamente interconnessi.

Al fine dell'attività di pianificazione, misurazione e verifica dell'efficienza della gestione operativa d'impresa gli strumenti più utilizzati sono quelli che rilevano le operazioni di scambio dell'azienda con terze economie, lo svolgimento della gestione interna e l'ambiente in cui opera l'impresa.

Il primo gruppo di rilevazioni compone il sistema di contabilità generale, finalizzato alla determinazione del reddito e del relativo capitale di funzionamento.

Le rilevazioni del secondo gruppo fanno riferimento alla contabilità analitica, il cui "scopo primario è di determinare e comunicare ai vari soggetti aziendali interessati i dati di costo previsionali (standard o stimati) necessari per assumere decisioni, e i dati di costo consuntivi utili per valutare l'efficienza dei processi realizzati e per monitorare lo svolgimento della gestione".<sup>36</sup>

Il terzo gruppo comprende dati ed informazioni inerenti l'ambiente economico, sociale, politico e tecnico, in cui l'impresa opera; tali rilevazioni rappresentano un aggregato informativo distinto ed autonomo rispetto alla contabilità generale ed analitica, e vengono utilizzate per formulare valutazioni globali sull'operato aziendale e per formulare strategie di gestione.<sup>37</sup>

La contabilità generale, detta anche "co.ge", è il sistema di scritture contabili che rileva i rapporti che intercorrono fra l'impresa e l'ambiente, ovvero quel sistema orientato a valutare, attraverso la rilevazione di movimenti economici e finanziari, la dinamica del reddito e del patrimonio aziendale.

La co.ge. permette di seguire e monitorare lo svolgimento di tutte quelle operazioni che comportano il sostenimento di costi per l'acquisizione dei fattori necessari ai processi produttivi, il conseguimento dei ricavi dalla vendita di prodotti o dalla prestazione di servizi, il sorgere e l'estinguersi di crediti e debiti.<sup>38</sup>

Il suo obiettivo primario è dato dalla redazione del bilancio d'esercizio, il quale assolve una finalità istituzionale di comunicazione esterna per informare azionisti, clienti, fornitori,

---

<sup>36</sup> Cfr. L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op.cit.*, pag. 312.

<sup>37</sup> G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 14-15; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op.cit.*, pag. 309.

<sup>38</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, pag. 17; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 15.

banche, e tutte le altre parti interessate, della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa.<sup>39</sup>

Il bilancio d'esercizio svolge, però, anche un ruolo conoscitivo interno, in quanto fornisce elementi utili per determinare quantitativamente l'efficienza e la redditività della gestione nel periodo temporale considerato, per valutare la dinamica aziendale e il suo stato di salute, elaborare, valutare e rivedere piani e programmi aziendali e l'eventuale distribuzione di dividendi ai soci. Ciò è possibile attraverso l'analisi di bilancio, che fornisce una serie di indicatori di performance aziendale sotto forma di quozienti economico-finanziari, i quali permettono al management di analizzare la redditività, la liquidità, la solidità e la creazione di valore economico dell'impresa.

L'analisi di bilancio è effettuata attraverso gli indici di bilancio e i flussi finanziari.

La prima è volta, previa riclassificazione del bilancio, a determinare indici e indicatori e alla loro successiva composizione a sistema; la seconda indaga la dinamica finanziaria dell'impresa.<sup>40</sup>

La contabilità generale, quindi, insieme al bilancio d'esercizio e all'analisi di bilancio, consente di rilevare risultati consuntivi globali, ossia riferiti all'intera impresa, e di confrontarli con quelli preventivati.<sup>41</sup>

La contabilità generale presenta alcuni limiti informativi per il processo decisionale, quali essere storica e in ritardo su fatti già avvenuti, avere un basso grado di dettaglio in quanto aggrega macrodati aziendali, ed evidenziare solamente misure economiche-finanziarie.

La contabilità analitica, o co.a., costituisce il sistema di rilevazioni finalizzate all'elaborazione di costi, ricavi e risultati economici analitici relativi alle attività e ai processi aziendali.

Il termine analitico sta a significare per l'appunto che costi, ricavi e risultati economici non sono più misurati e indagati con riferimento all'impresa nel suo insieme, ma con riferimento a specifici oggetti d'interesse, quali: prodotti e servizi, linee di prodotto, fattori produttivi, centri di responsabilità, progetti, commesse, ecc.<sup>42</sup>

Questo strumento costituisce il supporto informativo necessario per assumere decisioni di convenienza economica comparata e di analisi di redditività dei prodotti, così come decisioni

---

<sup>39</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, pag. 18 e seguenti.

<sup>40</sup> Per una disamina sull'argomento si rinvia al capitolo 5.

<sup>41</sup> P. Lizza, *op. cit.*, pag. 62 e seguenti.

<sup>42</sup> M. Boggi - M. Solbiati, *op. cit.*, pag. 17-19.

strategiche per stabilire i prezzi dei prodotti, controllare le spese generali e i costi della qualità, ed esprimere giudizi sull'efficienza e sulla produttività interna.

La contabilità analitica viene spesso denominata contabilità dei costi, in quanto la fase di programmazione e controllo si basa prevalentemente sulla gestione dei costi, che sono direttamente governabili al fine della redditività aziendale. I ricavi, infatti, anche se dipendono da elementi interni dell'impresa, quali politiche di prezzo, strategie commerciali, caratteristiche dei prodotti e/o servizi, dipendono principalmente da fattori esterni, quali mercati, concorrenti, contesto sociale, economico e legislativo, situazione congiunturale.

Le principali differenze tra le due forme di contabilità, oltre all'oggetto e allo scopo, riguardano:<sup>43</sup>

- il momento di rilevazione dei costi- ricavi: la co.ge. rileva infatti le operazioni aziendali nel momento della loro manifestazione numeraria considerando solamente grandezze economico-finanziarie (costi, ricavi, entrate, uscite, crediti, debiti) mentre la co.a. le rileva secondo la competenza economica, ovvero nel momento in cui il fattore produttivo viene impiegato nella produzione e nella vendita, e considera anche altri indicatori della strategia aziendale quali numero di resi, lead time dei processi, ecc.;
- il criterio di rilevazione dei costi - ricavi: nella co.ge. la classificazione avviene in base alla natura dei fattori produttivi (si distinguono costi di materie prime, costi del lavoro, ecc.); nella co.a. avviene invece in riferimento alla destinazione, ovvero in base all'oggetto di interesse che genera il costo o assorbe il ricavo (costo della manodopera riferito ai reparti o ai centri di responsabilità);
- la tempestività - precisione: nella co.ge. viene privilegiata la precisione a scapito della tempestività, in quanto essa concerne il passato e rileva a consuntivo le variazioni subite dal patrimonio aziendale nell'esercizio di riferimento; nella co.a. si preferisce un'informazione tempestiva e meno accurata (seppure non inficiata da errori rilevanti) a un'informazione precisa ma costosa e tardiva, in quanto nel controllo di gestione è fondamentale avere informazioni immediate;

---

<sup>43</sup> M. S. Avi, *op.cit.*, pag. 17-18; F. Bartoli, *op. cit.*, pag. 21; L. Brusa, *Contabilità dei costi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995, pag. 4-5; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 16.

- il metodo di rilevazione: è rappresentato per la co.ge. dalla metodologia contabile della partita doppia; nella co.a. vengono invece utilizzate tabelle, prospetti e il metodo della partita doppia basata su rilevazioni extra contabili;
- l'obbligatorietà giuridica: riguarda esclusivamente la co.ge. I destinatari principali della co.ge. sono i soggetti esterni, quali clienti, fornitori, azionisti ecc.; al contrario la co.a. ha valenza esclusivamente interna come supporto decisionale. Non va comunque esclusa l'utilità interna della co.ge.
- il periodo di riferimento: la co.ge. si riferisce all'intero esercizio, mentre la co.a. a periodi infrannuali, solitamente mensili.

Contabilità analitica e generale hanno comunque dei punti di contatto; in base al legame esistente si distinguono il sistema duplice misto, il sistema duplice contabile, il sistema unico diviso e il sistema unico indiviso.<sup>44</sup>

Il sistema duplice misto è il sistema comunemente utilizzato, in quanto più semplice; contabilità generale e analitica sono nettamente separate (duplice) e si avvalgono di metodologie differenti (misto): nella prima le transazioni contabili avvengono in partita doppia mentre nella seconda le rilevazioni sono extracontabili. Tale metodo, pur non permettendo una quadratura automatica tra i due sistemi contabili riesce ad adattarsi, grazie alla sua flessibilità, alle diverse esigenze informative aziendali.

E' questo il sistema contabile adottato da Alfa, con co.ge. e co.a. distinte ed autonome.

Per il momento l'azienda si accontenta di avere una lettura del suo andamento e della sua situazione da più punti di vista, a causa della mancanza di un software in grado di gestire contemporaneamente i due tipi di contabilità; le due piattaforme di dati sono infatti nettamente separate e utilizzano linguaggi differenti: la contabilità generale si esprime in termini monetari, mentre la contabilità analitica in termini di pezzi (pezzi orari, pezzi scarti o resi, ecc.). La suddetta azienda si è però posta l'obiettivo di realizzare nel prossimo futuro un unico sistema contabile, che inglobi le funzionalità caratteristiche della contabilità analitica e di quella generale attraverso un unico piano dei conti e un unico sistema di scritture, e che rilevi anche i trasferimenti interni all'azienda in partita doppia.

Nel sistema duplice contabile, contabilità generale e contabilità analitica sono svolte in modo indipendente con piani dei conti separati, ma sono tra loro legate da appositi conti di

---

<sup>44</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, pag. 22-23; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 17-19; G. B. Massa, *Il controllo di gestione*, pag. 84-90.



collegamento, in modo che le voci di natura economica della co.ge. possano essere trasferite nella co.a. Se da un lato, quindi, la contabilità generale genera il conto economico per origine, detto anche per natura, e lo stato patrimoniale, dall'altro la contabilità analitica darà un conto economico per destinazione, e un'informativa analitica con i costi per centro, attività, prodotto, ecc. Tali sistemi sono indipendenti uno dall'altro e presentano routine e tempi di aggiornamento differenti, con un periodico trasferimento dei movimenti da un sistema all'altro. Questo sistema permette di verificare l'esattezza delle rimanenze finali in quanto entrambe le contabilità devono giungere allo stesso risultato economico finale complessivo.

Nel sistema unico diviso contabilità generale e analitica, pur essendo distinte, si integrano in un unico piano dei costi consentendo un'analisi più approfondita delle informazioni contabili.

Il sistema unico indiviso, o integrato, prevede, invece, un'unica contabilità aziendale: ogni rilevazione deve soddisfare, contemporaneamente, sia i vincoli giuridici imposti riguardo la contabilità generale, sia le esigenze informative interne. Il vantaggio principale di tale sistema è rappresentato dal potenziale informativo, poiché permette la conoscenza dei risultati parziali delle singole produzioni; non può, però, essere eliminata l'incertezza legata alla determinazione del costo del singolo prodotto, in quanto l'attribuzione di costi comuni a più produzioni è caratterizzata da un certo grado di soggettività<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Rinvio al capitolo 3 per l'approfondimento sui problemi generati dalla ripartizione dei costi comuni.

### **3. Contabilità Analitica: determinazione del costo del prodotto**

#### **3.1 Concetti di oggetto di costo, classificazioni e configurazioni di costo e diverse metodologie di calcolo del costo del prodotto**

La contabilità analitica, com'è emerso dal precedente capitolo, fornisce un supporto indispensabile al processo decisionale attraverso la produzione di informazioni coerenti con i fabbisogni conoscitivi dei responsabili aziendali; tra queste le informazioni relative ai costi e ai ricavi sono fondamentali nell'analisi della performance aziendale.

La contabilità analitica viene spesso denominata anche "contabilità dei costi" proprio perché raccoglie le informazioni di costo e di ricavo rilevate in funzione di diversi oggetti.

Il costo può essere definito in generale come una risorsa impiegata per raggiungere un preciso obiettivo e come inteso da L. Selleri<sup>46</sup> "un valore espressivo dell'impiego delle risorse comportato dalla realizzazione dei processi produttivi d'impresa e determinato a dati scopi".

Il costo pertanto è il risultato di calcoli tramite i quali si determina, in unità monetarie, il valore delle risorse impiegate per la realizzazione dei processi produttivi.

La determinazione del costo, di volta in volta definita in configurazioni differenti e con criteri adeguati alla finalità conoscitiva cui servono, non è fine a se stessa ma è indispensabile per molte decisioni, dato che rappresenta un'espressione quantitativa e monetaria dei valori delle risorse che si prevede di impiegare.

Tra le finalità principali attribuite alla rilevazione del costo del prodotto si individuano:

- la conoscenza del costo del processo produttivo e del livello di produttività dell'impresa;
- l'elaborazione dei dati per il controllo dei costi;
- la determinazione del prezzo minimo di vendita;
- la valutazione delle rimanenze d'esercizio;
- la formulazione di giudizi di convenienza economica e di piani previsionali;
- l'analisi e la valutazione analitica dei risultati economici raggiunti.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> G. B. Massa, *op. cit.*, p. 110-111; L. Selleri, *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Etas Libri, Milano, 1990, pag. 24.

<sup>47</sup> Rimando l'approfondimento di questi temi ai capitoli successivi.

Si può, quindi, affermare che la contabilità dei costi è a sua volta orientata ad una corretta analisi economica, al fine di conoscere periodicamente il modo in cui son stati impiegati i fattori produttivi che hanno generato i costi, e di determinare i risultati economici di periodo; è volta alla decisione e programmazione, fornendo le informazioni necessarie alle decisioni e alla redazione di programmi e budget ed infine è orientata al controllo, fornendo le informazioni necessarie per confrontare i costi sostenuti in riferimento ai costi obiettivo.

Prima di calcolare il costo è necessario definire l'oggetto di calcolo, che può essere rappresentato da fattori produttivi, prodotti (beni o servizi), componenti o linee di prodotto, fasi di produzione, clienti, reparti, uffici, attività, centri di costo, ecc., in base alle diverse esigenze informative della direzione aziendale.

Per disporre di una sintesi idonea allo scopo perseguito è necessaria la classificazione degli elementi di costo, la loro determinazione ed elaborazione.

La determinazione degli elementi di costo può avvenire tramite osservazione quantitativa, nel caso in cui essi siano identificabili direttamente da scambi monetari, tramite stima quando non essendo possibile un'osservazione quantitativa diretta siano necessarie delle elaborazioni al fine di ottenere valutazioni approssimate ai dati di costo reali, o attraverso congettura qualora si debbano suddividere in quote i costi comuni nel tempo o nello spazio. Nel primo caso la determinazione dei valori è caratterizzata da oggettività, mentre nelle altre due ipotesi dev'essere caratterizzata da obiettività, secondo la migliore approssimazione alla realtà e al principio di congruenza.<sup>48</sup>

Ai fini contabili i costi possono essere classificati in vari modi: fissi e variabili, speciali e comuni, diretti ed indiretti, controllabili e non controllabili, effettivi e standard, parametrici, discrezionali e vincolati; tali classificazioni vengono impiegate dalle imprese in base alle loro esigenze e alle loro caratteristiche interne. Assai frequente è anche il loro impiego congiunto.

Considerando il loro andamento rispetto al variare della quantità prodotta, i costi si distinguono in fissi e variabili<sup>49</sup>: si definiscono variabili quei costi il cui ammontare varia in proporzione alle variazioni dell'output, mentre fissi quei costi che non risentono di tali variazioni e restano pertanto immutati.

---

<sup>48</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 125-126.

<sup>49</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 31-33; F. Bartoli, *op. cit.*, p. 34-35; L. Brusa, *op. cit.*, p. 12-15; G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 155-156; P. Lizza, *op. cit.*, p. 131-137; G. B. Massa, *op. cit.*, p. 23-24; L. Selleri, *op. cit.*, p. 38-39.

Va precisato che tale dicotomia è considerata valida solo ed esclusivamente nel breve periodo, nell'ambito del relevant range, ossia in un orizzonte temporale di breve termine con capacità produttiva prefissata e non modificabile. Nel medio - lungo periodo, infatti, tutti i costi aziendali sono modificabili e variano in modo da potersi adeguare alla struttura e alle scelte decisionali dei manager. E' importante quindi definire la durata e le condizioni dei programmi operativi, poiché tali costi rimangono invariati solamente nel periodo operativo programmato, coincidente solitamente con l'anno.

I costi fissi possono essere classificati in costi di struttura, correlati direttamente alla capacità produttiva, quali quote di ammortamento, fitti passivi, canoni di leasing, premi di assicurazione, imposte, ecc., e in costi di politica aziendale, legati alle scelte aziendali di breve periodo e riferiti all'organizzazione delle persone e dei beni; quest'ultimi riflettono le spese per servizi amministrativi e tecnici, spese di marketing, di ricerca e sviluppo, di formazione professionale, e così via.<sup>50</sup>

Tra i costi variabili figurano solitamente le materie prime e sussidiarie, la manodopera diretta, gli imballaggi, le spese di trasporto se effettuato da terzi e le provvigioni di vendita.

La manodopera può costituire un costo variabile o fisso: nel caso in cui rappresenti un costo variabile, ovvero è possibile identificare una quantità di manodopera impiegata in termini di tempo, è sempre di natura produttiva. Si parla allora di manodopera diretta, che viene comunemente denominata "mod".

Qualora rappresenti un costo fisso può avere invece duplice natura: produttiva nel caso si tratti di personale impiegato nei processi di supporto tecnico e logistico, quali responsabili di produzione, capi reparto ecc., e non produttiva nel caso di personale impiegato o dirigenziale, dedicato ad attività amministrative, commerciali, ecc. La manodopera produttiva indiretta viene comunemente indicata con il termine "moi".<sup>51</sup>

Dal grafico 3.3 si può notare come l'aumento del volume di produzione non modifichi l'ammontare dei costi fissi totali, ma comporti solamente una riduzione dell'incidenza su ogni unità prodotta; tale è il fenomeno delle economie di scala<sup>52</sup>, che permettono all'impresa di sfruttare al meglio la sua capacità.

---

<sup>50</sup> G. Cavazzoni, *op. cit.*, p 157; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p.170-173.

<sup>51</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p. 26-27.

<sup>52</sup> Le economie di scala in Alfa riguardano i set - up dei macchinari, i cosiddetti "cambi macchina". Alfa cerca infatti di porre a lavorazione lotti di prodotti sufficientemente grandi da ridurre l'incidenza del costo dell'attrezzaggio sul costo del singolo prodotto; contemporaneamente si riesce a ridurre anche il costo di

I costi variabili, in relazione al livello di attività, possono essere:

- proporzionali, qualora varino nella stessa direzione e con la stessa intensità dell'output: un caso tipico è rappresentato dalle materie prime;
- progressivi, o più che proporzionali, quando variano nella stessa direzione del volume ma con intensità maggiore, provocando un peggioramento dell'efficienza, quale l'utilizzo dell'impianto elettrico al di sopra del suo regime ottimale di riferimento;
- degressivi o meno che proporzionali, quando al variare del volume di produzione vi sia una variazione più contenuta del loro ammontare, come accade alla manodopera diretta nel caso in cui la produttività del personale aumenti all'aumentare del volume di produzione;
- regressivi, quando si riducono progressivamente all'aumentare del volume di output.

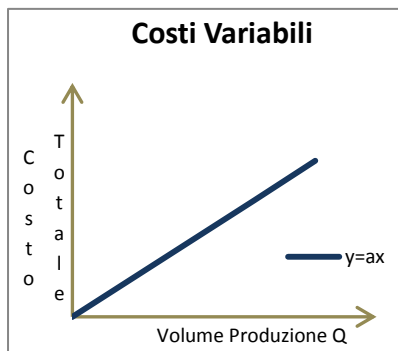


grafico 3.1

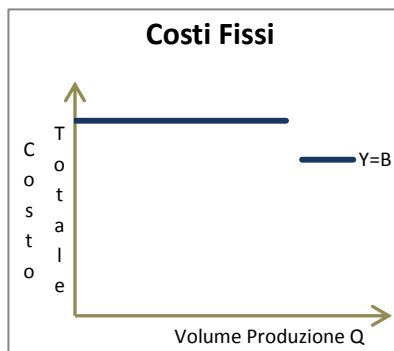


grafico 3.2

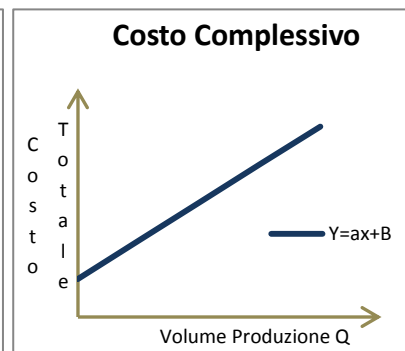


grafico 3.3

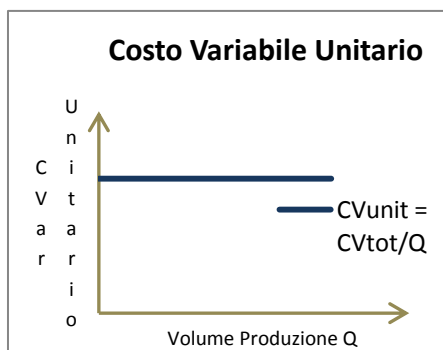


grafico 3.4

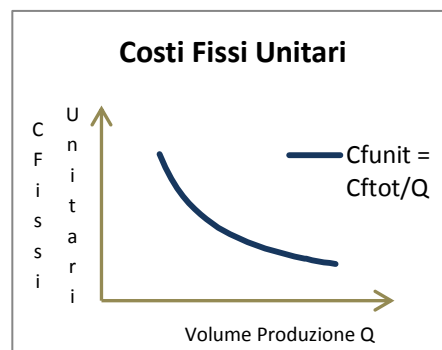


grafico 3.5

In questa prima classificazione non vanno dimenticati i costi semivariabili, caratterizzati da una componente fissa ed una variabile. Questo tipo di costo può essere di due tipi:

---

eventuali problemi che il personale diretto può riscontrare in fase di lavorazione di un determinato articolo. L'azienda è particolarmente attenta, comunque, alla dimensione dei lotti di produzione, affinché non si generino scorte eccessive di prodotti in magazzino.

- costo semivariabile, in quanto composto da una quota fissa, sostenuta anche in assenza di produzione (un canone periodico) e da una quota variabile, che è più o meno proporzionalmente commisurata alla quantità prodotta;
- costo “a gradini”, così definito per il suo andamento costante entro un determinato limite produttivo, superato il quale vi è un aumento improvviso ad un livello superiore di costo secondo un andamento per l'appunto “a scalini”.

Un esempio è dato dal contratto di fornitura elettrica, composto da una parte fissa, il canone, e una variabile in funzione dell'assorbimento effettivo di energia.

Per separare la componente variabile da quella fissa vi sono il metodo del minimo - massimo, il metodo dei minimi quadrati o regressione statistica e il metodo dell'interpolazione grafica.<sup>53</sup>

Il metodo dell'interpolazione grafica e dei minimi quadrati si basano sulla rilevazione statistica di una serie di dati storici sui volumi di produzione e sui relativi costi sostenuti, dai quali si ricava per ogni voce di costo una linea interpolatrice che ne esprime l'andamento, solitamente si tratta di una retta.

I due metodi si differenziano per il fatto che nel primo la retta viene tracciata graficamente, mentre nel secondo si ottengono i parametri che minimizzano la somma dei quadrati degli scarti esistenti tra i dati realmente osservati e quelli interpolati.

L'applicazione della retta di regressione statistica  $y=ax+b$  garantisce risultati più corretti, ma richiede un procedimento più complesso; la risoluzione dell'equazione  $y = ax+b$ , identificante la retta interpolante, è possibile attraverso il sistema:

$$\begin{cases} \Sigma y = bn + a\Sigma x \\ \Sigma xy = b\Sigma x + a\Sigma x^2 \end{cases}$$

dove:

y= costo totale

b= costi fissi totali

x= quantità prodotta

a= costo variabile totale

n= numero di osservazioni effettuate

Il metodo analitico, detto anche metodo dei due volumi d'attività o metodo del minimo - massimo, non si basa su dati statistici ma su calcoli tecnici derivanti dal processo produttivo aziendale. Esso consiste nell'analisi di due importi di spesa relativi alla stessa voce di costo ma riferiti a due volumi d'attività differenti e svolti in periodi temporali diversi. Ci si rifà

<sup>53</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, pag. 34 e seguenti; L. Brusa, *op. cit.*, pag. 16-17; G. Cavazzoni, *op. cit.*, pag. 164 e seguenti.

quindi a due livelli estremi di attività e ai relativi livelli di costo, calcolando il rapporto dato dalla differenza tra i due livelli di costo e la differenza tra i due livelli di attività.

Tale rapporto misura il costo unitario variabile che verrà poi moltiplicato per il volume totale di output al fine di determinare il costo variabile totale. I costi fissi vengono poi calcolati sottraendo l'ammontare dei costi variabili totali dal costo totale corrispondente.

Tale metodo fornisce un risultato meno preciso rispetto al precedente, ma pur sempre attendibile al punto che i risultati ottenuti con i vari metodi risultano essere coerenti tra loro.

Per quanto concerne la riferibilità dei costi ad uno specifico oggetto di costo, essi si distinguono in speciali e comuni, e in diretti ed indiretti.<sup>54</sup>

Questa classificazione deriva dalla possibilità di misurare in modo oggettivo la quantità di fattore produttivo impiegata in un determinato oggetto o processo; i costi per i quali è possibile effettuare tale attribuzione vengono definiti speciali, mentre sono definiti comuni quei costi che, in quanto relativi a una pluralità di oggetti, non sono riferibili in modo oggettivo ad un oggetto specifico.

Per stabilire se un costo sia comune o speciale è necessario identificare l'oggetto di calcolo, poiché è proprio in base a quest'ultimo che uno stesso costo viene classificato in un modo o nell'altro. Considerando ad esempio due differenti oggetti di calcolo, quali un prodotto e un reparto, il costo delle materie prime e della mod è sempre speciale, così come il costo del responsabile di divisione e i compensi degli amministrativi. Ma se si considera la quota di ammortamento di un impianto polivalente, essa è un costo comune rispetto ai prodotti ottenuti con quell'impianto, mentre essa è un costo speciale rispetto al reparto di cui l'impianto fa parte. Secondo quanto afferma L. Selleri<sup>55</sup>, "all'aumentare delle dimensioni dell'oggetto di riferimento aumentano le classi di costi speciali; all'opposto, riducendosi tali dimensioni, aumentano le classi di costi comuni".

Se i costi speciali possono essere attribuiti in modo diretto all'oggetto di riferimento, l'attribuzione dei costi comuni ai centri o ai prodotti, avendo relazioni con più oggetti, può essere effettuata mediante una ripartizione, che risulta essere sempre soggettiva.

---

<sup>54</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 7-11; L. Selleri, *op. cit.*, p. 38; M. S. Avi, *op. cit.*, p. 38; G. B. Massa, *op. cit.*, p. 25-26.

<sup>55</sup> L. Selleri, *op. cit.*, pag. 37.

I criteri di ripartizione possono essere su base unica o multipla; nel primo caso il totale dei costi comuni viene ripartito su un'unica base, ossia su un unico parametro di riferimento, come ad esempio le ore di mod impiegate per il prodotto.

Nel caso della base multipla il totale dei costi comuni viene invece ripartito in classi omogenee e ad ognuna viene applicato il criterio di ripartizione più appropriato secondo le caratteristiche delle varie voci di costo. I costi comuni relativi alla moi potranno essere suddivisi in base alle ore di moi impiegate per un certo prodotto, mentre quelli relativi all'ammortamento dei macchinari in base alle ore-macchina.

Tale procedimento d'imputazione è sicuramente più attendibile di quello precedentemente illustrato dato che la soggettività insita nella ripartizione dei costi comuni dovrebbe essere mitigata rispettando il "principio causale o funzionale", secondo cui i criteri devono essere scelti in modo da rispecchiare il contributo dato da ogni fattore produttivo all'oggetto.

Un'ulteriore distinzione collegata a quest'ultima riguarda costi diretti, o specializzabili, ed indiretti, o non specializzabili. Un costo è considerato diretto quando vi sia contemporaneamente sia la possibilità di misurare oggettivamente il consumo di fattore produttivo sia la convenienza ad effettuare tale misurazione, ossia quel costo che pur non avendo una connessione diretta con i reparti, viene attribuito ai vari settori aziendali con parametri sufficientemente oggettivi.

Al contrario quando i costi non sono ripartibili in modo preciso tra le diverse aree aziendali, la misurazione può risultare dispendiosa in rapporto all'utilità che se ne ricava e si decide pertanto di trattarli come costi comuni e ripartirli con criteri soggettivi.

Tra i prodotti realizzati e i kilowattora di energia elettrica impiegati, ad esempio, esiste una relazione diretta, ma qualora non sia possibile installare un contatore per ogni prodotto, non è possibile misurarne i consumi specifici: i costi dell'energia elettrica configureranno pertanto tra i costi indiretti.<sup>56</sup> Da quanto finora esposto si ricava che i costi speciali possono essere sia diretti che indiretti, mentre i costi comuni sono sempre indiretti.

La distinzione tra costi speciali e comuni, e tra costi diretti ed indiretti, non si basa solamente su criteri generali ma risente delle particolari caratteristiche e circostanze aziendali.

Ai fini del controllo dell'efficienza di gestione è rilevante pure la distinzione tra costi controllabili e non controllabili. Al fine di poter stabilire se un costo risulti controllabile, ossia direttamente influenzabile da parte dei responsabili dei vari centri aziendali, va sottolineato

---

<sup>56</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 38; P. Lizza, *op. cit.*, p. 141-142; L. Selleri, *op. cit.*, p. 38.



che tale qualifica trova giustificazione solo nella presenza di centri di responsabilità aziendale. I costi non controllabili presentano un andamento indipendente rispetto alle scelte operative del responsabile e pertanto non vanno impiegati nella valutazione del suo operato.

Considerando il momento del calcolo, antecedente o susseguente alla gestione, vi sono costi standard, o preventivi, e costi effettivi, o consuntivi: i primi vengono determinati precedentemente allo svolgimento dei processi, mentre i secondi, essendo rilevati dopo la loro reale manifestazione, identificano il concreto impiego delle risorse e dei costi effettivamente sostenuti. La diversa affidabilità intrinseca alle due tipologie di costo è giustificata dai differenti scopi perseguiti dalle due rilevazioni.<sup>57</sup>

In riferimento al grado di discrezionalità nella loro gestione, si individuano costi parametrici, discrezionali e vincolati: tale classificazione si fonda sulle modalità e sui margini di manovra secondo cui viene programmato l'ammontare dei costi.

I costi parametrici, o costi standard, "sono quelli di cui è determinabile a priori in modo rigoroso od oggettivo la quantità di risorsa necessaria per ottenere un'unità di prodotto (materie prime e mod). L'ammontare dei costi discrezionali varia anno per anno e la valutazione del fabbisogno da corrispondere ai fini dei risultati produttivi finali non è possibile attraverso parametri tecnici, poiché dipende da scelte soggettive della direzione, spesso influenzate dall'esperienza passata. Al contrario sono costi vincolati quelli che non possono essere decisi liberamente perché dipendono da decisioni assunte in precedenza in sede di pianificazione strategica, quali le quote annuali di ammortamento il cui ammontare varia in base all'investimento precedentemente effettuato.

Secondo la loro rilevanza nel processo decisionale, Lizza distingue anche tra costi differenziali e costi sommersi. I costi differenziali, o rilevanti, identificano costi futuri che deriveranno dalle diverse ipotesi decisionali adottate, e in quanto tali si manifestano qualora

---

<sup>57</sup> L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 175-176; L. Selleri, *op. cit.*, p. 38.

Spesso ai costi effettivi, o reali, vengono contrapposti anziché i costi standard, i costi ipotetici, ossia quelli che si dovrebbero sostenere sotto determinate ipotesi gestionali. Tra quest'ultimi rientrano solitamente, a seconda dell'accezione data dalla direzione, sia i costi standard, in quanto determinati in funzione di obiettivi da conseguire, che gli oneri figurativi. Quest'ultimi identificano il consumo di fattori impiegati nei processi produttivi per i quali non si è sostenuto nessun costo esplicito, quali interessi di computo, ossia la remunerazione del capitale di proprietà, fitti figurativi, la remunerazione di locali o altri beni utilizzati per l'esercizio dell'attività d'impresa e non rientranti nel patrimonio aziendale e il compenso direzionale coincidente con la remunerazione del lavoro imprenditoriale.

si effettui una scelta tra più alternative. I costi sommersi, o affondati, al contrario, sono già stati sostenuti e risultano pertanto non modificabili attraverso le decisioni da assumere.

Con riguardo agli oggetti a cui è riferito il raggruppamento dei costi, si possono avere costi di processo, di fase o reparto produttivo, costi di esercizio, e così via.<sup>58</sup>

Nella determinazione del costo di un determinato oggetto “prodotto”, è necessario stabilire se vengano considerati tutti i fattori produttivi impiegati nello svolgimento delle attività o solo alcuni: nel primo caso si parla di “costi complessivi”, mentre nel secondo di “costi parziali”. In riferimento alle voci dei fattori produttivi inserite nel calcolo si vengono così a identificare differenti configurazioni di costo:<sup>59</sup>

- costo variabile, che include le sole componenti variabili, con una netta separazione tra quest’ultime e quelle fisse, escluse dal calcolo;
- costo primo o diretto, che considera il costo dei soli fattori produttivi direttamente riferibili all’oggetto considerato. Esso si calcola aggiungendo al costo variabile (in quanto variabili tali costi dovrebbero essere anche diretti) i costi fissi diretti quali lavorazioni esterne, ammortamenti specifici, ecc;
- costo industriale, o costo di fabbricazione, calcolato sommando al costo primo la quota di costi generali industriali, per cui al costo delle materie prime si sommano i costi di trasformazione industriale delle stesse, quali manodopera indiretta (direzione della produzione, della programmazione, personale addetto alla manutenzione), materiali ausiliari, energia elettrica, stipendi tecnici ed ammortamenti;
- costo complessivo, o pieno o aziendale, costituito dal costo industriale più quote di costi generali non industriali, quali commerciali, amministrativi, finanziari e fiscali. Tale configurazione di costo è completa ma risulta assai soggettiva, in quanto la ripartizione dei costi generali non industriali avviene secondo criteri stabiliti dal singolo responsabile o dirigente. Essa è solitamente utilizzata in organizzazioni aziendali complesse che sostengono ingenti costi fissi ed indiretti;
- costo economico - tecnico, che rappresenta la configurazione di costo più completa in quanto considera tutti i fattori produttivi. Per il suo calcolo vengono aggiunti, al

---

<sup>58</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 20-22; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 175; P. Lizza, *op. cit.*, p. 145-147; L. Selleri, *op. cit.*, p. 38-39.

<sup>59</sup> F. Bertoli, *op. cit.*, p. 36-38; L. Brusa, *op. cit.*, p. 22-25; P. Lizza, *op. cit.*, p. 152-155; G. B. Massa, *op. cit.*, p. 26 e seguenti; L. Selleri, *op. cit.*, p. 39-40.

costo aziendale, gli oneri figurativi.<sup>60</sup> Tale costo, indicando quanto resta all'imprenditore dopo aver remunerato i fattori produttivi e gli oneri figurativi, viene considerato da Bartoli<sup>61</sup> come "minimo prezzo di vendita capace di remunerare tutti i fattori produttivi e, come tale, impiegato nella determinazione dei prezzi di vendita", in quanto garantisce la realizzazione di profitto.

Alcuni autori, come Fadda, Fontana e Garelli, separano il sopracitato costo complessivo in due differenti tipologie: il costo completo di produzione, che comprende il costo industriale e i costi commerciali ed amministrativi, ed il costo complessivo di gestione, che considera invece il costo completo di produzione inclusi gli oneri finanziari e tributari.<sup>62</sup>

E' importante sottolineare, secondo quanto afferma Bartoli<sup>63</sup>, come "non esista un costo certo o un costo unico", ma esistano tante configurazioni di costo in relazione alle esigenze informative e al fine dell'analisi.

Poiché come osservato ogni configurazione di costo può portare a risultati differenti, sarà necessario analizzare e valutare il concetto di costo solamente in riferimento alla specifica configurazione di costo di volta in volta adottata secondo le esigenze aziendali e secondo un rapporto costi - benefici: le configurazioni di costo più complessive, rispetto alle configurazioni a costo primo e industriale, richiedono infatti maggiori oneri in termini sia di tempi che di costi di elaborazione.

Nel breve periodo la struttura aziendale non si modifica significativamente e l'analisi dei costi riguarderà prevalentemente i costi variabili, con la configurazione del costo primo, che consente il controllo dell'efficienza dell'area di produzione; al contrario nel medio - lungo periodo, a causa dell'incidenza dei costi fissi di struttura, risulterà più conveniente utilizzare il costo pieno, utile per decisioni relative al mix produttivo sia in termini di prezzo che di convenienza economica, e per valutazioni di redditività di linee o prodotti.

---

<sup>60</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 152-155. Gli oneri figurativi riguardano risorse impiegate nei processi interni alle imprese che non hanno effettiva manifestazione, ma dei cui costi si deve tenere conto in quanto economicamente sostenuti. Tra essi figurano gli interessi figurativi (remunerazione del capitale di proprietà) o così come definiti da L. Sella in *op. cit.*, p.40 "interessi di computo" che "fanno incidere sul costo aziendale l'onere connesso all'investimento di dati volumi di mezzi finanziari nei processi produttivi, tramite i quali è stato possibile giungere all'ottenimento e alla commercializzazione delle produzioni cui i costi sono riferiti", il compenso direzionale (remunerazione del lavoro degli imprenditori) e gli affitti figurativi (remunerazione di locali di proprietà degli imprenditori utilizzati per lo svolgimento dell'attività dell'impresa).

<sup>61</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p. 39.

<sup>62</sup> L. Fadda- F. Fontana- R. Garelli, *op. cit.*, p. 176.

<sup>63</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p.36.

Per raggiungere il fine aziendale un'impresa deve continuamente prendere delle decisioni e scegliere tra alternative differenti sulla base di informazioni attendibili, tempestive ed interpretate dai soggetti responsabili in modo corretto e coerente all'orientamento strategico aziendale.

La determinazione del costo dell'oggetto considerato<sup>64</sup> può avvenire con diversi sistemi di contabilità dei costi:

- sistema a costi variabili o direct costing<sup>65</sup>;
- sistema a costi variabili e costi fissi specifici, o direct costing evoluto;
- sistema a costi pieni o full costing.

Ogni tipo di contabilità può presentare dei vantaggi tali da renderlo preferibile sugli altri in relazione allo scopo conoscitivo perseguito dalla singola impresa, in quanto la validità dei sistemi contabili va valutata in funzione non tanto dei relativi principi teorici ma delle informazioni che essi forniscono al management.

Ogni azienda, pertanto, sceglierà la configurazione di costo che più si addice alla struttura dei suoi costi aziendali, alle caratteristiche del suo sistema informatico e informativo, all'organizzazione interna aziendale ed alle competenze in materia di sistemi di contabilità analitica e generale.

La contabilità a costi variabili<sup>66</sup>, che si basa sulla distinzione tra costi variabili e costi fissi, accoglie il "principio marginalista", secondo cui solo le voci di costo che si modificano al variare dell'output devono essere considerate per il calcolo del costo di prodotto.

I costi fissi, in quanto relativi alla struttura aziendale, sono indipendenti dal volume produttivo e pertanto devono trovare copertura economica nel periodo di riferimento. Si può comprendere come tali costi, pur essendo necessari e connessi al processo di

---

<sup>64</sup> L. Selleri, *op. cit.*, p.41.

<sup>65</sup> Va precisato che sarebbe più opportuno parlare di "variable costing" anziché di "direct costing", poiché la discriminazione attuata da tale criterio di svolgimento della contabilità dei costi è tra costi variabili e costi fissi, e non tra costi diretti ed indiretti. Spesso si identifica il costo comune con quello fisso e il costo speciale con quello variabile: tale classificazione trova giustificazione nella pratica, in quanto la maggior parte dei costi comuni ha anche la caratteristica della costanza, ma non trova giustificazione in campo teorico dove le due classificazioni hanno origine e caratteri differenti.

<sup>66</sup> Si veda in materia C. Gillespie, *Standard and Direct Costing*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1962, p. 136 e seguenti: "Fixed or capacity costs are not unitized (allocated to individual products); product managers are expected to produce a sufficient profit contribution to cover the direct fixed expense of their departments or product lines and provide a balance for general fixed or capacity cost".

trasformazione tecnica dei prodotti, vengano considerati dai fautori di tale metodologia non come costi di produzione ma come costi di periodo<sup>67</sup>.

A tal proposito il Potito offre una definizione ripresa da Glasgow<sup>68</sup>: “Direct costing is a method of accounting based on the fact that under certain specified conditions some costs will be costs of being in business, while others be the costs of doing business.”

L'adozione del direct costing va valutata in base all'attività d'impresa svolta, al tipo di organizzazione, alla struttura interna, alla varietà dei beni prodotti e agli impieghi a cui si destina la rilevazione dei costi.

Essendo l'impresa, come abbiamo già potuto osservare, continuamente sottoposta all'influenza del mercato, all'oscillazione dei prezzi dei fattori produttivi ed alla concorrenza, per poter reagire prontamente ai cambiamenti esterni, l'imprenditore è spesso chiamato a scelte improvvise. Tali decisioni riguardano per lo più la fissazione dei prezzi, la scelta dei beni da produrre, le politiche di sviluppo da adottare o scelte inerenti la struttura organizzativa aziendale. Si tratta cioè di formulare giudizi di convenienza economica comparata per i quali si ipotizza che ogni decisione adottata non comporti variazioni sostanziali e di conseguenza che la struttura dei costi fissi rimanga inalterata.

Con il direct costing si evita il ricorso a basi arbitrarie d'imputazione dei costi fissi che possono portare a risultati spesso errati, oscurando le influenze che fluttuazioni di prezzi e di ricavi hanno sui margini di contribuzione ed impedendo all'imprenditore di predisporre politiche tempestive per la massimizzazione del reddito<sup>69</sup>.

Le interdipendenze tra costi, ricavi, reddito e volume di attività produttiva si rivelano fondamentali nel formulare giudizi comparati tra diversi prodotti, mercati o settori d'attività, e possono essere valutate contrapponendo ai ricavi i soli costi connessi alle variazioni del volume produttivo, in modo tale che sui singoli prodotti o reparti aziendali non vadano ad incidere gli oneri di natura fissa.

---

<sup>67</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p. 41-42; L. Potito, *Natura del direct o variable costing e suoi impieghi*, Giannini Editore, Napoli, 1968, p. 18-21.

<sup>68</sup> H. W. Glasgow in C. Weber, *The Evolution of Direct Costing*, Urbana, 1966, p.2.

<sup>69</sup> C. Gillespie in *Direct and Absorption Costing in One System*, N.A.A. Bulletin, March, 1995, p. 137- 138: “The separation of costs into fixed and variable elements makes it possible to determine such important facts for a business as the break-even point, and the effect on profits of changes in variable or fixed costs, selling prices, or volume of goods sold. .... An allocation of fixed expenses to individual products would be valid only for a single selected volume and not for each particular volume that might be considered to result from a particular selling price.”

C. Gillespie riprende J. M. Pompan, *op. cit.*, p. 7: “The prime advantage claimed for direct costing is the clarity of cost- volume- price relationships expressed in the regular accounting statements...”.

Tale tecnica costituisce un valido strumento di informazione della direzione aziendale circa le decisioni nel breve termine, in quanto essa è efficace in scelte finalizzate ad un migliore sfruttamento della capacità produttiva e non in scelte che implicano la sua eventuale modifica. Non va comunque trascurato che alcune decisioni, seppur prese nel breve periodo, hanno effetti e conseguenze anche nel lungo termine.

Il calcolo a costi diretti è molto semplice e la sua grandezza economica più significativa è rappresentata dal margine di contribuzione. Tale misura, detta anche contributo di copertura lordo, è ricavata dalla differenza tra i ricavi dei prodotti e i costi variabili di produzione e vendita, ed esprime la capacità di copertura dei costi fissi.

Al fine di determinare il risultato operativo basta sottrarre l'ammontare dei costi fissi alla somma dei margini di contribuzione di tutti i prodotti realizzati. Pertanto qualora il margine di contribuzione sia maggiore dei costi fissi, la differenza tra i due determinerà l'utile di esercizio, mentre qualora sia inferiore vi sarà una perdita di esercizio.

Prima di procedere alle finalità perseguibili dai manager d'impresa con le misure rappresentate dal margine di contribuzione, è necessario distinguere tra il margine di contribuzione unitario e il margine di contribuzione lordo.

Il margine di contribuzione unitario di prodotto ossia la differenza tra il ricavo unitario di vendita e il costo variabile unitario, così come sostiene M. S. Avi<sup>70</sup>, "non può essere utilizzato a scopi decisionali perché non evidenzia a livello globale la capacità del prodotto di coprire i costi fissi".

Secondo l'autore vi sarebbero solamente "tre ipotesi eccezionali" in cui il margine di contribuzione unitario può essere utilizzato con finalità decisionali: qualora esso fosse negativo, in quanto ne consegue, salvo particolari esigenze strategiche, la decisione di interrompere la vendita del prodotto considerato; qualora l'impresa fosse monoprodotta, e pertanto il margine di contribuzione unitario rappresenterebbe la misura della convenienza economica del bene realizzato; e qualora l'impresa dovesse scegliere, a parità di quantità venduta, quale prodotto vendere tra più beni. A parità di output venduto l'impresa propenderà infatti per il prodotto con il margine di contribuzione unitario maggiore, che consente una copertura maggiore dei costi fissi.

Al di fuori di questi tre casi il margine di contribuzione unitario può essere impiegato solamente a scopi informativi.

---

<sup>70</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p.64.

Per quanto riguarda il margine di contribuzione lordo, dato dal prodotto tra il margine di contribuzione unitario e le quantità di vendita, esso può essere impiegato a scopi decisionali nel breve termine<sup>71</sup> e più precisamente per<sup>72</sup>:

1. accettare o rifiutare un ordine. L'accettazione avverrà qualora i ricavi emergenti dall'ordine siano superiori ai costi emergenti, ossia quando il margine di contribuzione lordo risulti positivo, e viceversa per il rifiuto.

I costi emergenti riguardano solamente i costi variabili di vendita e produzione mentre i costi fissi non vanno inclusi nel calcolo in quanto si tratta di ordini per cui la struttura è in grado di far fronte alla domanda addizionale. Ogni decisione va comunque assunta in funzione degli obiettivi strategici d'impresa pertanto non è da stupirsi se un ordine con ricavi emergenti inferiori ai costi emergenti venga comunque accettato: l'eventuale rifiuto, infatti, potrebbe ripercuotersi negativamente sui rapporti con il cliente e pregiudicare possibili ricavi futuri;

2. scegliere tra più ordini, in base alla commessa con margine lordo più elevato, in modo tale da garantirsi la massima copertura possibile dei costi fissi;
3. ricercare la combinazione produttiva da vendere più redditizia, cosiddetta "sales mix". Ciò avviene sulla base della capacità contributiva di ogni alternativa considerata, in quanto la più conveniente risulta essere quella con il margine di contribuzione maggiore: in questo modo, in caso di capacità produttiva inutilizzata, è possibile aumentare la produzione dei prodotti più redditizi e sfruttare le potenzialità dell'azienda. Non sempre infatti vendere elevate quantità di prodotto rappresenta una scelta efficiente poiché si potrebbe, così facendo, sacrificare la vendita di altri prodotti dai margini maggiori;
4. conoscere le politiche di prezzo ed eventuali politiche di marketing da adottare<sup>73</sup>. Vi sono dei beni infatti, i cosiddetti beni a domanda flessibile, la cui domanda si riduce quando il loro prezzo aumenta e viceversa. In tal caso l'azienda può valutare se sia più conveniente vendere una quantità limitata ad un prezzo elevato, o quantità

---

<sup>71</sup> Con il termine breve si suole far riferimento sia a decisioni che non comportano modifiche all'assetto produttivo, sia a decisioni immediate, ossia qualora la decisione venga assunta non appena si abbia conoscenza delle informazioni sul margine di contribuzione.

<sup>72</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 65-66; P. Lizza, *op. cit.*, p. 195-204; L. Potito, *op. cit.*, p. 109-117.

<sup>73</sup> C. Gillespie in *op. cit.*, p.136, riporta il pensiero di J. M. Pompan in *op. cit.* p.9-10: "The main characteristic of succesful applications of direct costing is the very important fact that they fit and reflect the nature of the business...If management has to make many short-term decisions- adjustments of selling prices, use of sales effort, adding or dropping products- direct costing has an advantage over absorption costing, as the data needed is readily available and the approach used in solving problems of this sort would be familiar to management through regular income statement....".

maggiori ad un prezzo più basso. La scelta cadrà sull'alternativa che offre il margine di contribuzione lordo maggiore.

Con tale metodo è possibile inoltre determinare l'indice di contribuzione, o Profit/Volume Ratio (P/V), ossia l'indice di redditività dell'impresa fornito dal rapporto tra il margine di contribuzione e le vendite (ricavi di vendita - costi variabili / ricavi di vendita).

Tale indice, identificando la relazione che esiste tra il margine stesso e i costi, evidenzia immediatamente l'andamento delle vendite e le conseguenze che una scelta tra differenti alternative provoca sul reddito aziendale o sul fatturato del singolo prodotto.

Un discorso a parte meritano le decisioni di mix produttivo in presenza di un fattore produttivo scarso<sup>74</sup>. In tal caso il margine di contribuzione va espresso in funzione del fattore scarso al fine di preferire i prodotti che permettono la massimizzazione del margine di contribuzione globale. A titolo esemplificativo si consideri la situazione in cui la manodopera, essendo le ore disponibili alla produzione inferiori a quelle richieste dai prodotti, rappresenti il fattore scarso; per far fronte a tale mancanza sarà necessario sacrificare la produzione di qualche unità di uno o più prodotti. Il prodotto meno conveniente, ossia quello la cui vendita incide in modo minore sull'ammontare del reddito netto, è quello con il margine di contribuzione per fattore scarso più basso, nonostante esso possa presentare un margine di contribuzione unitario superiore. Il margine di contribuzione per fattore scarso si ottiene dal rapporto tra il margine di contribuzione unitario e la quantità di fattore scarso richiesta da ogni unità di prodotto.

Il modello del direct costing può essere applicato non solo a prodotti, ma anche a linee produttive, clienti o aree geografiche in cui l'impresa opera, sempre con la stessa logica sottostante.

L'utilità maggiore di tale sistema è costituita dalla sua applicazione nei processi decisionali della direzione aziendale, come misura della redditività dei prodotti a prescindere dalle incertezze che la ripartizione dei costi fissi comporterebbe, in quanto evita l'arbitrio connesso all'imputazione dei costi solamente indirettamente riferibili agli oggetti di costo.

I risultati parziali che si ottengono con il full costing, come vedremo in seguito, sono molto più incerti, poiché i costi fissi vengono imputati utilizzando basi di imputazione soggettive e che identificano solo una relazione indiretta tra i costi e i relativi oggetti di riferimento.

---

<sup>74</sup> M. S. Avi, *op.cit.*, p. 74-76; P. Lizza, *op. cit.*, p. 202-204.



Al contrario il direct costing, pur richiedendo una conoscenza approfondita in merito alla distinzione tra costi fissi e variabili, è un metodo completamente oggettivo, che elimina qualsiasi congettura per la ripartizione dei costi fissi.

In secondo luogo con il direct costing è possibile valutare gli effetti che una variazione dell'attività produttiva provoca su costi, ricavi e reddito d'esercizio di un'impresa: se la variazione dei costi fissi unitari fornisce esclusivamente informazioni circa il maggiore o minore utilizzo della capacità produttiva, la variazione dei costi variabili unitari costituisce un indice della maggiore o minore capacità di utilizzo dei fattori produttivi, e quindi dell'efficienza della gestione.

Il margine di contribuzione lordo permette di individuare i prodotti, settori, aree di vendita che vale la pena incrementare, nel limite della capacità produttiva d'impresa, a differenza dei margini netti della contabilità a costi pieni la cui significatività risulta limitata dall'incidenza dei costi fissi, il cui ammontare varia in base ai diversi momenti temporali in cui viene calcolato.

Inoltre la metodologia in esame, tramite la distinzione tra costi fissi e variabili, fornisce dati che meglio si adattano ad elaborazioni e riclassificazioni successive di cui l'imprenditore necessita per le sue finalità conoscitive.

Accanto ai vantaggi appena elencati la contabilità a costi variabili vanta la rapidità e la semplicità con cui il margine di contribuzione del singolo prodotto può essere calcolato rispetto al margine netto fornito dalla contabilità a costi pieni.<sup>75</sup>

Il direct costing nonostante offra notevoli vantaggi quale strumento di informazione a disposizione del management e della direzione, presenta però anche alcuni limiti.<sup>76</sup>

In primo luogo i dati possono essere insufficienti poiché, come abbiamo potuto notare, non è sempre sufficiente un margine di contribuzione ottenuto sottraendo dai ricavi i soli costi variabili: per una valutazione più accurata è necessario discriminare i costi fissi ed evidenziare al loro interno la parte di costi che presenta una relazione diretta con l'oggetto di costo considerato. Inoltre i processi produttivi diventano sempre più complessi e con essi anche l'incidenza dei costi indiretti, che non possono quindi essere tralasciati nel calcolo del costo del prodotto. Specialmente in realtà organizzative complesse con produzione

---

<sup>75</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 189-190; A. Spranzi, *Calcolo dei costi e decisioni aziendali*, Etas Libri, Milano, 1993, p. 58-59.

<sup>76</sup> L. Potito, *op. cit.*, p. 105 e seguenti ; L. Selleri, *op. cit.*, p. 159-160; A. Spranzi, *op. cit.*, p. 59-60.

differenziata, il direct costing viene spesso considerato inadatto alla determinazione dei prezzi di vendita. Anche con riguardo a decisioni circa la chiusura di un reparto aziendale o l'eliminazione di un bene dalla produzione, è necessario che l'azienda determini la parte di costi fissi che sussistono anche in caso di cessazione di quella produzione.

In secondo luogo il direct costing fornisce risultati di redditività parziale ma il suo utilizzo è inattendibile nelle scelte di adattamento totale, in quanto le singole operazioni, cui i giudizi di convenienza si riferiscono, non possono essere considerate singolarmente ma devono essere coordinate tra loro al fine di studiare l'economicità e la redditività d'impresa.

Inoltre pure la distinzione tra costi fissi e costi variabili presenta caratteri di relatività, in quanto variando le caratteristiche interne dell'azienda e le condizioni esterne, potrebbe mutare anche la proporzione dei costi fissi e variabili sostenuti. Pertanto i dati forniti dal direct costing riflettono le condizioni dell'azienda e dell'ambiente esterno in un determinato momento e assumono validità solamente in relazione ad esse. Per decisioni strategiche e analisi di convenienza economica di medio - lungo termine le informazioni fornite da questo sistema sono incomplete.

Nonostante tali limiti la contabilità a costi variabili è largamente consigliata da Spranzi, secondo il quale è possibile ovviare ad alcune sue carenze; nella determinazione del prezzo, infatti, accanto al costo variabile è possibile aggiungere dei "coefficienti ottimali di costo pieno", mentre per quanto riguarda i costi che cesserebbero con la sospensione della produzione di un specifico bene, secondo l'autore, anche la contabilità a costi pieni non risolve il problema. Ciò perché da un dato di costo pieno non è possibile individuare i costi cosiddetti "cessanti" con la sospensione della realizzazione di un prodotto.

Alla luce di quanto finora esposto si può quindi affermare che la logica del direct costing viene impiegata per lo più per disporre, grazie ai bassi costi di utilizzo e implementazione del sistema, di dati di costo economici e che eliminano il problema dell'imputazione dei costi fissi, permettendo un'efficace analisi di convenienza economica nel breve periodo.

In tal modo è possibile valutare i risultati conseguiti in relazione a cambiamenti di volume e l'andamento dei margini di contribuzione.

Talvolta per alcuni prodotti vi sono dei costi fissi che potrebbero essere evitati eliminando la produzione di quel specifico bene. Ciò trova giustificazione nel fatto che i costi eliminabili non sono solo quelli variabili, ma anche quelli fissi che vengono sostenuti per l'esistenza di

un determinato settore o per la realizzazione di un determinato prodotto, ossia i costi ad essi direttamente connessi.

Il sistema a costi variabili e costi fissi specifici, o “direct costing evoluto”, funziona come il modello precedente ma include anche i costi fissi direttamente attribuibili ad uno specifico oggetto. Esso infatti distingue all’interno dei costi fissi quelli direttamente riferibili ai singoli prodotti, settori, ecc., e quelli indiretti, riferiti invece all’intera struttura aziendale.

Si viene così a configurare un secondo margine di contribuzione, definito margine semilordo o margine di contribuzione di secondo livello, ottenuto sottraendo al primo margine di contribuzione tutti i costi fissi direttamente riferibili all’oggetto di costo considerato ed eliminabili in sua assenza. La differenza tra questo margine e i restanti costi fissi identifica il risultato operativo. Tale strumento contabile viene solitamente impiegato, al contrario del margine di primo livello, per decisioni di medio - lungo periodo<sup>77</sup>, per le quali sono necessarie informazioni e considerazioni ulteriori rispetto all’informazione fornita da questo margine. Qualora il margine di contribuzione di secondo livello di un prodotto risulti essere basso si potrebbe infatti pensare, vista la sua scarsa capacità di coprire i costi fissi, che sarebbe conveniente eliminarlo a favore di altri prodotti con un margine superiore. In realtà è necessario considerare se vi siano prodotti congiunti per i quali non è possibile separare le loro produzioni e / o vendite, o prodotti cosiddetti “trainanti”. Tali sono quei prodotti, settori, ecc., che permettono ad altri prodotti, settori, ecc., di realizzare margini elevati e in questo modo coprire il margine negativo degli stessi trainanti e massimizzare l’utile aziendale.

Si può quindi comprendere come l’eventuale eliminazione di un prodotto trainante senza considerare il suo impatto sui vari aggregati aziendali potrebbe avere ripercussioni negative sulla redditività aziendale globale.<sup>78</sup>

Anche il direct costing evoluto è un metodo oggettivo, in quanto evita attribuzioni arbitrarie di costi comuni.

Questo metodo, comportando sia l’attribuzione diretta dei costi variabili sia l’imputazione dei costi fissi specifici, permette di valutare la possibilità di introdurre o sopprimere un certo prodotto e di monitorare e gestire l’aumento dei costi fissi, provocato ad esempio dal

---

<sup>77</sup> Con il termine medio - lungo periodo si suole far riferimento sia a decisioni che comportano modifiche strutturali all’impresa, quali l’eliminazione di articoli dalla produzione, la chiusura di reparti, ecc., sia a decisioni che possono non essere immediate. S’intende con ciò che ogni decisione basata sul margine di contribuzione semilordo, non va assunta appena l’informazione risulti essere disponibile, ma solo dopo aver valutato l’impatto che essa provoca sull’intera impresa.

<sup>78</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 72-74; L. Selleri, *op. cit.*, p. 240 e seguenti.

progresso tecnologico, dalla crescente automazione nei processi e dall'aumento dei costi di ricerca e sviluppo.<sup>79</sup>

La contabilità a costi pieni, a differenza dei metodi precedentemente illustrati, si basa sul "principio dell'assorbimento integrale dei costi", così come definito dal Selleri<sup>80</sup>, secondo la convinzione che il costo totale di un prodotto debba includere tutti i costi sostenuti per la sua produzione e vendita.

Nel full costing vengono quindi considerate tutte le risorse impiegate in uno stabilimento, in un'area, in una divisione, o nell'intera azienda. Ciò significa che sono inclusi nel calcolo anche i costi di fattori relativi a più produzioni, secondo la logica per cui, nell'impossibilità di identificare una relazione specifica tra i costi indiretti e gli oggetti considerati, essa sia esprimibile in modo indiretto osservando la relazione esistente tra i costi indiretti e il parametro scelto per la loro ripartizione. Tali parametri, detti per l'appunto basi di imputazione, devono essere selezionati tenendo presente tutte le informazioni disponibili e rilevanti in funzione dei processi produttivi sottostanti, in modo tale da garantire la congruità delle quote dei costi indiretti così calcolate.

Il costo pieno di prodotto presenterà quindi tre diverse componenti: il costo variabile unitario, la quota unitaria di costi fissi speciali e la quota unitaria di costi fissi comuni.<sup>81</sup>

Per quanto riguarda la ripartizione dei costi indiretti è possibile identificare due differenti metodi: il metodo dell'imputazione su base fissa e il metodo di imputazione su base multipla. In quest'ultimo caso vi sono tre ulteriori criteri concernenti il raggruppamento dei costi per funzioni, per centri di costo o per attività.

Nel caso della ripartizione su base unica l'intero ammontare dei costi indiretti viene ripartito sugli oggetti di calcolo utilizzando un solo criterio, che di solito si identifica nel costo avente maggiore rilevanza. Qualora il costo prevalente sia rappresentato, ad esempio, dal costo del lavoro verranno impiegate le ore di manodopera diretta necessarie a realizzare il prodotto, mentre qualora sia costituito dagli ammortamenti verrà considerato il numero di ore macchina richieste da ogni articolo. Il coefficiente di riparto si ottiene dal rapporto tra l'ammontare totale delle spese da ripartire e il totale ore di manodopera, o ore macchina, e così via in base al criterio impiegato; tale rapporto viene successivamente moltiplicato per il

---

<sup>79</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, 40-42; P. Lizza, *op. cit.*, p.191; L. Selleri, *op. cit.*, p. 41-45.

<sup>80</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 45.

<sup>81</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 39.

numero di ore (di manodopera, ore - macchina, ecc.) necessarie a realizzare il singolo prodotto, ottenendo così la quota di costi fissi da imputare al prodotto considerato.

Il vantaggio di tale metodo è rappresentato dalla semplicità e dalla rapidità ma porta con sé un grosso limite; il principio causale viene disatteso a causa dell'impiego di un'unica base di imputazione, ottenendo così un costo altamente soggettivo e poco attendibile, con il rischio insito di portare a decisioni sbagliate. E' difficile, infatti, che un'unica base d'imputazione riesca ad esprimere in modo adeguato l'incidenza di classi di costi tra loro eterogenei.

Per questo il full costing con ripartizione su base unica può essere considerato un approccio molto semplice e banale, che viene solitamente impiegato nelle aziende dove i costi indiretti sono poco rilevanti, quali quelle con bassa differenziazione produttiva e un assortimento limitato.<sup>82</sup>

Passando alla ripartizione su base multipla si considerino innanzitutto il caso in cui i costi indiretti siano raggruppati per funzioni, identificabili in progettazione, approvvigionamento, produzione, amministrazione e finanza, vendite e marketing, ecc.

Tramite l'impiego di diversi criteri, ognuno dei quali coerente con la categoria cui si riferisce (per i costi di progettazione può essere impiegato il numero di nuovi progetti, il costo delle materie prime per l'approvvigionamento, il costo della mod per i costi di produzione e così via), il costo finale del bene risulta essere più attendibile.

Nonostante ciò tale metodo non permette di analizzare in specifico le modalità di funzionamento di ogni funzione, per cui non si riuscirà a scegliere i criteri più appropriati e a comprendere le determinanti, o driver, dei relativi costi. Tale metodologia viene pertanto utilizzata, come la precedente, nelle aziende poco complesse, caratterizzate da un portafoglio produttivo limitato.<sup>83</sup>

Per ovviare alla carenza informativa di questi metodi le imprese hanno a disposizione l'alternativa dell'imputazione su base multipla in presenza di centri di costo. Tali centri, identificabili in unità organizzative della struttura aziendale volte alla gestione delle risorse e pertanto anche dei costi, rappresentano dei ponti di collegamento tra le risorse e il contributo da esse fornito al prodotto finale, al fine dell'individuazione e della quantificazione del 'servizio' dato dai vari fattori produttivi per l'ottenimento dei prodotti."<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 157-162; L. Selleri, *op. cit.*, p. 86-89.

<sup>83</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 162-164.

<sup>84</sup> L. Brusa, *op. cit.*, pag. 46.

Se nella contabilità a costi diretti i costi sono imputati ai prodotti classificandoli per “natura”, ossia materie prime, mod e costi indiretti, nella contabilità per centri di costo vengono classificati per “destinazione”; ciò significa che essi vengono destinati proprio laddove essi vengono sostenuti, ossia nei centri.

Si può quindi notare il significato attribuito ai centri di costo da L. Brusa<sup>85</sup>, ossia di “oggetti intermedi di calcolo che contribuiscono a rendere più attendibile il calcolo del costo di prodotto”; secondo quanto affermato dall’autore, infatti, il sistema dei centri di costo, facilitando la quantificazione del consumo dei fattori impiegati, favorisce l’applicazione del principio causale e permette una più corretta attribuzione dei costi ai prodotti.

I principali centri che si possono identificare in un’azienda sono:

1. i centri produttivi, finalizzati alla trasformazione e lavorazione dei fattori produttivi in prodotti finiti (tornitura, verniciatura, taglio, ecc.);
2. i centri ausiliari, che pur non entrando direttamente nel processo produttivo, supportano i centri produttivi fornendo loro alcuni servizi, quali manutenzione, riparazione, magazzino, controllo qualità, ecc.;
3. i centri funzionali, i quali considerano i costi di tutte le funzioni differenti dalla produzione, ossia amministrazione, ricerca e sviluppo, vendite, ecc.

Le fasi che caratterizzano l’elaborazione del full costing per centri sono:

- la distinzione tra costi diretti ed indiretti;
- l’attribuzione dei costi diretti ai prodotti;
- l’individuazione dei centri di costo;
- l’attribuzione dei costi indiretti ai vari centri;
- il ribaltamento dei costi dei centri ausiliari (e funzionali) su quelli produttivi (in quanto quelli produttivi sono serviti dai primi due e per questo devono farsi carico anche dei loro costi);
- il ribaltamento dei costi dei centri produttivi sui vari prodotti con un adeguato criterio di riparto;
- la ripartizione dei costi dei centri funzionali direttamente sui prodotti tramite appositi parametri di riparto (qualora non siano stati imputati ai centri produttivi);
- il ribaltamento sui prodotti di eventuali costi indiretti che non son stati imputati ai vari centri. In quest’ultima fase le spese riferite all’impresa nel suo complesso vengono ripartite

---

<sup>85</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 41.

spesso con criteri soggettivi e privi di un fondamento logico; ciò perché l'impiego di centri di costo non consente di analizzare i nessi economici esistenti tra i costi indiretti e gli oggetti di costo.

Per poter individuare i vari centri ed evitare aggregazioni troppo ampie che richiederebbero il ricorso a più criteri di riparto, il piano dei centri di costo deve garantire contemporaneamente l'omogeneità delle operazioni svolte e l'omogeneità dei costi che si sostengono in un centro, ossia dei relativi fattori produttivi impiegati; dev'essere possibile inoltre individuare un responsabile del centro cui affidare la gestione delle risorse e le responsabilità del raggiungimento dell'efficienza.

Se correttamente attuata con una ripartizione che riflette il concreto svolgimento d'impresa, l'imputazione su base multipla della metodologia per centri rende più congrua ed attendibile la congettura connessa alla ripartizione dei costi comuni, in quanto i costi indiretti vengono ribaltati sui prodotti in funzione del principio causale.

Il full costing per centri di costo, proprio per la sua focalizzazione sui centri produttivi, si presta ad imprese con una grossa incidenza di tali costi, ossia ad imprese fortemente orientate alla produzione.

Tale metodo lascia però irrisolti alcuni problemi circa il corretto calcolo del costo di prodotto ed impedisce l'osservazione economica di alcuni fenomeni fondamentali per la gestione aziendale. Ciò perché rispetto al passato con l'innovazione continua e la realizzazione di prodotti in più varianti è aumentato il peso dei costi indiretti, i parametri di riparto tradizionali non sono più adeguati, il ribaltamento dei costi dei centri ausiliari sui centri produttivi e l'imputazione dei costi di quest'ultimi ai prodotti non garantiscono più una corretta imputazione di tali costi. Costi indiretti ingenti sostenuti in un centro ausiliario vengono imputati con un unico criterio di riparto che può non essere adeguato a tutte le diverse tipologie di costo rientranti nel centro.<sup>86</sup>

La terza ed ultima metodologia, di più recente elaborazione e pertanto ancora poco diffusa, è il full costing per attività, o "Activity Based Costing", nota come ABC.

Questo metodo innovativo vuol superare l'incapacità della contabilità tradizionale, come afferma M. S. Avi<sup>87</sup>, di "riflettere il reale impiego delle risorse nel processo di produzione e di

---

<sup>86</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 38-39; P. Lizza, *op. cit.*, p. 164 e seguenti; G. B. Massa, *op. cit.*, p. 33 e seguenti; L. Sella, *op. cit.*, p. 89 e seguenti.

<sup>87</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 53.

utilizzare il volume di produzione come base di attribuzione per la determinazione di costi di prodotto”.

Il sistema ABC si basa sul principio secondo cui i prodotti richiedono attività, che a loro volta necessitano di risorse che generano costi; ciò significa che tutte le attività sono volte alla produzione e alla distribuzione di beni e servizi, e pertanto le risorse impiegate dalle attività devono essere messe in relazione con quel determinato processo produttivo.

Anche in questo caso può essere identificata una serie di fasi:

- attribuzione dei costi diretti ai prodotti;
- individuazione delle attività, intese come “combinazioni tecnicamente omogenee”<sup>88</sup>, o come definite da M. S. Avi “aggregati di operazioni elementari nello svolgimento delle quali si combinano persone, materiali, tecnologie, strutture e metodologie allo scopo di ottenere come output, prodotti e servizi”.<sup>89</sup>

Alcuni esempi sono costituiti dall’attività di emissione fatture per i costi indiretti amministrativi, dall’attività di ricezione degli ordini da parte dei clienti e di consegna dei prodotti ai clienti per quanto riguarda i costi indiretti di vendita, dall’attività di controllo qualità e di attrezzaggio per i costi indiretti di produzione, e così via.

Ogni attività è contraddistinta dall’utilizzo di fattori produttivi e dalla realizzazione di output specifici: per questo è importante che non vengano aggregate attività diverse tra loro, ma che le unità di attività siano funzionalmente omogenee; in caso contrario il costo del prodotto, basandosi sull’impiego dell’attività da parte dei prodotti, risulterà non corretto e distorto;

- attribuzione dei costi indiretti alle varie attività che ne hanno determinato il sostenimento;
- individuazione del ‘cost driver’ di ogni attività: il cost driver rappresenta il fattore, o variabile, che provoca ed influenza il consumo di risorse, e pertanto i costi, nell’attività considerata. I cost driver sono parametri quantitativi e necessitano di relazioni causali con i costi delle attività: si possono distinguere activity driver legati al volume (numero di ore

---

<sup>88</sup> Cfr. L. Brusa, *op. cit.*, p. 128; P. Lizza, *op. cit.*, p. 175. Lizza specifica a pag. 176 che: in ogni funzione non dovrebbero essere presenti più di dieci attività; ogni attività non dovrebbe essere costituita da più di quindici operazioni collegate; le attività riferibili a diversi responsabili dovrebbero essere distinte; le attività con più input e/o più output dovrebbero essere separate. Le attività inoltre, secondo l’autore, generano transazioni, ossia operazioni di scambio di materiali e informazioni, assorbendo risorse e generando costi. Le transazioni si possono suddividere in: transazioni logistiche (ordine, esecuzione e controllo delle materie prime e dei prodotti finiti), di bilanciamento (per la disponibilità di risorse), di qualità (per il rispetto di standard predefiniti di qualità), di cambiamento (per modificare i sistemi informativi di produzione in base alle modifiche richieste).

<sup>89</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 54.



macchina e ore mod), ai lotti (numero di attrezzaggi) e ai prodotti (numero di chiamate dai clienti, numero di consegne). I costi indiretti di acquisto, in questo modo, non sono più ripartiti in base al costo dei materiali utilizzati per la produzione dei beni, ma in base al numero degli ordini di acquisto emessi in un determinato periodo;

- imputazione di tutti i costi alle diverse attività;
- quantificazione del volume di ogni attività attraverso il corrispondente cost driver e calcolo del costo per ogni unità di attività: il costo unitario è espresso dal rapporto tra il costo totale dell'attività e la relativa quantità di cost driver;
- ripartizione dei costi delle attività sui prodotti, in base al fabbisogno della singola attività che essi richiedono;
- eventuale attribuzione ai prodotti dei costi indiretti non allocabili direttamente alle attività; in tal caso i costi vengono ripartiti tramite parametri arbitrari e pertanto soggettivi. Esempi sono le unità di produzione, le percentuali di tempo, dati storici, ecc., che devono però essere comunque coerenti con l'attività cui si riferiscono.<sup>90</sup>

Inoltre, qualora fossero presenti dei costi che non possono essere attribuiti alle attività, questi vengono trattati come costi di periodo e i prodotti saranno mancanti di una parte di costi assumendo così una configurazione differente da quella di costo pieno.

Dal confronto tra la metodologia ABC e quella per centri di costo emerge come la differenza principale sia rappresentata dall'oggetto intermedio in cui sono accumulati i costi, identificato rispettivamente nell'attività e nel centro di costo. Quest'ultimo può essere considerato come un insieme di più attività, pur non escludendo che una specifica attività possa richiedere l'impiego di più centri.

Con l'ABC quindi le basi di imputazione dei costi indiretti si moltiplicano, aumentando l'attendibilità delle informazioni fornite dal costo del prodotto.<sup>91</sup>

Le informazioni fornite dal costo pieno di prodotto nell'alternativa ABC sono utili anche per prendere decisioni di convenienza economica, per valutare l'economicità del singolo prodotto e di investimenti in linee produttive nuove, per definire il pricing e programmare il fabbisogno di risorse.

In merito al primo punto possibili decisioni sono rappresentate dall'aumento o dall'eliminazione della produzione e della vendita di alcuni prodotti, dall'inserimento di

---

<sup>90</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 54-57.

<sup>91</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 144.

nuovi prodotti, dalla variazione del prezzo di vendita, dall'accettazione di ordini speciali in periodi di utilizzo limitato della capacità produttiva, da scelte di make or buy, ecc.

Tali decisioni sono spesso considerate decisioni strategiche o di lungo periodo, poiché coinvolgono i fattori e le risorse da cui la capacità produttiva aziendale dipende, e che pertanto richiedono la conoscenza del costo pieno del prodotto.

In quest'ottica la distinzione tra costi variabili e fissi può avere valore in riferimento al loro variare in base alla complessità gestionale. I costi variabili così intesi, quindi, non sono più quelli che si modificano al variare del volume ma quei costi che vanno sostenuti a seguito della "differenziazione della gamma produttiva", così definita da L. Brusa, poiché un nuovo prodotto, modello, versione, ecc., comporta il sostenimento di nuovi costi relativi a progettazione, controllo qualità, gestione ordini, ecc., e viceversa un risparmio di questi costi in caso di semplificazione della gamma.

Tali costi sono denominati spesso 'costi variabili nel lungo periodo', poiché tra la decisione circa il loro aumento o la loro riduzione e l'effettiva attuazione della misura intercorrono tempi lunghi.

L'autore a tal proposito afferma che un costo pieno calcolato con il sistema a costi variabili può portare ad errori e distorsioni nelle conseguenti scelte economiche, quale la penalizzazione di alcuni prodotti la cui redditività viene solitamente sottovalutata nonostante si tratti in realtà di prodotti con un tasso di costi indiretti molto basso. La configurazione di costo pieno calcolato secondo criteri causali garantiti dalla metodologia ABC, invece, è in grado di evidenziare sia le attività che necessitano di risorse, sia i cost driver dei costi indiretti.

In tale modello, noto come differenziale, le grandezze economiche richieste per la valutazione sono esprimibili in termini di ricavi e costi differenziali, ossia di ricavi e di costi che sorgono o non sorgono a seguito della scelta effettuata. L'analisi del margine di contribuzione semilordo è pertanto preferibile, se non necessaria, poiché i costi fissi specifici derivanti da un prodotto non esistono prima della scelta ma sono costi sorgenti che in quanto tali vanno considerati nella decisione del prodotto più conveniente.

Le scelte errate di make or buy, di mix produttivo, ecc., sono causate quindi sia da una contabilità analitica che non evidenzia le conseguenze economiche di una decisione, sia dall'applicazione di un modello contabile, il direct costing, non valido ed utile nel ragionamento differenziale. E' importante che la direzione aziendale, nel prendere le

decisioni, colga tutte le implicazioni economico- finanziarie che si svilupperanno nell'arco temporale considerato.

E' giusto quindi affermare che il sistema ABC determina in modo più corretto ed accurato il costo di prodotto e per questo è adatto a supportare le decisioni strategiche di medio - lungo periodo ma non senza una precisazione, ossia che non tutte le decisioni inerenti ai prodotti sono da considerarsi strategiche. Solamente per le decisioni di medio - lungo termine, in cui si debbano calcolare i costi rilevanti per una decisione, è corretto includere nel calcolo del costo di prodotto costi fissi o generali che variano in modo tale da avere un costo di prodotto in termini differenziali; per le decisioni di breve termine invece è valida l'analisi marginalista.

Per quanto riguarda l'economicità dei prodotti, infatti, la metodologia in esame permette di monitorare il costo del prodotto ed individuare possibili miglioramenti dell'efficienza gestionale grazie alle informazioni sul fabbisogno di attività e sul loro costo unitario offerto dall'ABC, che permettono di risalire alle determinanti dei costi.<sup>92</sup>

Da tali logiche discendono anche due differenti chiavi di lettura dell'azienda, una strategico-gestionale, caratteristica del metodo per attività, e una organizzativo - strutturale del metodo per centri di costo. L'Activity Based Costing infatti, oltre a evitare le distorsioni causate dalla ripartizione semplicistica dei costi indiretti, fornisce informazioni rilevanti dal punto di vista manageriale in merito alle determinanti dei costi; per questo tale metodo trova impiego prevalentemente nelle imprese orientate alla qualità e alla differenziazione, e in quelle dedite all'attività di marketing o di progettazione.<sup>93</sup>

Nonostante i benefici illustrati, anche tale metodo non è immune da alcuni limiti<sup>94</sup>, che possono essere identificati negli elevati costi di gestione e di utilizzo del metodo, nella difficoltà di attribuire costi generali comuni quali energia elettrica e riscaldamento, assicurazione, fitti passivi, ecc., e seppur in forma meno accentuata rispetto ai precedenti, nella scelta del criterio di riparto di quei costi che non hanno legami significativi con i prodotti in questione. Non va inoltre dimenticato che le decisioni di convenienza economica riguardo ai prodotti richiedono la configurazione di costo variabile nel breve periodo in rapporto al volume, pertanto il costo pieno dev'essere sempre articolato nella componente

---

<sup>92</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 60-62; L. Brusa, *op. cit.*, p. 147-157.

<sup>93</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 124 e seguenti; P. Lizza, *op. cit.*, p. 173-188.

<sup>94</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 162-165.

variabile e in quella fissa. Tali difficoltà portano le imprese ad utilizzare la metodologia ABC prevalentemente in realtà complesse.

Si può concludere notando come la contabilità analitica si evolve sempre più verso sistemi “Activiy Based Management” che, oltre a rilevare e imputare i costi delle attività agli oggetti di calcolo, misurano l’efficacia e l’efficienza dei singoli processi aziendali, fornendo informazioni sulle performance.

## 3.2 I cinque prodotti più significativi per Alfa

### 3.2.1 Calcolo del costo del prodotto

In questa sezione vengono riportate le schede di costo, o distinte base<sup>95</sup>, di cinque articoli prodotti dall'azienda Alfa. Tali articoli sono i più significativi sia in termini di fatturato sia di rappresentanza delle tre categorie di prodotti realizzati dall'azienda.

La scheda di costo, per la parte inerente le materie prime, costituisce uno schema di calcolo in quattro colonne, rappresentanti rispettivamente la descrizione delle materie prime impiegate per produrre il prodotto, la determinazione del consumo unitario di tali fattori, la determinazione del loro costo unitario e il calcolo del costo totale, ottenuto moltiplicando il consumo unitario per il costo unitario di ogni materia prima.

Per quanto riguarda la manodopera diretta vi è la descrizione delle fasi di lavorazione dei prodotti, il conteggio dei minuti di lavorazione necessari, la definizione del costo orario e il calcolo del costo totale, ottenuto moltiplicando il tempo necessario alla realizzazione di un articolo per il costo unitario della manodopera.

Ci si limita in questa sede ad illustrare la natura dei dati da cui ha origine il calcolo del costo del prodotto, rimandando al paragrafo successivo la discussione in merito alle modalità di calcolo.

Il costo standard<sup>96</sup> dei materiali diretti viene così espresso:

Costo Standard Materiali Diretti =  $q_{std} * p_{std}$  dove  $q_{std}$  rappresenta lo standard fisico unitario e  $p_{std}$  il prezzo unitario standard.

Per quanto riguarda il costo standard della manodopera diretta:

Costo Standard Mod =  $t_{std} * p_{std}$  dove  $t_{std}$  rappresenta il tempo unitario standard e  $p_{std}$  il costo orario standard della manodopera.

---

<sup>95</sup> Per motivi di privacy i numeri riportati sono stati modificati ma mantengono la loro proporzione originaria. Anche i materiali impiegati per la realizzazione di prodotti saranno denominati con lettere fittizie, tranne il fattore produttivo principale. Inoltre i dati del costo di prodotto e del prezzo di vendita sono relativi al periodo finale dell'esercizio economico 2011, in quanto come avremo modo di osservare, vengono costantemente aggiornati sulla base delle condizioni di mercato e delle trattative effettuate con fornitori e clienti.

<sup>96</sup> Rinvio al paragrafo successivo per un approfondimento in materia.

<b>PRODOTTO 1</b>			
<b>Materiale</b>	<b>Q<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
a	0,006875	0,017600	0,000121
b	0,014300	6,462500	0,092414
c	0,003823	0,442671	0,001692
d	0,007645	0,101641	0,000777
e	0,003823	0,010881	0,000042
<u>componente 01</u>			
base rame	0,036355	9,487500	0,344918
trasformazione filo	0,036355	1,320551	0,048009
<b>componente 02</b>			
f	1,375000	0,067375	0,092641
g	2,750000	0,024860	0,068365
<b>Mod</b>	<b>T<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
costo ext compon. 02		0,031941	0,031941
mod compon.01	0,002812	27,50	0,077327
mod compon.01 <sup>97</sup>	0,001448	27,50	0,039817
set - up compon.01	0,000046	27,50	0,001260
mod prodotto 1	0,001741	27,50	0,047871
set - up prodotto 1	0,000055	27,50	0,001513
operazioni varie	0,000230	27,50	0,006315
costo ext prodotto 1		0,004675	0,004675
<b>costo totale</b>			<b>0,859696</b>

<sup>97</sup> La presenza di molteplici costi di mod o set-up relativi allo stesso prodotto o allo stesso componente derivano da operazioni realizzate su macchinari diversi e/o che possono interessare lotti di quantità differente.

<b>PRODOTTO 2</b>			
<b>Materiale</b>	<b>Q<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
h	1,375000	0,123338	0,169589
e	0,013200	0,010742	0,000142
<u>componente 01</u>			
base rame	0,045265	6,900000	0,312329
trasformazione filo	0,032920	1,980008	0,065182
<u>componente 02</u>			
f	1,375000	0,067375	0,092641
g	2,750000	0,024860	0,068365
<b>Mod</b>	<b>T<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
costo ext compon.01		0,031941	0,031941
mod compon.01	0,002750	27,50	0,075625
mod compon.01	0,014479	27,50	0,398166
set - up compon.01	0,000138	27,50	0,003781
set - up compon.01	0,000069	27,50	0,001891
mod prodotto 2	0,000230	27,50	0,006315
costo ext prodotto 2		0,504446	0,504446
<b>costo totale</b>			<b>1,730412</b>

<b>PRODOTTO 3</b>			
<b>Materiale</b>	<b>Q<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
a	0,006875	0,017600	0,000121
b	0,024970	5,156250	0,128752
c	0,007645	0,442671	0,003384
d	0,015290	0,101765	0,001556
e	0,007645	0,010881	0,000083
<u>compon. 01</u>			
base rame	0,102479	9,487500	0,972267
trasformazione filo	0,102479	1,320557	0,135329
h	1,375000	0,151113	0,207780
<u>compon. 02</u>			
i	1,375000	0,087079	0,119733
g	2,750000	0,017875	0,049156
<b>Mod</b>	<b>T<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
mod compon. 02		0,028875	0,028875
mod compon. 01	0,004044	27,50	0,058824
set - upz compon. 01	0,000045	27,50	0,000667
mod prodotto 3	0,002533	27,50	0,036832
mod prodotto 3	0,000230	27,50	0,003333
set - up prodotto 3	0,000092	27,50	0,001333
<b>costo totale</b>			<b>1,748025</b>



<b>PRODOTTO 4</b>			
<b>Materiale</b>	<b>Q<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
base rame	0,319784	9,487500	3,033948
trasformazione filo x	0,144031	1,225673	0,176535
trasformazione filo y	0,175753	1,063974	0,186996
m	1,375000	0,174955	0,240563
l	0,002970	27,775000	0,082492
n	1,375000	0,160050	0,220069
o	1,600500	1,784750	2,856492
p	0,008113	4,785000	0,038818
e	2,750000	0,009323	0,025637
a	0,013475	0,017538	0,000236
c	0,114538	0,316250	0,036222
<u>componente 01</u>			
i	1,375000	0,238219	0,327551
g	12,375000	0,013750	0,170156
<b>Mod</b>	<b>T<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
mod compon. 01	0,009166	27,50	0,252058
mod prodotto 4	0,003438	27,50	0,094531
mod prodotto 4	0,012168	27,50	0,334624
mod prodotto 4	0,009488	27,50	0,260906
mod prodotto 4	0,015110	27,50	0,415522
set - up prodotto 4	0,000430	27,50	0,011835
<b>costo totale</b>			<b>8,765191</b>

<b>PRODOTTO 5</b>			
<b>Materiale</b>	<b>Q<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
q	2,750000	0,040013	0,110034
c	0,003438	0,651750	0,002240
d	0,006875	0,126500	0,000870
e	0,003438	0,024750	0,000085
a	0,002750	0,017875	0,000049
<u>componente 01</u>			
<u>componente 02</u>			
base rame	0,006875	9,487500	0,065227
trasformazione filo	0,006875	2,942500	0,020230
r	0,528000	0,048813	0,025773
i	1,375000	0,029769	0,040932
l	0,000138	32,780000	0,004507
g	2,750000	0,006284	0,017280
s	2,750000	0,015813	0,043484
t	0,006861	1,869890	0,012830
<b>Mod</b>	<b>T<sub>STD</sub></b>	<b>P<sub>STD</sub></b>	<b>Costo Variabile Standard</b>
mod compon. 02	0,001510	27,5	0,041518
set - up compon.02 (mod)	0,000069	27,5	0,001891
set - up compon. 02(macchina)	0,000069	27,5	0,001891
mod compon. 01	0,001129	27,5	0,031044
set - up compon. 01	0,000032	27,5	0,000870
mod prodotto 5	0,000176	27,5	0,004840
mod prodotto 5	0,027500	27,5	0,756250
set - up prodotto 5	0,000029	27,5	0,000787
<b>costo totale</b>			<b>1,182631</b>

## 3.2.2 Contabilità a costi standard

### 3.2.2.1 Il costo standard delle materie prime

Nel capitolo precedente, in merito alla composizione del sub sistema informativo del controllo di gestione, si è discusso del sistema degli standard, comprendente costi e ricavi calcolati in funzione di condizioni normali di gestione. Ci occuperemo in questo capitolo dei costi standard.

La contabilità a costi standard può essere definita secondo l'interpretazione offertaci da Batty<sup>98</sup>, "un sistema di contabilità dei costi che si avvale di costi standard predeterminati, relativi a ogni elemento di costo - manodopera, materiali, spese generali - per ogni tipo di prodotto o servizio". L'autore definisce lo standard come "una misura predeterminata relativa a materiali, manodopera, o spese generali e che riflette ciò che, a determinate condizioni, ci si aspetta dagli impianti e dal personale".<sup>99</sup>

Gli standard dei fattori produttivi adempiono ad un duplice scopo: essi sono contemporaneamente obiettivo da conseguire e termine di valutazione, ossia sono volti rispettivamente alla programmazione della produzione e al monitoraggio dell'efficienza.<sup>100</sup>

I costi effettivi, ossia quei costi realmente sostenuti, si riferiscono agli stessi fattori produttivi di cui vengono calcolati i costi standard e con i quali vengono confrontati al fine di identificare eventuali differenze denominate scostamenti.

Gli scostamenti sono fondamentali per un buon controllo di gestione perché, se analizzati correttamente e tempestivamente, permettono di intervenire sulle situazioni sfavorevoli, di migliorarle e di controllare l'efficienza interna.

I dati consuntivi o effettivi sui costi, essendo riferiti alle reali condizioni di gestione, presentano degli inconvenienti, quali la rilevazione tardiva e il ritardo nell'applicazione di correttivi, con la conseguente perdita di efficienza, imprecisione nella rilevazione e nella relativa interpretazione affetta da parziale soggettività. L'impiego di costi predeterminati e riferiti a determinate condizioni e volumi specifici permettono, però, di superare le difficoltà insite nei costi effettivi, che andranno a costituire la misura del rendimento ottenuto.

---

<sup>98</sup> J. Batty, *Manuale dei costi standard*, Franco Angeli Editore, Milano, 1971, p. 20 e seguenti.

<sup>99</sup> *Ibidem*, p. 40.

<sup>100</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 18.

Fondamentale per l'applicazione dei costi standard è la presenza di un adeguato sistema di controllo delle funzioni aziendali, in quanto solamente con un monitoraggio costante delle prestazioni e l'adozione di eventuali provvedimenti è possibile che i costi predeterminati si realizzino effettivamente e non vengano superati. E' necessario quindi che le aziende definiscano dei centri di responsabilità al fine di identificare le caratteristiche dei processi aziendali e gli ambiti di competenza decisionale assegnati ad ogni responsabile.<sup>101</sup>

I vantaggi<sup>102</sup> che si possono ottenere dall'impiego dei costi standard possono essere così riassunti:

- avere un termine di paragone con i costi effettivi;
- analizzare regolarmente gli scostamenti al fine di un controllo costante dei costi e un'immediata localizzazione di eventuali deviazioni. L'utilità è rappresentata, infatti, non dalla possibilità di rilevare gli scarti o le deviazioni in termini quantitativi, quanto dal miglioramento dell'efficienza e nella riduzione di eventuali sprechi e conseguentemente dei costi grazie ad azioni correttive intraprese a seguito degli scostamenti rilevati;
- interpretare in modo più semplice i rapporti caratterizzati da registrazioni a sole quantità. I costi standard saranno calcolati in seguito moltiplicando la quantità unitaria di ogni fattore impiegato per il suo prezzo standard unitario;
- nella fissazione degli standard è già possibile individuare eventuali cause d'inefficienza e formulare precedentemente programmi di produzione e politiche di prezzi corretti. Al contrario la rilevazione dei costi effettivi può includere ad esempio l'utilizzo eccessivo delle risorse e della manodopera, senza che nessuno se ne accorga, in quanto il dato di costo verrebbe interpretato così come si presenta e senza una corretta analisi delle sue determinanti.

Prima di determinare gli standard la direzione deve definire le condizioni operative, quali le caratteristiche delle risorse da impiegare e dei prodotti realizzati, il volume per unità di tempo, le modalità di realizzazione e i livelli di efficienza dei processi produttivi, ecc., e in quanto obiettivi da conseguire, i requisiti degli standard, ossia "la tipicizzabilità dei prodotti e la predefinibilità dell'ideale e della normale modalità di svolgimento del processo".<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 19-20; J. Batty, *op. cit.*, p. 20-21 ; P. Lizza, *op. cit.*, p. 146-147.

<sup>102</sup> J. Batty, *op. cit.*, p.23-25; L. Selleri, *op. cit.*, p. 215-216.

<sup>103</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 21.

Gli standard devono infatti risultare quantificabili, realizzabili, motivanti e in grado di guidare la gestione; la quantificazione presuppone un'analisi delle condizioni attuali di efficienza, delle potenzialità d'impresa e delle possibilità di miglioramento sia con riferimento a impianti e macchinari che al personale. In questo modo le aziende cercano di orientare tutte le scelte e i comportamenti aziendali verso il miglioramento continuo.<sup>104</sup>

Se lo standard esprime la quantità, il costo standard ne rappresenta l'espressione monetaria, in quanto ottenuto dal prodotto tra la quantità e il prezzo prefissato.

I costi standard possono essere fissati con riferimento a determinate condizioni quali lo svolgimento dei processi, i vincoli strutturali, l'esperienza e l'efficienza raggiungibile, andando a formare di volta in volta differenti configurazioni di costo standard: standard ideali, previsti e normali.<sup>105</sup>

Gli standard ideali si riferiscono alle condizioni di massimo rendimento sia dei macchinari e degli impianti sia del personale diretto; tali condizioni ideali, che presuppongono la massima efficienza e il minore impiego possibile delle risorse senza lasciare spazio a nessun errore, sono operativamente non raggiungibili in quanto vi sono degli elementi incontrollabili quali la manodopera umana, che non garantisce sempre il massimo rendimento, le fluttuazioni dei prezzi delle materie prime impiegate, e la necessità immediata di risorse con conseguente acquisto alle condizioni di mercato, siano esse favorevoli o meno. Questi inconvenienti provocano scostamenti negativi rispetto agli standard preventivati, con conseguente demotivazione e scoraggiamento del personale a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati e possibile riduzione del loro rendimento. Non potendosi solitamente aspettare il raggiungimento di questi standard, essi vengono solitamente considerati quali traguardi verso cui tendere per migliorare l'efficienza aziendale. Vi sono comunque dei casi in cui i fattori controllabili dall'azienda sono maggiori di quelli non controllabili e l'applicazione degli standard ideali risulta essere vantaggiosa<sup>106</sup>.

Gli standard previsti sono determinati in riferimento alle condizioni normali ed effettive di produzione, ossia al massimo rendimento raggiungibile dagli impianti disponibili; essi possono essere conseguiti migliorando le condizioni di svolgimento dei vari processi e

---

<sup>104</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 146-147.

<sup>105</sup> J. Batty, *op. cit.*, p.40-45; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 346; L. Selleri, *op. cit.*, p.217 e seguenti.

<sup>106</sup> Un'azienda caratterizzata da elevata automazione, così che il controllo della manodopera e delle quantità impiegate più che compensa l'eventuale fluttuazione dei prezzi d'acquisto dei materiali.

pertanto, rispetto ai precedenti, sono più attendibili in quanto rappresentano scostamenti da obiettivi che si possono raggiungere.

Gli standard normali sono determinati invece in relazione a processi produttivi in condizioni e circostanze regolari, ossia in riferimento ad un'efficienza ritenuta adeguata alla struttura d'impresa; essi vengono quindi definiti a partire dalle registrazioni storiche dell'impresa e tenendo conto di un margine d'errore per eventuali sprechi, ritardi e sottoutilizzo della capacità produttiva.

Sia gli standard ideali che quelli previsti, riferendosi alle condizioni specifiche del momento in cui sono determinati e ai livelli di costo a cui dovrebbero essere raggiunti, vengono comunemente denominati standard correnti. Per questo motivo essi devono essere revisionati qualora vi siano mutamenti significativi delle condizioni operative di riferimento tali da poter indurre a un'interpretazione errata degli scostamenti e a conseguenti interventi correttivi non idonei.

Al contrario gli standard base sono quei standard che una volta determinati rimangono validi per un determinato periodo di tempo senza subire revisioni al variare delle condizioni; nel fissare tali standard non si tengono in considerazione possibili miglioramenti e pertanto il loro impiego è da preferirsi qualora si voglia avere una tendenza dell'evoluzione dei costi nel tempo, confrontandoli in diversi periodi temporali.

Se da un lato i costi correnti richiedono la revisione continua, sia essa annuale, semestrale o addirittura mensile, è anche vero che il confronto basato su standard di base non correntemente revisionati, non consente di valutare in modo realistico il livello di efficienza raggiunto. Sarebbe infatti errato mantenere gli standard immutati a seguito di variazioni gestionali che comportano variazioni nei livelli di operatività e richiedono un loro adeguamento. Si può quindi osservare come sia importante che la determinazione degli standard da un lato rifletta in modo corretto le effettive condizioni di gestione, e dall'altro motivi il personale ad un impegno maggiore.

L'acquisizione di materie prime costituisce una fase fondamentale nel ciclo aziendale, in quanto errati programmi di produzione o errate definizioni nelle quantità di materie prime richieste dai vari prodotti possono avere implicazioni a livello operativo - logistico con

carenze o eccessi di approvvigionamento, e a livello economico - finanziario con la gestione del capitale circolante e dello sfruttamento della capacità produttiva.<sup>107</sup>

Ai fini della determinazione del costo di prodotto le materie prime sono solitamente distinte in materie dirette ed indirette riguardanti rispettivamente le risorse destinate a trasformazione, ossia direttamente coinvolte nello svolgimento del processo produttivo per le quali è possibile identificare in modo immediato ed univoco delle relazioni tra i processi produttivi e i loro risultati, e le materie per cui non è possibile individuare la relazione precedente, in quanto trattasi di risorse quali materiali di manutenzione, carburanti di lubrificazione, ecc., necessari in via indiretta allo svolgimento dei processi produttivi.

Tale distinzione avviene quindi non in base alla natura ma alla destinazione delle risorse impiegate.<sup>108</sup>

I costi standard sono calcolati solitamente per i materiali diretti e per la manodopera diretta, in quanto rappresentano gli unici fattori quantificabili in relazione al volume di produzione e per cui è possibile predefinire l'ideale e le modalità normali di attuazione dei processi.<sup>109</sup>

Infatti anche secondo quanto affermano F. e A. Aloï<sup>110</sup>, "l'attendibilità del costo standard è alta quando si applica a risorse dirette (materie prime e manodopera) perché sono assenti nel processo di fissazione elementi di valutazione soggettiva. Lo stesso non succede nel caso delle risorse indirette".

Nella fissazione del costo standard di ogni prodotto è necessario, per ogni suo elemento di costo, considerare non solo la quantità ed il prezzo ma anche la qualità. Stabilire la qualità e la dimensione dei materiali che saranno impiegati è fondamentale nella programmazione della produzione, in quanto permette di conoscere esattamente quali risorse saranno impiegate e di conseguenza quali risorse saranno incluse nel calcolo del costo del prodotto.

Il costo variabile standard unitario si ottiene dal prodotto tra lo standard fisico unitario, ossia il volume standard di risorsa impiegato per ogni unità di prodotto e il prezzo standard della risorsa, o standard monetario, che identifica il costo unitario programmato della risorsa.<sup>111</sup>

Questi due fattori riflettono da un lato il livello atteso di efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi, ossia l'efficienza interna dell'impresa, e dall'altro il livello di efficienza

---

<sup>107</sup> F. Aloï - A. Aloï, *op. cit.*, p. 115-116.

<sup>108</sup> L. Selleri, *op. cit.*, p. 68.

<sup>109</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 21; P. Lizza, *op. cit.*, p. 149.

<sup>110</sup> F. Aloï - A. Aloï, *op. cit.*, p. 35.

<sup>111</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, p. 58-59.

nell'acquisto sul mercato delle risorse, ossia l'efficienza esterna dell'impresa nell'acquistare i fattori a prezzi convenienti, tenuto però conto dei vincoli qualitativi richiesti dal prodotto.<sup>112</sup>

Lo standard fisico unitario può essere determinato in relazione al consumo unitario di fattore produttivo, o in relazione ai tempi di produzione o di funzionamento di macchinari ed impianti; in quest'ultimo caso sarà necessario calcolare prima il costo standard orario di funzionamento degli impianti, e successivamente calcolare lo standard fisico richiesto da ogni singola unità di prodotto.<sup>113</sup>

I consumi standard differiscono da quelli effettivi per le perdite di fattori produttivi che possono essere ridotte con il miglioramento delle loro condizioni di impiego, quali la scelta delle risorse e dei processi di trasformazione, il funzionamento del magazzino, l'addestramento e la formazione della manodopera, e così via.<sup>114</sup>

La scelta dei prezzi standard<sup>115</sup> verrà effettuata in base al tipo di costo standard impiegato. Nel caso di standard ideali i prezzi saranno determinati con riferimento a condizioni eccellenti di acquisto dei materiali, e potrebbero quindi essere spesso inferiori ai possibili prezzi d'acquisto effettivi, mentre nel caso di standard previsti si terrà conto di possibili difficoltà all'atto pratico di acquisto, considerando quindi condizioni meno ottimiste.

Il problema della scelta del prezzo a cui valorizzare i consumi dei materiali impiegati nella produzione deriva dall'oscillazione continua sul mercato dei prezzi delle risorse, a causa della concorrenza, dell'inflazione e dell'andamento di domanda e offerta.

La soluzione a tale problema non è facilmente identificabile e univoca, in quanto dipende dal metodo impiegato per la valorizzazione dei materiali prelevati dal magazzino.<sup>116</sup>

Le logiche principali su cui si sviluppano i metodi di valorizzazione sono quella dello "stock" e del "costo reale", così come definite da Selleri.<sup>117</sup>

Secondo la prima logica la valorizzazione dei materiali avviene ai prezzi passati, poiché gli acquisti di materie prime avvengono con anticipo rispetto ai relativi consumi, in modo tale da assicurare la disponibilità costante delle risorse necessarie alla produzione.

La logica del costo reale, al contrario, ancora la valorizzazione delle materie prime impiegate al "nuovo prezzo di acquisto", cosiddetto "prezzo - costo reale", secondo la convinzione che

---

<sup>112</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 21-22.

<sup>113</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 22.

<sup>114</sup> L. Selleri, *op. cit.*, p. 225.

<sup>115</sup> G. B. Massa, *op. cit.*, p.39 e seguenti.

<sup>116</sup> G. B. Massa, *op. cit.*, p. 39-41; L. Selleri, *op. cit.*, p. 64 e seguenti.

<sup>117</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 64.



le materie prime utilizzate vengano “prestate” alla produzione, e pertanto debbano successivamente essere “ripristinate” nel loro fondo.

Appartengono alla logica dello stock i seguenti metodi:

- il prezzo d’acquisto, che comporta la valorizzazione a prezzi passati, e per cui è necessario che l’azienda mantenga distinti i materiali acquistati in momenti e con negoziazioni differenti;
- il prezzo medio, che a differenza del precedente non richiede la distinzione delle negoziazioni cui appartengono i materiali considerati, ma richiede un lavoro costante di aggiornamento ogni qualvolta venga effettuato un nuovo acquisto;
- il FIFO, da “First In First Out”, che valuta i consumi di materie con i prezzi più remoti pagati dall’impresa per i materiali acquistati e ancora disponibili in magazzino, secondo l’ipotesi che le risorse uscenti dal magazzino siano quelle di più lontana acquisizione. Tale metodo non è esente da critiche poiché può accadere che per uno stesso prodotto vengano utilizzati materiali appartenenti a due negoziazioni differenti acquistati a prezzi differenti, e richiedenti quindi anche due prezzi di valorizzazione diversi;

Nella logica del costo reale rientrano invece:

- il LIFO, o “Last In First Out”, che porta alla valutazione dei consumi sulla base del prezzo più recente tra le negoziazioni di materiali ancora presenti in magazzino, secondo l’ipotesi dell’uscita dal magazzino dei volumi di materiale di più recente acquisizione. Anche con questo metodo, come per il F.I.F.O, possono essere necessari più prezzi per la valorizzazione dei consumi di uno stesso materiale;
- il prezzo standard, il quale è calcolato con riferimento ad un livello normale delle future tendenze dei prezzi delle risorse. Con questo metodo è possibile snellire il processo di valorizzazione dei materiali e valutare i rendimenti delle risorse impiegate;
- il prezzo corrente, che è solitamente fatto coincidere con il prezzo che prevale sul mercato, o con il prezzo più recente fornito dagli abituali fornitori;
- il prezzo di prossima negoziazione, detto pertanto anche NIFO, “Next In First Out”, ossia il prezzo a cui si ritiene di poter realizzare la prossima acquisizione di materiali tenuto conto delle possibili variazioni dei prezzi.

Si può capire come l'applicazione di questi metodi porti a conclusioni sempre differenti, e sia pertanto necessario identificare la configurazione dei costi che meglio risponde allo scopo specifico perseguito dall'impresa. Si può pensare all'adozione di prezzi standard per valutare l'efficienza interna aziendale, o al ricorso al prezzo corrente, al prezzo L.I.F.O. o N.I.F.O. in periodi di variazioni repentine in rialzo dei prezzi. In condizioni di mercato assai incerte, infine, potrebbe rivelarsi utile adottare il prezzo di riferimento, il prezzo medio o il prezzo standard, adeguandoli continuamente al mutare delle circostanze esterne.<sup>118</sup>

Dopo aver stabilito i costi standard, essi vengono inseriti in una "scheda di costo standard" o "distinta base", in cui il costo unitario di prodotto viene suddiviso in materie prime e manodopera diretta; le spese generali industriali solitamente non compaiono in tale scheda in quanto già presenti nel budget delle spese generali.<sup>119</sup>

La distinta base rappresenta uno strumento di programmazione della produzione in quanto fornisce le quantità di fattori produttivi richiesti dai prodotti per la loro realizzazione e permette la pianificazione degli acquisti; essa può essere impiegata anche per altri scopi gestionali, quali il controllo e l'analisi delle voci di costo, la misurazione dei margini dei prodotti con la verifica del pricing adottato e la rapida valutazione di commesse e preventivi di vendita. La scheda di costo deve essere 'modulare', ossia presentare una struttura flessibile e articolata in più livelli di costo e in più margini, in modo tale da evidenziare il contributo delle componenti di costo; sarà la singola impresa a decidere quali elementi di costo inserire nella scheda e la loro aggregazione.

Il costo standard osservabile sulla distinta base dei prodotti di Alfa, dato appunto dal prodotto tra lo standard fisico unitario di materiale e il prezzo unitario standard, rappresenta per l'impresa il costo che essa sosterebbe nel peggiore caso di acquisto che può verificarsi.

Il prezzo unitario standard rappresenta, pertanto, il prezzo più alto a cui Alfa riesce ad acquisire le materie prime dai suoi fornitori. Dato che in sede di acquisto effettivo Alfa cerca di acquistare dal fornitore più conveniente, si può fin da ora comprendere come il costo derivante dalla distinta base risulterà essere spesso maggiore, o per lo più uguale, a quello effettivamente sostenuto dal centro acquisti. Solamente in caso di peggioramento dei prezzi delle materie prime sul mercato, il costo effettivo sarà superiore a quello preventivato dall'azienda, chiedendo un ricalcolo e una rivalutazione del costo del prodotto.

---

<sup>118</sup> L. Selleri, *op. cit.*, p. 68.

<sup>119</sup> J. Batty, *op. cit.*, p. 21; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 317.

Va sottolineato come il “worst case” considerato da Alfa per determinare il prezzo unitario standard delle materie prime, consideri solamente i fornitori più significativi e affidabili in termini di puntualità delle consegne, di qualità dei fattori, di servizi offerti e di reazione a eventuali problemi, scarti, difetti, e così via; essi rappresentano i primi fornitori a cui Alfa si rivolge per soddisfare il fabbisogno di materie prime.

Possono comunque verificarsi situazioni in cui il fornitore più conveniente non riesce a soddisfare il fabbisogno immediato di Alfa, a causa ad esempio di lead - time di consegna troppo lunghi rispetto alle esigenze aziendali, o alla necessità di materiali con particolari caratteristiche tecniche che quel fornitore non riesce a realizzare, per cui Alfa acquisterà a condizioni che non sono le più convenienti, ma che le garantiscono comunque la qualità delle materie prime impiegate.

In merito a quanto osservato precedentemente il costo di produzione di Alfa costituisce uno standard normale, ossia il massimo costo che essa ritiene di dover sostenere con le normali potenzialità dell'impresa; il consumo unitario di fattore produttivo sulla scheda di costo viene determinato, pertanto, aggiungendo al consumo apparente di materie prime una maggiorazione per eventuali errori, scarti, problemi tecnici, ecc.

Solitamente le imprese, come avviene anche in Alfa, distinguono tra le materie prime il cui costo ha un'incidenza limitata e le materie il cui costo pesa notevolmente sul costo di produzione.

Tra le materie prime impiegate dall'azienda Alfa per la produzione dei suoi prodotti ve ne è una che costituisce circa il 60% delle risorse: tale risorsa, rappresentata dal rame, gode di una gestione particolare a causa della continua oscillazione del suo prezzo sul mercato.

Se il prezzo unitario standard di gran parte delle materie prime risulta essere solitamente stabile per molti mesi, richiedendo la sua revisione all'incirca ogni sei mesi o un anno, non altrettanto vero è per il rame, il cui costo va rivisto e corretto mensilmente e/o in sede di acquisto della materia.

Si può quindi affermare che per la maggior parte delle risorse il prezzo adottato da Alfa è il ‘prezzo standard’ che viene pre - calcolato all'inizio dell'esercizio tenendo conto delle future tendenze dei prezzi e degli aumenti annunciati dai fornitori, mentre per il rame viene utilizzato il ‘prezzo corrente’ che esprime le tendenze attuali del mercato.

L'azienda sopracitata, in base al fabbisogno e alle esigenze, persegue due differenti politiche di acquisto del rame: l'acquisto “in stock”, o “per prenotazione”, e l'acquisto “immediato”.

In tutti e due i casi il costo del rame è costituito da 4 elementi:

- il costo della materia prima, la cosiddetta “base rame”, il cui prezzo varia continuamente in relazione alle contrattazioni che avvengono sul London Metal Exchange<sup>120</sup>;
- il premio miniera, un sovrapprezzo pagato per l'estrazione del rame dalle miniere. Esso viene stabilito su base annua dal LME in accordo con i principali produttori internazionali di rame, ed è pertanto costante per tutti i fornitori;
- il tasso di cambio euro/dollaro, anch'esso legato all'andamento della borsa, in quanto la quotazione della base rame è espressa in dollari;
- il C.I.T., o “Contributo Imballo e Trasporto”, che rappresenta il prezzo da pagare al fornitore per l'imballaggio del filo di rame negli appositi contenitori e per il suo trasporto. Ogni fornitore stabilisce il C.I.T. a propria discrezione, pertanto tale costo dipenderà dal fornitore con cui si effettua la negoziazione;
- la percentuale di ricarico dei fornitori<sup>121</sup>.

Nel primo caso, ossia di acquisto “per prenotazione”, Alfa fissa il prezzo della base rame con uno o più fornitori in concomitanza alla stipula del contratto di vendita con il cliente: ciò significa che avendo stabilito la quantità di prodotti che il cliente ritirerà per un periodo di tempo definito e il relativo prezzo di vendita, ad Alfa conviene fissare anche il prezzo di acquisto della base rame in modo tale da garantirsi lo stesso margine di contribuzione su tutti gli articoli di quell'ordine.

Alfa contatta quindi immediatamente i fornitori che le garantiscono la fornitura del filo nel diametro adeguato al prodotto da realizzare e stabilisce il prezzo d'acquisto della base rame per un determinato periodo di tempo; anziché fissare il prezzo in relazione a un arco temporale vi è la possibilità di fissare il prezzo in relazione ad una quantità d'acquisto, sia essa settimanale, mensile od annuale. Da qui la definizione “acquisto per prenotazione”.

In questo modo l'azienda si copre da eventuali aumenti del costo della materia prima, che comporterebbero un monitoraggio costante del costo dei prodotti e una revisione continua del prezzo di vendita al cliente al fine di mantenere un margine di contribuzione adeguato.

---

<sup>120</sup> Il London Metal Exchange, fondata nel 1877, rappresenta la borsa più importante del mondo dei metalli non ferrosi.

<sup>121</sup> La percentuale di ricarico rappresenta la maggiorazione che il fornitore applica al suo prezzo di acquisto per determinare il prezzo di vendita.

Non tutti i clienti di Alfa, però, effettuano ordini di produzione a lungo termine di tre, sei, o addirittura dodici mesi; pertanto, per far fronte al fabbisogno di rame eccedente l'acquisto realizzato "in stock", Alfa lo acquista nel momento in cui esso risulti necessario ai fini della produzione, tenendo ovviamente in considerazione i lead - time di consegna del materiale.

Tale politica viene definita di "acquisto immediato", in quanto l'acquisto può avvenire in un qualsiasi momento e senza limitazioni di quantità, a differenza dell'acquisto "per prenotazione" che richiede la fissazione anticipata del periodo temporale di riferimento e/o della quantità di materiale da acquistare. Per quanto riguarda il prezzo, però, i fornitori, in base al rapporto esistente con la sopracitata azienda e in base alle loro esigenze, possono praticarne due differenti: vi sono fornitori il cui prezzo di vendita della base rame coincide con la media delle quotazioni raggiunte dalla base rame nel corso del mese precedente<sup>122</sup> e fornitori il cui prezzo di vendita coincide con la quotazione corrente, ovvero la quotazione offerta dall'LME nel momento in cui l'azienda piazza l'ordine di acquisto al fornitore.

Va sottolineato che in questi due casi anche il tasso di cambio si comporta come il prezzo della base rame, ossia verrà utilizzata, ai fini della conversione in valuta nazionale, rispettivamente la media del tasso di cambio euro/dollaro registrata nel mese precedente, e la quotazione del tasso di cambio istantaneo relativa al momento dell'ordine di fornitura del rame.

Si può comprendere che, essendo sia la quotazione media del mese precedente sia la quotazione corrente delle quotazioni ufficiali, tutti i fornitori di rame che determinano il prezzo di vendita con questi due metodi offriranno lo stesso prezzo di fornitura ad Alfa; l'unico parametro su cui essa può intervenire è quindi la percentuale di ricarico.

Tale percentuale, che varia da un minimo del 2% ad un massimo del 10%, non può essere sottovalutata da Alfa visti e considerati gli ingenti quantitativi da essa acquistati ogni mese. L'azienda cerca quindi di diminuire questo costo acquistando grosse quantità e distribuendo i suoi acquisti tra i vari fornitori con una certa regolarità e frequenza.

Il prezzo d'acquisto coincidente con la media delle quotazioni del mese precedente, come abbiamo già osservato, non vincola l'acquirente né in termini temporali né in termini di

---

<sup>122</sup> La media delle quotazioni del mese precedente MMP, o "the average of the daily official settlement prices for the month", rappresenta la media dei prezzi medi di chiusura, o "daily settlement price", relativi a tutti i giorni di operatività della borsa in quel mese.

quantità predeterminata da acquistare: Alfa può quindi richiedere al fornitore in qualsiasi giorno del mese un qualsiasi quantitativo di rame in base alla sua necessità.

In questo caso Alfa deve però, all'inizio di ogni mese, aggiornare la distinta base di tutti quei prodotti per la cui produzione verrà impiegata la base rame acquistata nel mese considerato. Nel caso di acquisto con il prezzo corrente la distinta base richiede invece un aggiornamento continuo in modo tale che in ogni momento il costo del prodotto sia aggiornato alle condizioni esterne di mercato che hanno determinato il sostenimento di quel costo.

L'acquisto "a stock" conseguente un ordine cliente permette invece ai responsabili di produzione di non dover più revisionare il prezzo unitario standard del rame sulla distinta base dell'articolo considerato fino al termine temporale del contratto stipulato con il fornitore della materia prima, salvo variazioni significative dei prezzi delle materie prime.

Questa metodologia di acquisto, garantendo sempre lo stesso margine di contribuzione, semplifica la tenuta delle distinte base evitando il controllo costante dei prezzi unitari standard. Inoltre, essendo l'andamento della base rame diventato da ormai cinque - sei anni instabile, risulta essere conveniente fissare il prima possibile il prezzo della materia prima, in modo tale da evitare eventuali variazioni in rialzo del suo prezzo e garantirsi così un margine di contribuzione maggiore.

In questo modo Alfa può inoltre ricercare il fornitore più competitivo in termini di prezzo o quantità, con un piccolo risparmio grazie al quantitativo ingente acquistato e all'esteso arco temporale in cui l'azienda si vincola ad un rapporto di fornitura.

Spesso però coloro che realizzano contratti di acquisto "in stock", nel momento in cui l'azienda deve acquistare ulteriori quantità di materiale permettono l'acquisto con la quotazione media del mese precedente solamente se l'ordine di fornitura viene realizzato con un anticipo di uno o due mesi; Alfa si trova quindi costretta ad acquistare la base rame da tali fornitori al prezzo corrente, poiché, essendo la sua produzione legata ad ordini cliente, le materie prime vengono acquistate, salvo ordini a lungo termine, solamente nel momento effettivo di produzione e non anticipatamente.

A titolo esemplificativo si consideri un contratto di acquisto "per prenotazione" di due tonnellate al mese per dodici mesi (da gennaio 2012 a dicembre 2012) al prezzo di 8.45 euro al kilo; a maggio Alfa necessita di ulteriori mille kilogrammi. Alfa pagherà a maggio duemila kili al prezzo unitario fissato di 8.45 euro e mille kili al prezzo coincidente con la media del mese di aprile oppure con la quotazione registrata in borsa al momento dell'acquisto.

In caso di variazioni significative del prezzo della base rame, così come delle altre materie prime impiegate da Alfa nei suoi processi produttivi, che non le permettano la realizzazione dei margini di contribuzione programmati, l'azienda provvederà ad una revisione del prezzo di vendita dei suoi articoli negoziando con il cliente un nuovo prezzo per il periodo temporale necessario, in relazione alle condizioni di mercato, a ripristinare il livello predefinito di costo del prodotto.

Al costo della base rame va aggiunto il costo di trasformazione del rame, che Alfa deve pagare ai suoi fornitori per trasformare la materia prima, ossia per portare la vergella di rame al diametro da essa richiesto; questo costo, che dipende dal singolo fornitore e può rimanere costante anche per alcuni anni in relazione al quantitativo e alla frequenza d'acquisto, aumenta al diminuire del diametro del filo con un prezzo che varia da alcuni decimi di euro a dieci, venti euro al kilogrammo.

### **3.2.2.2 Il costo standard della manodopera diretta**

In questo paragrafo approfondiremo il costo standard della manodopera diretta, così come è stato appena analizzato il costo standard delle materie prime.

Va ribadita la distinzione tra manodopera diretta e indiretta. Nel primo caso il fabbisogno viene espresso in ore di operai addetti alle macchine, per cui le ore lavorate da ogni operatore generano costi variabili diretti che, in quanto tali, vengono attribuiti direttamente ai singoli prodotti. Come avviene per le materie prime la rilevazione della manodopera diretta avviene tramite standard unitari.

Al contrario la manodopera indiretta, che concerne gli addetti ai servizi generali di produzione e il personale commerciale, amministrativo, ecc., genera costi riferibili solamente all'intera azienda e non ai singoli prodotti, e che pertanto non possono essere attribuiti loro direttamente; non essendo possibile definire le ore di manodopera indiretta necessaria per la produzione di un determinato articolo, non sono definibili, in questo caso, nemmeno gli standard unitari.

Osservando la distinta base di Alfa relativa alla mod, così come avviene in generale in ogni scheda di costo in tutte le imprese, anche la parte relativa alla mod è costituita da quattro colonne rispettivamente dedicate alla descrizione dei processi produttivi o delle fasi di lavorazione, all'identificazione del tempo richiesto da ogni fase, alla determinazione del calcolo del costo al minuto o all'ora, e al calcolo del costo totale, ottenuto dal prodotto tra le ore impiegate per ogni lavorazione e il costo orario.

Il tempo totale di manodopera comprende due elementi: il tempo - ciclo, e il tempo di set - up del macchinario per prepararlo alla produzione; tale costo si noterà essere ripartito per un numero di pezzi di volta in volta differenti, identificanti il lotto minimo o ottimale di produzione in base alle caratteristiche del materiale impiegato e del prodotto da realizzare.

Mentre la descrizione delle fasi lavorative e del tempo necessario per ognuna di esse viene effettuata dall'area di produzione, ossia da progettisti, capi reparto, addetti ai tempi e metodi e così via, il costo della manodopera diretta è determinato dall'area amministrativa o dalla direzione.

Il costo del personale, essendo uno dei costi più significativi per le imprese, richiede un monitoraggio costante. Per ottimizzare tale spesa è necessario conoscere e valutare



correttamente gli elementi costituenti il costo del lavoro e le relative norme di legge e contrattuali.

Il costo orario del lavoro diretto viene calcolato su base annua alla fine dell'esercizio di riferimento in modo tale da poter calcolare il costo reale della manodopera diretta, e viene impiegato quale costo della mod nella distinta base dei prodotti dell'anno successivo. Procediamo quindi al calcolo di tale costo, che deriva dal rapporto tra il costo annuo totale, che Alfa sostiene per il suo personale diretto, e il totale delle ore da esso lavorate.

Il costo del lavoro risulta dalla somma tra le retribuzioni lorde spettanti ai lavoratori e gli oneri previdenziali e assistenziali previsti dalla legge, dai contratti collettivi, da polizze assicurative individuali, dal trattamento di fine rapporto e da ogni altro onere a carico del datore di lavoro legato alla prestazione lavorativa. Più precisamente gli elementi che compongono il costo del lavoro sono:

- retribuzione lorda spettante al lavoratore, ossia comprensiva delle ritenute assistenziali, previdenziali, fiscali, ecc., stabilite dalla legge e/o dalla contrattazione collettiva a carico del dipendente e versati dal datore di lavoro in quanto sostituto d'imposta<sup>123</sup>;
- contributi previdenziali, assistenziali e assicurativi versati a INPS<sup>124</sup> e INAIL<sup>125</sup>. I contributi versati all'INPS sono rivolti a al fondo pensione e al finanziamento di prestazioni economiche quali malattia, maternità, mobilità e disoccupazione, cassa integrazione, assegni per il nucleo familiare e qualsiasi altra forma di previdenza a carattere temporaneo diversa dalla pensione. I contributi versati all'INAIL riguardano l'assicurazione obbligatoria dei lavoratori nelle attività riconosciute dalla legge come rischiose, tutelandoli contro i danni da infortuni e malattie professionali provocati dall'attività lavorativa. Qualora si verificassero tali eventi, l'assicurazione garantisce ai lavoratori prestazioni sanitarie riguardanti le prime cure, prestazioni economiche per la riabilitazione e il reinserimento nella vita lavorativa e sociale, e forniture di apparecchi e protesi.
- trattamento di fine rapporto o T.F.R., ossia la parte di retribuzione mensile che viene mensilmente trattenuta e differita al momento della cessazione del rapporto di lavoro. Tale

---

<sup>123</sup> Secondo l'art. 64 comma 1 del D.P.R. 600/73 Il sostituto d'imposta è "Chi in forza di disposizioni di legge è obbligato al pagamento di imposte in luogo di altri, per fatti o situazioni a questi riferibili ed anche a titolo di acconto, deve esercitare la rivalsa se non è diversamente stabilito in modo espresso". Secondo l'art. 23 del medesimo D.P.R. il datore di lavoro deve "operare all'atto di pagamento una ritenuta a titolo di acconto dell'imposta sul reddito delle persone fisiche dovuta dai percipienti".

<sup>124</sup> Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale. Le sue attività principali consistono nella liquidazione e nel pagamento di pensioni e indennità previdenziali e assistenziali.

<sup>125</sup> Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

fondo ha scopo previdenziale, in quanto garantisce al lavoratore, nel momento in cui perderà la sua occupazione, una somma di denaro<sup>126</sup>;

- rateo relativo alla 13ma e 14ma mensilità. L'importo della tredicesima viene solitamente erogato ai lavoratori dipendenti con la busta paga del mese di dicembre; l'ammontare, che nello specifico dipende da criteri specifici propri di ogni c.c.n.l.<sup>127</sup>, a livello generale coincide con una mensilità. Essendo l'ammontare della tredicesima costituito da un importo percepito mensilmente, esso varia in base al periodo in cui si è prestato servizio: se il lavoratore ha lavorato tutto l'anno sarà pari ad una mensilità, altrimenti a tanti dodicesimi quanti sono i mesi in cui egli ha prestato lavoro.

La quattordicesima rappresenta una mensilità aggiuntiva con natura contrattuale, ossia essa spetta al lavoratore nel periodo giugno - luglio solamente nei casi in cui sia prevista da accordi tra le parti sociali; anche questa mensilità viene calcolata sulla base dei mesi di lavoro prestati dal dipendente.

- rateo<sup>128</sup> relativo a ferie e permessi<sup>129</sup> maturati nel corso dell'esercizio e non ancora goduti.

- rateo relativo a contributi relativi ai dipendenti, ossia agevolazioni e deduzioni fiscali per coniuge e figli.

Nonostante il costo della mod sia un costo stabilito una volta all'anno, esso viene costantemente monitorato, anche mediante i rapportini eseguiti quotidianamente dal personale operaio circa le lavorazioni effettuate durante il loro turno, al fine di individuare fin da subito eventuali scostamenti da ciò che dovrebbe essere il costo effettivo, e gli elementi su cui intervenire, quali assenteismo, maternità, e così via.

Il costo orario della manodopera diretta in Alfa non è propriamente corretto in quanto non considera solamente la mod, ma anche alcune figure rientranti nella moi.

Ciò avviene a causa di una semplificazione di bilancio che distingue tra personale stipendiato e personale salariato, e non tra personale diretto ed indiretto. In questo modo il costo del personale salariato utilizzato per il calcolo del costo del lavoro include operatori per i quali

---

<sup>126</sup> Esso viene rivalutato su base ISTAT ogni anno sino al termine del periodo lavorativo.

<sup>127</sup> L'acronimo C.C.N.L. significa Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, ossia un contratto stipulato a livello nazionale tra le associazioni sindacali dei lavoratori e le associazioni dei datori di lavoro, che disciplinano congiuntamente il contenuto dei rapporti individuali di lavoro tra singolo lavoratore e datore.

<sup>128</sup> Il rateo è una quota di uscita futura che misura costi già sostenuti nell'esercizio corrente ma non ancora rilevati perché la manifestazione finanziaria avverrà nell'esercizio futuro.

<sup>129</sup> Tra i principali permessi retribuiti figurano: i permessi per diritto allo studio, i permessi sindacali, elettorali, prenatali (permessi per donne in gravidanza e per l'allattamento), parentali, i permessi per donazione di sangue, per servizio militare, per volontariato, per congedo matrimoniale, per disabili e invalidi civili.

non è possibile definire le ore di lavoro necessarie alla realizzazione dei singoli prodotti. Basti pensare ai magazzinieri, che con una classificazione per quadri e non per mansioni svolte, sono classificati nel bilancio di Alfa come salariati e come tali inclusi nella manodopera diretta, nonostante rientrino per definizione nella manodopera indiretta.

Tale metodo è riconosciuto dalla stessa Alfa semplicistico e non corretto, sia in relazione all'inclusione nel calcolo del personale indiretto, sia in relazione al costo orario medio complessivo della manodopera diretta.

Per quanto riguarda la prima questione, essendo il computo realizzato manualmente, per l'azienda è molto meno dispendioso, sia in termini di lavoro richiesto sia di tempo, utilizzare la distinzione che figura in bilancio piuttosto che individuare all'interno del monte salari quelli relativi alla manodopera indiretta e mantenere così distinte le due classi.<sup>130</sup>

Per quanto riguarda il secondo punto va precisato come il costo orario della mod dovrebbe riflettere le competenze e le abilità tecniche, i cosiddetti "skills", di ogni singola persona e pertanto dipendere dal singolo operatore che svolge l'operazione. Alfa, però, nel calcolo del costo dei singoli prodotti, utilizza il costo medio orario complessivo di tutti gli operatori diretti senza distinguere tra le posizioni che essi occupano all'interno dell'azienda; in questo modo tutte le operazioni del ciclo di lavorazione di un prodotto vengono valutate allo stesso costo orario senza tener conto delle retribuzioni differenti per effetto di qualifiche diverse, superminimi, ecc. Una stessa operazione potrebbe pertanto venire a costare diversamente in relazione ai tempi diversi e alla qualifica dell'operaio che la esegue.

Inoltre ogni prodotto potrebbe richiedere qualità di manodopera differenti in base alle sue caratteristiche, allo standard qualitativo richiesto e alle tecnologie impiegate, con un peso del costo della manodopera diretta che potrebbe così essere differente.

Esistono teorie contrastanti sull'opportunità di utilizzare valori medi e normali o valori reali corrispondenti alla realtà aziendale.

Alfa utilizza tale computo medio per due ragioni. Innanzitutto perché il suo personale operaio non presenta differenze sostanziali nelle capacità tecniche, in quanto al suo interno Alfa non annovera apprendisti e/o lavoratori da poco assunti, e in quanto tali con livelli di specializzazione bassi; in secondo luogo perché l'azienda, per sua scelta personale, è volta

---

<sup>130</sup> Utilizzeremo da qui in avanti il termine "manodopera diretta" nel suo significato precedentemente illustrato, senza ribadire ogni volta la presenza erronea nella manodopera diretta di Alfa di una parte di manodopera per definizione indiretta.

costantemente all'addestramento e alla formazione del personale operaio in modo tale da non avere grosse disparità al suo interno.

Alfa non può permettersi infatti, a causa delle lavorazioni particolari e minuziose che i suoi prodotti richiedono, di avere degli operai con una bassa qualifica, ossia in grado di eseguire solamente mansioni base come ad esempio carico - scarico del macchinario; l'azienda fa quindi in modo che tutto il suo personale diretto impari a compiere operazioni differenti specializzandosi e aumentando progressivamente le competenze e i livelli di qualifica.

Attualmente, infatti, a seguito di una politica di rotazione e diversificazione delle mansioni assegnate di volta in volta agli operai, la manodopera diretta di Alfa può essere classificata in soli due livelli. L'impiego del costo orario medio, data la presenza di sole due 'classi' senza sostanziali differenze, rappresenta pertanto una media pressoché prossima all'effettivo costo orario delle due categorie, con scarse differenze di rendimento ed efficienza tra le varie mansioni svolte.

In mancanza di un'organizzazione tale da consentire la conoscenza tempestiva delle paghe corrisposte a ogni dipendente, Alfa utilizza il costo medio orario anziché i costi effettivi. L'azienda, infatti, non dispone ancora di un sistema informatico che monitori costantemente la redditività di ogni operatore rendendo così impossibile un'accurata determinazione dei costi di prodotto.

Il costo del lavoro utilizzato da Alfa, non così propriamente corrispondente alla realtà, porta con sé degli errori e dei limiti. L'inclusione nel costo della manodopera diretta del costo di lavoratori indiretti comporta l'imputazione ai prodotti di spese generali rientranti nei costi fissi e pertanto non direttamente attribuibili ai prodotti, in quanto trattasi di costi sostenuti indipendentemente dal volume produttivo. La loro imputazione ai prodotti è da considerarsi errata sia nel caso di adozione del direct costing che del full costing, in quanto nel primo caso, secondo la dottrina, vanno infatti considerati solamente i costi variabili direttamente attribuibili ai prodotti, mentre nel secondo l'imputazione dei costi fissi ai singoli articoli avviene tramite basi di imputazione che soddisfino il criterio causale. Nel caso di Alfa i costi relativi alla manodopera indiretta inclusa nel costo della mod vengono ripartiti ai prodotti in base al numero di ore di manodopera diretta richieste dal prodotto, senza considerare che un prodotto potrebbe richiedere poche ore di lavorazione ma maggiori interventi di manutenzione ai macchinari a causa della sua laboriosità rispetto ad un altro articolo che richiede molte più ore di lavorazione e poca manutenzione. Si può quindi affermare che pur

potendo ritenere gli addetti alla manutenzione in qualche modo diretti in relazione al numero di cambi macchina e al numero di interventi eseguiti sui macchinari per ogni prodotto, non è corretto il parametro di ripartizione adottato.

La stessa azienda riconosce nell'impiego della mod quale base di ripartizione dei costi della moi un criterio semplicistico e poco coerente alla realtà, e si sta pertanto adoperando per introdurre un nuovo software che, collegato ad un sistema di timbrature, permetta di identificare i reali costi imputabili alla manodopera indiretta di natura produttiva.<sup>131</sup>

Alfa ha finora adattato i concetti offerti dalle definizioni teoriche alle sue esigenze operative, senza però mai perdere la sua consapevolezza in merito ai limiti e agli inconvenienti derivanti dalla prassi da essa adottata, in quanto, ai fini conoscitivi più frequenti, risulta più utile operare la distinzione tra manodopera diretta e indiretta non tanto sulla base di impostazioni di principio ma in funzione della concreta struttura organizzativa aziendale e dei criteri di rilevazione adottati.

---

<sup>131</sup> Rimando al paragrafo 3.3.3. l'approfondimento di questo argomento.

### 3.3 La metodologia contabile adottata da Alfa: il Direct Costing Semplice

#### 3.3.1 Il direct costing e la ripartizione dei costi in Alfa

Come si è potuto osservare dalle schede di costo illustrate nel paragrafo precedente Alfa adotta la contabilità industriale del “direct costing” imputando ai prodotti le sole voci variabili di costo senza i costi fissi, che vengono invece considerati a livello globale.

Nella categoria dei costi variabili, per il loro andamento dipendente dal volume di produzione, rientrano solitamente le materie prime, la manodopera diretta, le lavorazioni esterne, le spese di trasporto e le provvigioni di vendita.

A queste voci di costo vanno aggiunte le quote variabili dei costi semivariabili quali forza motrice, acqua, gas e, secondo alcuni autori quale S. Furlan<sup>132</sup>, i materiali indiretti.

Il costo della forza motrice, dell’acqua e del gas può considerarsi fisso per la parte relativa alla potenza impiegata e/o al canone pagato su base mensile /bimestrale /trimestrale, e variabile per la parte di energia, acqua e gas effettivamente consumata in ogni periodo di riferimento; il consumo dei materiali indiretti o ausiliari può essere ritenuto fisso per la parte che riguarda materie generiche quali cancelleria, stampati, materiali di pulizia, ecc., mentre variabile per la parte riguardante i consumi di materiali specifici, quali utensili, lubrificanti, raffreddanti, ecc.

Nella classificazione dei costi da essa sostenuti Alfa considera come costi variabili solamente i costi relativi ai fattori produttivi impiegati per la produzione dei vari articoli e la manodopera diretta. I costi concernenti le provvigioni di vendita sono, infatti, per lo più assenti in quest’azienda, che non si avvale dell’opera di agenti commerciali; le spese di trasporto vengono invece classificate come costi fissi per la variabilità delle metodologie di trasporto dei prodotti, che può essere effettuato a volte dalla stessa azienda, a volte dai clienti a cui sono destinati gli articoli e a volte da corrieri esterni. Non essendo quindi possibile rintracciare una corrispondenza logica ed univoca tra i prodotti trasportati e il costo di trasporto, Alfa considera queste spese come costi costanti.

Anche i costi semivariabili, nonostante la possibilità di separare le loro componenti, sono classificati da Alfa come costi fissi. Ciò avviene in quanto Alfa reputa non conveniente in termini di costi - benefici effettuare la separazione di tali costi; una volta ottenuto

---

<sup>132</sup> S. Furlan, *Guida pratica all’impiego del direct costing*, Franco Angeli Editore, Milano, 1978, p. 84.

l'ammontare della parte variabile, infatti, l'azienda non sarebbe in grado di imputare i costi variabili ai relativi prodotti che ne hanno determinato il sostenimento.

Tale incapacità è dovuta alla mancanza di strumentazioni adeguate alla misurazione del consumo effettivo di energia, acqua, gas, materiali ausiliari, ecc., da parte dei singoli prodotti; mancano infatti dei contatori elettrici specifici per ogni macchina o linea produttiva, che consentano la rilevazione dell'energia elettrica assorbita da ogni macchina. Inoltre alcuni macchinari sono utilizzati per realizzare più prodotti e sarebbe pertanto necessario individuare il tempo - macchina e conseguentemente il consumo di energia richiesto da ogni articolo. Va altresì sottolineato come l'approfondimento di tale costo vada valutato e realizzato in relazione all'importanza e alla consistenza che esso assume all'interno dei costi fissi e in relazione all'ammontare effettivamente dipendente dal volume di produzione.

Per quanto riguarda i materiali ausiliari di manutenzione, nonostante essi vengano utilizzati in relazione alla quantità di output realizzata, non è possibile identificare la quantità media di materiali richiesta dalla singola macchina, che può variare in base al tipo di prodotto da realizzare, al volume del lotto, a problemi e rotture dei macchinari, o essere parte della manutenzione ordinaria. Si può comprendere come sia pertanto impossibile includere nel costo primo del prodotto anche i costi variabili relativi a spese di manutenzione, siano esse relative a interventi umani o a materiali di minuteria, assistenza e così via.

Ci si può ora interrogare sulle ragioni alla base dell'impiego del direct costing da parte di Alfa.

La scelta di uno dei tre sistemi contabili in precedenza illustrati, ossia direct costing, direct costing evoluto e full costing, dipende solitamente da molteplici aspetti. Innanzitutto la struttura dei costi della singola azienda, in quanto in presenza di elevati costi indiretti è opportuno ripartirli tra i diversi articoli, in modo tale che l'ingente ammontare che essi costituiscono non venga sottovalutato; ciò avviene solitamente nelle aziende caratterizzate da una forte automazione, dove la manodopera diretta è pressoché inesistente. Il direct costing inoltre non è considerato adatto per le imprese i cui processi produttivi sono caratterizzati da poca trasformazione, ossia tali da richiedere, nella maggior parte dei casi, più costi costanti che costi variabili.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 277-278.

Innanzitutto Alfa, pur rappresentando una società completamente nuova e diversa da quella precedente, ha voluto dare continuità al metodo contabile che, principalmente per comodità e semplicità, era stato adottato dalla vecchia impresa.

L'adozione del direct costing è riconducibile in secondo luogo alle caratteristiche fondamentali di questa metodologia, ossia la sua chiarezza e comprensibilità; essendo basato sulla ripartizione tra costi fissi e variabili tale sistema non richiede per la sua attuazione grosse conoscenze tecniche e teoriche per la ripartizione dei costi ed elimina qualsiasi disputa e qualsiasi congettura per ripartire le spese generali tra i vari prodotti.

Comprendiamo come i costi relativi alle materie prime e alla manodopera diretta presenti nella distinta base dei prodotti siano da considerarsi attendibili, in quanto trattasi di costi che vengono imputati in modo diretto e pertanto, pur con una certa tolleranza relativa alle previsioni future, i responsabili di produzione abbiano a disposizione elementi sufficienti per ricavare con adeguata precisione i costi richiesti dalla produzione di un determinato articolo. Tale meccanismo non è invece possibile per le spese generali, la cui imputazione causa spesso grossi problemi. Sono state esposte nei paragrafi precedenti le difficoltà che un'azienda rintraccia nell'attribuire ai singoli prodotti i costi generali con il metodo del "full costing", sia esso realizzato con un unico o con multipli parametri di ripartizione.

Nel primo caso, infatti, l'utilizzo di una sola base di imputazione disattende il 'principio causale' secondo il quale essa dovrebbe rispecchiare il contributo effettivo ai costi fissi da parte del singolo prodotto; nel secondo caso mediante l'impiego di più basi di attribuzione adeguate ai vari tipi di costi sostenuti all'interno dell'impresa, la ripartizione dei costi può risultare più coerente con l'effettiva struttura dei costi aziendali. Non si risolve però il problema della soggettività dell'imputazione, che dipende non solo dai criteri impiegati ma anche dalle stesse persone che la realizzano. Inoltre, anche la consistenza del costo influisce sulla possibilità di una sua corretta, o meno, ripartizione: se si tratta di un costo "consistente", ossia elevato, sono maggiori le probabilità di un'imputazione conveniente ai vari oggetti di calcolo. Se si considera, a titolo esemplificativo, la carta per le fatture allegate ad ogni pacco inviato ai clienti, il suo costo sarà considerato come costo indiretto in quanto la conoscenza dell'ammontare esatto attribuibile ad ogni foglio di carta non compensa i costi in termini monetari e di tempo necessari per la sua ripartizione.

La scelta del metodo contabile può essere influenzata anche dalla progettazione delle attrezzature di produzione, in quanto il calcolo del costo 'pieno' del prodotto è reso assai



difficile in Alfa dalla presenza di strumentazioni e macchinari destinati alla lavorazione e alla trasformazione di più prodotti, per cui risulta arduo suddividere tali costi comuni fra i vari articoli.

Alfa evita l'impiego pertanto di una contabilità imprecisa e soggettiva, che mai sarà caratterizzata dall'oggettività e dalla scientificità del 'direct costing'.

Il terzo fattore da cui dipende la scelta del sistema contabile da adottare è rappresentato dal sistema informatico di cui l'impresa dispone. Le caratteristiche e le funzionalità del software utilizzato influenzano la raccolta delle informazioni e di conseguenza i calcoli e le previsioni realizzabili. Spiegamo. Il sistema informatico attualmente impiegato in Alfa consente infatti solamente la configurazione di costo 'variabile' di prodotto, in quanto, non essendo possibile inserire delle funzioni matematiche o delle altre funzioni causali che leghino i costi comuni ai singoli prodotti, la percentuale dei costi classificabili come diretti è assai bassa. Il software, infatti, permette di realizzare la distinta base dei vari articoli tramite il calcolo del consumo unitario di fattori produttivi e manodopera, ma non permette di raccogliere informazioni, ad esempio, sugli interventi di manutenzione effettuati quotidianamente. Una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dall'utilizzo di codici a barre per i materiali di manutenzione e minuteria che, collegati al sistema informatico, renderebbero possibile registrare e identificare la quantità di materiali impiegati per le riparazioni impreviste e / o per la manutenzione ordinaria.<sup>134</sup>

Mancando, quindi, gli strumenti tecnici ed informatici necessari alla rilevazione di quei costi imputabili ai centri di costo indiretti, per Alfa attualmente risulta essere più conveniente soffermarsi al calcolo del costo variabile di prodotto.<sup>135</sup>

L'ultimo aspetto è rappresentato dalla struttura organizzativa dell'impresa, poiché il sistema contabile deve essere coerente al sistema di controllo di gestione. Nel secondo capitolo abbiamo illustrato come la presenza di un organigramma aziendale con centri di costo in cui in ognuno vi sia un responsabile con il compito di ottimizzare le risorse a lui assegnate, richiede di attribuirgli anche le responsabilità per eventuali scostamenti del costo di prodotto.

---

<sup>134</sup> Cfr. C. Horngren - G. Foster - S. Datar, *Contabilità per la direzione: strumenti e processi per l'impresa competitiva*, edizione italiana a cura di E. Santesso e L. Cinquini, Englewood Cliffs Prentice Hall International, Torino, 1998, paragrafo 2.2.

<sup>135</sup> Nel paragrafo successivo saranno illustrati i miglioramenti che Alfa sta cercando di apportare al suo sistema informatico.

La configurazione di costo pieno, considerando anche i costi di alcuni centri quali logistica, manutenzione, magazzino, ecc., risulta essere adeguata e, ancor di più utile, in presenza di ambiti di responsabilità definiti e limitati; ciò in quanto, attraverso il controllo di eventuali variazioni nel costo del prodotto, si può monitorare l'operato dei responsabili aziendali dei centri coinvolti ed attribuire loro responsabilità dirette per l'eventuale aumento del costo di prodotto.

La struttura organizzativa di Alfa è caratterizzata da centri di costo troppo ampi, quali centro acquisti, vendite, amministrazione e contabilità, logistica e manutenzione, all'interno dei quali non si riescono ad identificare in modo univoco e definito i singoli responsabili delle varie azioni a cui assegnare le responsabilità di eventuali variazioni positive o negative rispetto a quanto preventivato. Il direct costing, omettendo la ripartizione arbitraria dei costi indiretti, non provoca palleggiamenti di responsabilità tra il personale provocando così un rallentamento nell'identificazione delle cause e nella tempestiva reazione al fatto.

Almeno per il momento, quindi, Alfa riesce, mediante l'isolamento dei costi fissi da quelli variabili, ad attuare un controllo più efficace delle sue spese rispetto ad una loro ripartizione per prodotto o centro di costo.

Tutti questi motivi appena illustrati sono tali, in Alfa, da non giustificare in termini di benefici un'eventuale ripartizione delle spese generali.

La scelta della metodologia contabile da adottare è da effettuarsi con cautela, in quanto, influenzando sia i risultati che le conseguenti azioni, deve essere coerente alla strategia e ai fattori critici di successo aziendali.

### 3.3.2 Limiti e vantaggi per l'azienda dall'impiego del direct costing

Il problema che si pone alle aziende non è tanto, come sostengono H.H. Boehm e F. Wille<sup>136</sup> di optare per una metodologia contabile a costi primi variabili o a costi fissi, quanto quello di “scegliere uno schema di calcolo che sia adeguato rispetto alla particolare situazione economica nella quale l'impresa si trova”.

Si può già comprendere come i limiti e i vantaggi del direct costing debbano essere considerati e valutati in riferimento alla singola realtà aziendale.

Uno dei principali limiti insiti nella metodologia a costi primi variabili, sostenuto da molti autori quali S. Furlan, O. Paganelli e P. Occhipinti<sup>137</sup>, è costituito dalla difficoltà di separare i costi fissi e i costi variabili: tale classificazione è infatti ritenuta essere incerta e arbitraria, soprattutto per i costi semivariabili spesso assimilati agli uni o agli altri anziché suddividerli nelle due quote. La difficoltà di delimitare le due categorie di costo, in riferimento alla capacità produttiva considerata nell'ambito del 'relevant range', è accompagnata spesso dalla scarsa tempestività con cui le imprese modificano, a seguito di variazioni nel mercato o di decisioni aziendali, la classificazione degli elementi di costo sostenuti. Ciò può portare ad analisi inaccurate e superficiali del comportamento delle componenti di costo nonché della marginalità dei prodotti.

In Alfa però, come in molte altre aziende industriali, per la sua struttura economico - tecnica e la natura dei suoi processi, è possibile rintracciare con sufficiente chiarezza e precisione, salvo per i costi semivariabili osservati precedentemente, da un lato i costi sostenuti per la struttura produttiva aziendale e dall'altro quelli per l'utilizzo di tale capacità. Per questo, essendo i due tipi di costo sostenuti dall'azienda nettamente differenti, la contabilità a costi variabili può considerarsi efficace.

Inoltre, in questo modo, la direzione di Alfa ha la possibilità di osservare e valutare la variabilità e / o costanza del costo dei vari fattori produttivi e pertanto identificare quali siano le voci di costo che maggiormente influiscono sull'utile aziendale e sulle quali essa può cercare di intervenire. Il controllo dei costi variabili può fare in modo che le aziende, isolando l'ammontare dei costi costanti, prestino maggiore attenzione anche a questi costi, che negli

---

<sup>136</sup> H.H. Boehm- F. Wille, *Direct costing e programmazione della produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1968, p. 149.

<sup>137</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 279; P. Occhipinti, *Direct costing: una moderna tecnica di rilevazione e controllo dei costi aziendali*, Etas Kompass, Milano, 1966, p. 368-369; O. Paganelli, *La contabilità analitica di esercizio svolta a costi primi variabili*, STEB, Bologna, 1962, p. 131.

ultimi anni a seguito di una forte automazione sono divenuti sempre più consistenti, e può dare la possibilità tramite accorgimenti tecnici e / o produttivi di cercare un dominio su di essi. Operazione costante e assai frequente, in Alfa, è proprio il monitoraggio dei costi fissi e il continuo tentativo di una loro riduzione, a patto che non venga mai compromessa, però, la qualità dei prodotti realizzati; l'azienda rifiuta la configurazione a costo pieno proprio per la maggiore facilità con cui, imputando anche i costi fissi nel costo del prodotto, si perde il controllo dei costi costanti. Il direct costing è ritenuto, pertanto, un metodo più prudentiale. Al contrario i sostenitori del full costing affermano che, proprio per il peso crescente che i costi fissi stanno assumendo rispetto a quelli variabili, la configurazione del direct costing sia da considerarsi superata dalla realtà, in quanto il solo costo variabile di prodotto risulta essere esiguo e insignificante per l'assunzione di decisioni.<sup>138</sup>

Si può quindi affermare che, se da un lato non imputare i costi fissi nel calcolo del costo di prodotto può portare a sottovalutare il loro ammontare, dall'altro, in presenza di ingenti costi costanti, è fondamentale una loro ripartizione coerente e causale; si ottengono altrimenti non solo imputazioni arbitrarie e prive di significato, ma che possono facilmente portare a decisioni errate.

Uno dei principali punti di forza della metodologia a costi variabili, secondo quanto affermato nei paragrafi precedenti è costituito proprio dalla sua considerazione dei soli risultati economici di periodo; essa contrappone, infatti, ai ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti solamente i costi di prodotto (variabili) e non quelli di periodo (fissi), in quanto per misurare i risultati correnti è giusto contrapporre ai ricavi correnti solamente i costi correnti. E la differenza tra costo primo variabile e costo pieno industriale è data proprio dal fatto che il primo si basa sul concetto di breve periodo mentre il secondo considera anche costi che gravano sull'intero esercizio di riferimento.

Il metodo del full costing viene pertanto criticato per trattare allo stesso modo il costo di produzione di breve e di lungo periodo, senza considerare che solo la vendita permette di coprire i costi fissi e generare utile. Ciò perchè, nonostante la vendita sia possibile solamente in quanto prima vi è stata la produzione, l'utile si persegue con i ricavi effettivi e non quelli potenziali, ossia quelli che si realizzano con l'attività di vendita e non con quella di produzione.

---

<sup>138</sup> Cfr. S. Furlan, *op. cit.*, p. 278-279.

Uno dei limiti forse maggiori del direct costing esposti dai principi teorici è rappresentato dall'ipotesi che sottende il suo impiego, ossia l'utilizzazione incompleta della capacità produttiva aziendale. Ciò perché il sistema a costi variabili, adottando il principio marginalista, esclude la possibilità, nel breve periodo, di un incremento dei costi fissi per effetto di nuove produzioni.

Infatti qualora l'azienda operasse sfruttando tutta la sua capacità, se la nuova commessa che essa deve valutare andasse a sostituirla una di precedente allora sarebbe sufficiente confrontare i margini di contribuzione lordi dei due ordini, poiché trattasi di una decisione corrente che, come supposto, non porta al superamento della capacità produttiva; qualora invece la nuova commessa andasse ad aggiungersi ad ordini già programmati, sarebbe allora necessario ampliare la struttura aziendale, considerando anche i flussi di costo futuri che si genereranno nel medio - lungo termine.

Nonostante vi siano stati dei momenti in passato, come sta accadendo pure ora, in cui Alfa ha raggiunto la saturazione del suo sistema produttivo e ha dovuto decidere se accettare o rifiutare le commesse in sovrannumero, le situazioni verificatesi hanno permesso l'impiego del direct costing senza considerare il limite insito in tale metodologia, in quanto sono sempre state risolte senza andare a modificare la struttura aziendale.

Se negli anni scorsi ciò è stato possibile effettuando straordinari e lavorando durante il week - end, ora, a causa del vigente contratto di solidarietà<sup>139</sup>, Alfa ha scelto di spostare una parte della produzione in una sua collegata per il periodo di tempo necessario a fronteggiare la domanda addizionale. Ciò in quanto l'azienda ritiene che tale aumento della richiesta rappresenti solamente un picco momentaneo, a cui seguirà un rientro nel normale o addirittura inferiore regime produttivo tale da non giustificare l'annullamento del contratto di solidarietà. Va quindi specificato che la saturazione della capacità produttiva di Alfa è sempre stata legata a commesse temporanee tali da non farle mai prendere in considerazione l'idea di espandere la sua capacità produttiva.

Diverso è il caso di commesse di prodotti che richiedono per la loro realizzazione macchinari e attrezzature specifiche, per le quali è necessaria la valutazione non solo dei margini che la

---

<sup>139</sup> Il contratto di solidarietà è un accordo, in merito alla riduzione dell'orario di lavoro, stipulato tra l'azienda e i sindacati allo scopo di mantenere la forza lavoro, operaia ed impiegata, in situazioni di crisi aziendale; tale contratto viene definito "difensivo". Esiste anche un'altra tipologia, cosiddetta "espansiva", scarsamente utilizzata, che favorisce, tramite la riduzione dell'orario di lavoro e della retribuzione, le nuove assunzioni. Si rimanda, per un approfondimento del tema, a scritti e siti web che dispongono di informazioni dettagliate ed aggiornate in materia.

commessa offre in relazione all'aumento dei costi di struttura, ma anche di investimenti finanziari necessari al nuovo 'progetto'.<sup>140</sup>

Per quanto concerne l'utilità delle diverse configurazioni di costo e dei relativi margini di contribuzione nelle decisioni aziendali possiamo affermare, considerate le critiche esposte dalla dottrina con riguardo alla metodologia sia a costi variabili sia a costi pieni, che non vi è un margine che prevale sull'altro, così come margine lordo e margine netto non si escludono. Ciò perché, come afferma S. Furlan<sup>141</sup>, esistono "margini di contribuzione diversi per scopi diversi"; se il direct costing da un lato fornisce utili "basi quantitative"<sup>142</sup> per decisioni di breve termine, dall'altro non consente di valutare gli impatti di scelte strategiche nel medio - lungo periodo. E poiché i giudizi di convenienza economica comparata richiedono la massimizzazione del ricavo o del margine è sufficiente, e anzi necessario, l'utilizzo del margine lordo di contribuzione, che consente di individuare immediatamente il prodotto o settore da incrementare, a differenza dei margini netti la cui significatività risulta essere limitata dall'ammontare di costi fissi comuni che si sosterebbero in tutte le alternative di scelta.

L'impiego del direct costing può anche essere d'aiuto ai responsabili aziendali in merito a scelte quotidiane che richiedono il sostenimento del minor costo possibile.

Il costo primo variabile non è però sempre sufficiente in quanto esso non è ritenuto adeguato alle decisioni inerenti l'eliminazione dalla produzione di un articolo o la chiusura di un reparto: la considerazione dei soli costi variabili non permette, infatti, un confronto tra i costi che persisterebbero e quelli che svanirebbero in caso di sospensione di una o più attività.

A tutto ciò si aggiunge la rapidità e la semplicità caratterizzanti il calcolo del margine di contribuzione di primo livello, a differenza dei margini netti derivanti dalla contabilità a costi pieni.

Accanto alle finalità finora illustrate, cui adempie la metodologia a costi variabili, è possibile identificare degli altri scopi, che non sempre vengono considerati né dalle aziende né dalla teoria. Il direct costing facilita la programmazione d'esercizio e la realizzazione del budget

---

<sup>140</sup> Non si procede all'illustrazione del business plan da effettuare precedentemente ad un investimento in quanto non rientra nell'argomento del presente scritto.

<sup>141</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 246-247.

<sup>142</sup> P. Occhipinti, *op. cit.*, p. 371.

grazie all'utilizzo diretto dei dati presenti nel conto economico, senza dover procedere a rielaborazioni extracontabili per l'imputazione dei costi fissi.

Nel secondo capitolo abbiamo visto che Alfa, nel redigere il suo prospetto di budget, non è certa di quello che sarà il suo fatturato futuro, poiché essa si avvale di dati di vendita a volte dedotti dagli stessi clienti che hanno già piazzato gli ordini per l'esercizio successivo e a volte da un trend storico; l'unico dato che essa può valutare, pertanto, è rappresentato dall'intervallo del suo potenziale di sviluppo calcolato tramite il 'best' e il 'worst' case.

Anche per quanto concerne la relazione volume - costi - risultati, la presenza di costi fissi nell'ambito del relevant range fa sì che essi siano validi per tutta l'area di significatività del diagramma da realizzare e non solo per un determinato volume d'output come avviene nella contabilità a costi pieni; in questo modo è possibile, infatti, calcolare le previsioni dei risultati per tutti i livelli di vendita all'interno della capacità produttiva corrente.

Uno dei punti di forza di Alfa è proprio l'attenzione prestata non tanto alla marginalità dei prodotti, quanto al rapporto volume - costi - profitto, in quanto il vantaggio competitivo non è dato solo dal prezzo e da un margine ampio, ma anche dal volume di vendite che si riesce a realizzare.

Da ultima, ma non per importanza, la tempestività assicurata dall'impiego del direct costing, in quanto questo metodo consente da un lato un efficace e tempestivo controllo dei costi senza i ritardi causati dalle ripartizioni dei costi fissi, e dall'altro il confronto consuntivo<sup>143</sup> del risultato economico.

Un'altra problematica legata alla scelta di uno o l'altro metodo contabile riguarda la valutazione delle rimanenze<sup>144</sup>. Secondo alcuni autori, quali R. Battagliero<sup>145</sup> e S. Furlan<sup>146</sup>, la valutazione delle rimanenze finali attraverso il direct costing risulta sottostimata, in quanto non include quote di ammortamento di macchinari di produzione e altri costi fissi legati ai processi di lavorazione e trasformazione. Il costo primo variabile fornisce una valutazione delle rimanenze più prudente perché evita l'assorbimento di spese fisse che, innanzitutto con il full costing potrebbero essere state imputate ai prodotti in modo soggettivo e non corrispondente alla realtà, e in secondo luogo trattasi di costi di pertinenza economica

---

<sup>143</sup> Rinvio al paragrafo 3.3.4.3. per una disamina sull'argomento.

<sup>144</sup> Ci si limita a delineare il problema, in quanto la sua risoluzione richiede un'approfondita conoscenza e analisi in materia contabile e fiscale sia nazionale che internazionale, la quale non rientra nello scopo di questa trattazione.

<sup>145</sup> R. Battagliero, *I costi di produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1994, p. 140 e seguenti.

<sup>146</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 145 e seguenti.

dell'esercizio in corso che, in quanto tali, non è corretto imputare alle rimanenze e scaricare così sull'esercizio successivo.

Tale aspetto non risulta fondamentale nell'analisi della metodologia contabile impiegata da Alfa, in quanto, producendo essa su ordine aperto, fa sì che non si creino solitamente stock in giacenza di prodotti finiti; qualora in magazzino siano presenti rimanenze finali, trattasi di prodotti che andranno consegnati nell'immediato futuro.

Dopo aver illustrato e analizzato punti deboli e punti salienti del direct costing<sup>147</sup> si può giungere alla conclusione che ogni esigenza conoscitiva richiede una differente configurazione parziale o piena di costo; pertanto limiti e vantaggi delle diverse metodologie contabili vanno valutati in relazione agli specifici intenti conoscitivi. Spesso conviene, come abbiamo visto per Alfa, limitare i calcoli e fermarsi ad una configurazione parziale di costo in quanto i costi sostenuti per l'impiego del full costing non sarebbero compensati dai vantaggi derivanti dalla conoscenza di tali dati; ciò non significa che la ripartizione dei costi indiretti sia completamente da abolire, in quanto anche in essa possono essere rintracciati degli aspetti significativi. Come spesso ribadito dai vertici aziendali di Alfa trattasi sempre di saper utilizzare il buon senso e coniugare gli aspetti integrabili dei due metodi.

Nell'azienda in esame, considerati gli obiettivi per i quali esso viene adottato e la semplicità e tempestività di calcolo che esso assicura, prevale la metodologia del direct costing che risulta essere in media più funzionale ed efficace del full costing.

---

<sup>147</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 133 e seguenti, p. 246-247; P. Occhipinti, *op. cit.*, p. 94, p.131 e seguenti; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 247, p. 275 e seguenti, p. 366 e seguenti.



### 3.3.3 Il tentativo di miglioramento con un nuovo sistema informatico

Cosciente dei limiti imposti dal suo sistema informatico, Alfa ha deciso di migliorarsi e sta implementando un nuovo software, Panthera.

Panthera rappresenta una piattaforma informativa volta a supportare le imprese nelle loro esigenze aziendali e nelle condizioni esterne di mercato, con lo scopo di ridurre i costi, controllare i processi e gestire quotidianamente imprevisti e responsabilità.

Questa “piattaforma di gestione integrata”, o ERP<sup>148</sup>, consente la creazione di un ambiente uniforme e integrato dove il personale aziendale può operare indipendentemente dal suo campo di operatività; ciò è reso possibile dall’integrazione di tutti i processi aziendali, sia quelli gestionali che quelli di produzione interni ed esterni all’azienda.

Le imprese hanno così la possibilità di archiviare e successivamente rintracciare e consultare immediatamente qualsiasi documento: le tre caratteristiche fondamentali del sistema sono rappresentate proprio dalla tempestività nel reperire le informazioni, dall’uniformità e dall’univocità dei dati.

Si può comprendere come l’obiettivo di Panthera sia l’efficientamento dei processi con la semplificazione del controllo e della gestione dell’intero ciclo aziendale mediante la reattività ai cambiamenti di mercato, l’incremento della qualità e l’abbattimento dei costi del servizio. Tutto ciò è possibile solamente se tutto il team aziendale collabora e lavora per obiettivi, in quanto oltre alla razionalizzazione dei tempi, dei costi e delle operazioni, Panthera è orientato ad identificare ed eliminare le sacche di inefficienza presenti all’interno delle imprese, rendendo consapevoli gli operatori aziendali delle concrete potenzialità e ricchezze aziendali.

Uno dei punti di maggior forza di Panthera è rappresentato dall’adattamento alle caratteristiche strutturali e alle esigenze di ogni singola impresa, poiché il sistema va parametrizzato in funzione delle specifiche logiche sottostanti il business aziendale.

L’ERP analizzato prevede la gestione integrata di progettazione, approvvigionamenti, produzione, vendita, logistica, manutenzione e assistenza, amministrazione e controllo di gestione.

---

<sup>148</sup> ERP rappresenta l’acronimo di “Enterprise Resource Planning”, ossia nella traduzione letterale “Pianificazione delle Risorse d’Impresa”.

Per quanto concerne gli acquisti, abbiamo già osservato come sia di volta in volta necessario analizzare opportunamente i fornitori e le possibilità di approvvigionamento al fine di minimizzare i costi dei fattori produttivi impiegati; Panthera evidenzia i fornitori migliori in relazione alla qualità della fornitura richiesta, consentendo ai responsabili aziendali di ridurre i tempi e i costi di approvvigionamento. Ricercare il prezzo più basso non è infatti sempre sufficiente, in quanto al fine dell'ottimizzazione sia in termini monetari che temporali del processo d'acquisto è sempre più indispensabile individuare il giusto compromesso tra prezzo, qualità e lead time di consegna.

Una volta inseriti i lead time di consegna, le specifiche tecniche che ogni fornitore è in grado di realizzare e i prezzi di listino mensilmente aggiornati dei vari fornitori, il responsabile acquisti non dovrà più unire e confrontare le varie caratteristiche di ognuno, con relativi costi di tempo e di possibile imprecisione, in quanto sarà il computer stesso a fornirgli il fornitore preferenziale. Ciò è reso possibile dall'integrazione del processo di vendita con quello di produzione, in quanto non appena vi sia l'evasione di un ordine da parte dei responsabili delle vendite, il sistema rileva le risorse necessarie a quella specifica produzione e realizza differenti schede di costo dei prodotti in relazione alle combinazioni di fornitori di volta in volta selezionati.

In un'azienda come Alfa, costantemente impegnata in un'efficace gestione dei suoi acquisti, ricercando il fornitore più conveniente non solo in termini di prezzo ma che assicuri qualità e consegna tempestiva, sarà sicuramente utile disporre di un sistema informativo che evidenzii immediatamente e automaticamente la migliore alternativa di approvvigionamento.

Inoltre il sistema, attraverso procedure automatizzate di analisi delle disponibilità di risorse in magazzino, indica la necessità e il relativo ammontare dell'approvvigionamento, in modo tale da effettuare ordini di acquisto e di produzione direttamente conseguenti agli ordini ricevuti dai clienti. Questa azione è fondamentale per Alfa che producendo su richiesta dei suoi clienti, e spesso con ordine aperto, deve sempre garantirsi la disponibilità di risorse necessarie alla produzione, ma minimizzando al contempo le relative scorte.

Pur essendo l'impresa considerata già efficiente sul lato degli approvvigionamenti, l'impiego di Panthera non può far altro che migliorare il controllo dei suoi fabbisogni e ridurre i costi di stoccaggio, grazie ad una rapidità maggiore nelle decisioni e alle minori possibilità d'errore legate al computo manuale.

A ciò si aggiunge anche l'identificazione da parte del sistema del metodo di trasporto migliore, ossia più conveniente per ogni movimentazione di prodotti che consentirà di controllare e ripartire la spesa del trasporto sul costo del prodotto/i di volta in volta trasportati. Alfa potrà quindi calcolare finalmente l'incidenza che le spese di trasporto hanno sui costi dei singoli prodotti, diversamente dall'erronea classificazione attuale nella categoria dei costi fissi.

Panthera consente quindi di evadere gli ordini in modo rapido e conforme ai termini previsti, garantendo la flessibilità e la reattività di Alfa non solo a possibili cambiamenti di mercato ma anche, come abbiamo affermato nel secondo capitolo, a variazioni nelle commesse dei clienti a ordini già recepiti e produzione iniziata.

Per quanto concerne la produzione abbiamo poco fa illustrato come Panthera selezioni autonomamente le risorse più adeguate alla realizzazione di un processo produttivo; la novità più importante introdotta da questo sistema in Alfa è costituita dal controllo di ogni fase del processo, per cui il prodotto è seguito in tutta la filiera produttiva ottenendo informazioni sempre aggiornate sui fabbisogni e sulle criticità riscontrate nelle varie attività. La tradizionale 'scheda di costo' lascia il posto al cosiddetto 'modello produttivo'.

Se nella prima l'oggetto di analisi è costituito dal prodotto realizzato, nel modello produttivo esso diventa l'attività; ciò significa che con la nuova distinta base è possibile definire ed identificare le condizioni tecniche, economiche e di costruzione, quali materiali, manodopera richiesta, lavorazioni esterne, cicli e macchinari coinvolti nella produzione.

Alfa con il nuovo ERP dovrebbe così essere in grado di controllare puntualmente il costo dei singoli prodotti, in modo tale da eliminare l'approssimazione insita nell'attuale computo del costo e poter quindi determinare in modo efficiente anche il prezzo di vendita.

Panthera dà ai responsabili di produzione la possibilità di scegliere la configurazione di costo da adottare, per cui saranno loro stessi a decidere se impiegare il costo pieno o se continuare ad utilizzare il costo primo variabile. L'opportunità di attribuire almeno i costi specifici e giungere ad un costo di prodotto il meno soggettivo possibile è proprio una delle potenzialità del sistema evidenziate dal personale di Alfa.

Panthera permette di verificare, tramite gli input definiti nel modello produttivo, le condizioni di funzionamento e lo stato di avanzamento della produzione, registrando le risorse e la forza lavoro impiegate, le quantità prodotte, i fermi macchina e i problemi riscontrati.

Una delle spese che Alfa sarà così in grado di attribuire ai singoli prodotti è rappresentata dalla manutenzione, sia per quanto riguarda gli interventi umani che i materiali di ricambio e minuteria varia. Attualmente i responsabili aziendali di produzione sono convinti e consapevoli del fatto che vi siano dei macchinari che richiedono più assistenza di altri e che pertanto non considerare tale spesa nel computo del costo di prodotto possa generare un risultato fuorviante e non corrispondente alla realtà. Così come le macchine, possono esservi anche degli articoli che per le loro specifiche tecniche e le loro caratteristiche subiscono delle lavorazioni particolari con conseguenti frequenti fermi macchina e un aumento del costo di prodotto in termini di tempo perso e di interventi di manutenzione richiesti.

La nuova “piattaforma di gestione integrata” prevede l’inserimento nel sistema dei dati tecnici ed anagrafici di ogni macchinario, in modo tale che le attività realizzate non siano più attribuite a centri di costo composti da molteplici macchine ma ad ogni singolo macchinario; in questo modo ogni impianto è configurato singolarmente e le informazioni su carichi, tempo lavorato, risorse tecniche impiegate, ecc., sono disponibili in dettaglio per ognuno di essi. In base ai meccanismi di funzionamento della macchina, il sistema è in grado non solo di pianificare la manutenzione ordinaria necessaria ma anche di calcolarne il costo.

La gestione dei ricambi, siano essi impiegati per manutenzione ordinaria o straordinaria non sarà più generale, ossia effettuata considerando il loro ammontare globale ma legata ad ogni singola macchina, in quanto sarà sufficiente inserire i materiali di manutenzione, lubrificanti, ecc., che sono stati di volta in volta utilizzati, abbinandoli al relativo macchinario. In questo modo Alfa avrà la possibilità di includere nel costo del prodotto anche il costo dei pezzi impiegati per la manutenzione.

Per quanto concerne l’attività umana di manutenzione, invece, abbiamo notato in precedenza come essa venga erroneamente imputata al prodotto in relazione alle ore di manodopera diretta richieste dal singolo articolo. Con l’utilizzo di Panthera la sopracitata azienda riuscirà a registrare gli interventi di manutenzione realizzati in ogni macchinario, calcolando così il tempo del fermo macchina e il tempo richiesto per l’assistenza; per poter far ciò l’azienda sta introducendo un nuovo sistema di timbrature che, essendo abbinate alle singole apparecchiature, permetteranno di rilevare le operazioni svolte da ogni operatore. Queste timbrature, collegate anche con Panthera, consentiranno non solo la registrazione nel database delle attività eseguite ma anche il calcolo automatico, da parte del sistema, del tempo impiegato e del relativo costo.

Per Alfa sarà pertanto possibile individuare gli interventi di manutenzione realizzati attraverso una semplice timbratura, all'inizio e al termine di ogni operazione, del badge in possesso del manutentore, il quale successivamente inserirà nel campo "note" del sistema la descrizione delle attività svolte; si identificherà così sia il tipo di intervento erogato, sia il macchinario sul quale è stato effettuato ed il tempo che ha richiesto.

L'implementazione di questi due sistemi consentirà all'azienda, mediante l'utilizzo del badge su ogni singola macchina, di calcolare anche il costo del singolo operatore che ha realizzato l'articolo o parte di esso e contemporaneamente di valutarne l'efficienza; si potrebbero infatti individuare eventuali predisposizioni o, al contrario, inadeguatezze del personale diretto a svolgere determinate operazioni. Il computo automatico da parte del computer porterà alla riduzione del costo in termini temporali e di personale addetto alla raccolta, alla lettura e alla registrazione dei report giornalieri realizzati dagli operatori diretti in merito alle loro operazioni.

Un ulteriore vantaggio riscontrabile dalla conoscenza del numero e del costo degli interventi di manutenzione effettuati è rappresentato dalla valutazione della convenienza economica a tenere un macchinario o a sostituirlo con uno di nuovo; è dato a sapersi che il tempo e l'utilizzo logorano le attrezzature che richiedono così sempre maggiore assistenza. Sarà quindi nelle facoltà di Alfa, mediante l'analisi dei dati relativi al numero e al costo di interventi sostenuti in un macchinario ormai obsoleto, valutare in modo corretto e preciso la convenienza ad acquistarne uno di nuovo, riducendo così i costi di manutenzione.

Con Panthera, quindi, i responsabili di produzione riusciranno, registrando per ogni impianto eventuali rettifiche, aggiornamenti, cambio di utensili e componenti, ecc., a legare attività di produzione e di manutenzione e ad analizzare i costi non più solo per centro di lavoro o centro di costo, ma per singolo impianto, a cui saranno riferiti i singoli lavori di manutenzione, assistenza e riparazione eseguiti.

Unendo le ore di lavorazione registrate di ogni macchinario con i dati tecnici ad esso relativi immessi nel sistema, tra cui la potenza elettrica, Panthera sarà in grado di calcolare anche la forza motrice necessaria per il suo funzionamento<sup>149</sup>. Si disporrà così del costo totale che il funzionamento di un impianto richiede e sarà possibile suddividerlo tra i vari prodotti in base alle singole attività che essi richiedono per la loro realizzazione.

---

<sup>149</sup> Ciò è possibile tramite algoritmi matematico - ingegneristici che non rientrano nello scopo di questa trattazione.

Prima di concludere le novità che saranno apportate dall'avvento di Panthera nell'area di produzione, va specificato come, coerentemente all'esigenza aziendale di disporre di informazioni costanti e aggiornate sulla marginalità dei prodotti, il nuovo sistema informativo consenta un'analisi storicizzata dei vari articoli. Ciò significa che sarà possibile tenere in memoria il costo di produzione dei prodotti anche qualora esso si modifichi al variare del costo dei fattori produttivi impiegati, diversamente da quanto avviene con il software attuale che, una volta modificato un parametro, non permette di visualizzare la configurazione precedente: la distinta base attuale è infatti configurata come una tabella d'entrata in cui si possono solamente inserire i dati preventivi.

Si potranno così realizzare comparazioni e valutazioni in merito all'andamento di condizioni contrattuali con fornitori e clienti, alle oscillazioni dei prezzi di mercato, ai costi e ai margini dei prodotti realizzati.

Si può osservare come Panthera, mediante la minimizzazione delle scorte, dei tempi e costi di attrezzaggio, il rispetto dei lead time e la massimizzazione dell'utilizzo di macchinari e manodopera risponda all'esigenza di accorciare e sincronizzare i tempi tra i vari processi aziendali.

Per quanto concerne le vendite le novità più significative sono costituite dall'analisi costante delle vendite e del portafoglio clienti, dal controllo e consultazione dello stato di avanzamento degli ordini lungo tutte le fasi del processo produttivo e dalla possibilità di evasione automatica dell'ordine da parte dello stesso sistema. In modalità cosiddetta "presidiata" è il responsabile vendite che stabilisce se e quando evadere l'ordine, mentre in modalità "automatica", a seguito di criteri pre - indicati dall'utente, il sistema evade gli ordini in funzione della tipologia della commessa, della priorità e delle scadenze da rispettare, dell'importanza del cliente, e così via.

Inoltre Alfa potrà verificare, grazie allo strumento "Available To Promise", o ATP di Panthera, la disponibilità delle risorse materiali, dei mezzi produttivi e umani necessari alla produzione, in modo tale da non assumersi impegni che non può portare a termine entro le scadenze previste; tale strumento riveste un'importanza notevole in quanto uno dei principali elementi su cui si basa la soddisfazione dei clienti di Alfa, oltre che dalla qualità e dalla progettazione tecnologica dei suoi prodotti, è dato proprio dalla puntualità nelle consegne.

Con riferimento all'amministrazione il miglioramento principale è racchiuso nella disponibilità di informazioni relative alla situazione economica e patrimoniale sempre

aggiornate, e dal linguaggio comune con cui finalmente contabilità generale e contabilità analitica si esprimono; attualmente, infatti, co.ge. e co.a. sono separate e si manifestano rispettivamente in termini monetari e in termini di pezzi (pezzi orari, pezzi scarti, resi, ecc.). Con l'avvento di Panthera, invece, abbiamo notato come anche la contabilità analitica riuscirà ad esprimersi non più in funzione dei prodotti e delle loro componenti, ma in funzione del costo che le singole attività determinano per la realizzazione del prodotto.

Ciò, grazie alla possibilità di reperire documenti e informazioni in modo tempestivo ed efficace, porterà sicuramente a migliorie anche in termini di redazione del budget, dell'analisi periodica degli scostamenti e del reporting tramite report e grafici.

Potrebbero esserci molte altre funzionalità del sistema che andranno a migliorare la gestione dei processi aziendali e il calcolo del costo del prodotto, ma che ora, trovandosi Alfa ancora nella fase d'implementazione, risultano ad essa sconosciute.

In termini globali il principale cambiamento insito nell'ERP adottato dall'azienda è costituito dall'avvicinamento alla metodologia ABC con una gestione non più dei centri, ma delle singole attività. L'Activity Based Costing, sul principio che le attività richiedono risorse che a loro volta richiedono il sostenimento di costi, permette di identificare l'impiego effettivo delle risorse e di calcolare il costo del prodotto in base alla quantità, o meglio ancora al volume, di attività da esso richiesto.

Inoltre Panthera sembra ben rispondere a quelle che L. Marchi<sup>150</sup> definisce "le principali caratteristiche di efficacia del sistema informativo" ossia: la rilevanza e la selettività dei dati in rapporto alle decisioni e agli scopi per cui vengono impiegati, l'integrazione di dati contabili ed extracontabili, la tempestività e la flessibilità del sistema nel fornire informazioni in tempi utili sia con riguardo al tempo necessario per acquisire e consultare i dati, sia al rapido adattamento del sistema a cambiamenti nei processi tecnici e nelle esigenze informative aziendali; per ultima l'accuratezza dei dati forniti, in quanto aumentando la precisione e l'affidabilità delle informazioni, aumenta anche il valore e l'efficienza d'impresa. Alla luce di quanto illustrato in questo paragrafo si può affermare che il sistema Panthera offre all'azienda grandi potenzialità di miglioramento, per cui, almeno a livello teorico, l'azienda può sperare di aumentare la sua efficienza operativa. Per quanto riguarda l'effettivo ottenimento di tali miglioramenti, tra cui l'imputazione dei costi fissi diretti ai relativi prodotti, Alfa può solamente aspettare di terminare la programmazione del sistema

---

<sup>150</sup> L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, Milano, 2004, p. 291 e seguenti.

informativo e poi verificare essa stessa se i vantaggi, tanto decantati dai sostenitori di Panthera, risultino effettivamente tali.



### 3.3.4 Il margine di contribuzione per i cinque prodotti di Alfa

#### 3.3.4.1 Calcolo del margine di contribuzione

##### **PRODOTTO 1**

<b>Ricavo unitario</b>	<b>1,293359</b>	<b>100%</b>
-	-	-
<b>Costo Variabile Totale</b>	<b>0,859696</b>	<b>66,47%</b>
materie prime	0,648979	50,18%
mod interna	0,174101	13,46%
mod. esterna	0,036616	2,83%
=	=	=
<b>Marg. di Contrib. Unitario</b>	<b>0,433663</b>	<b>33,53%</b>
*	*	
Quantità Vendita	1.324.118,00	
<b>Marg. di Contrib. I°</b>	<b>574.220,98</b>	

##### **PRODOTTO 2**

<b>Ricavo unitario</b>	<b>2,423</b>	<b>100,00%</b>
-	-	-
<b>Costo Variabile Totale</b>	<b>1,730412</b>	<b>71,42%</b>
materie prime	0,708247	29,23%
mod interna	0,485777	20,05%
mod. esterna	0,536388	22,14%
=	=	=
<b>Marg. di Contrib. Unitario</b>	<b>0,692588</b>	<b>28,58%</b>
*	*	
Quantità Vendita	105.183	
<b>Marg. di Contrib. I°</b>	<b>72.848,74332</b>	

### **PRODOTTO 3**

<b>Ricavo unitario</b>	<b>2,324</b>	<b>100,00%</b>
-	-	-
<b>Costo Variabile Totale</b>	<b>1,748025</b>	<b>75,22%</b>
materie prime	1,618161	69,63%
mod interna	0,129864	5,59%
=	=	=
<b>Marg. di Contrib. Unitario</b>	<b>0,575975</b>	<b>24,78%</b>
*	*	
Quantità Vendita	247.800	
<b>Marg. di Contrib. I°</b>	<b>142.726,46101</b>	

### **PRODOTTO 4**

<b>Ricavo unitario</b>	<b>9,769</b>	<b>100,00%</b>
-	-	-
<b>Costo Variabile Totale</b>	<b>8,765191</b>	<b>89,72%</b>
materie prime	7,395715	75,70%
mod interna	1,369476	14,02%
=	=	=
<b>Marg. di Contrib. Unitario</b>	<b>1,003809</b>	<b>10,28%</b>
*	*	
Quantità Vendita	36.960	
<b>Marg. di Contrib. I°</b>	<b>37.100,78064</b>	

### **PRODOTTO 5**

<b>Ricavo unitario</b>	<b>1,47</b>	<b>100,00%</b>
-	-	0,00%
<b>Costo Variabile Totale</b>	<b>1,182631</b>	<b>80,45%</b>
materie prime	0,343541	55,06%
mod interna	0,83909	25,40%
=	=	=
<b>Marg. di Contrib. Unitario</b>	<b>0,287369</b>	<b>19,55%</b>
*	*	
Quantità Vendita	429.550	
<b>Marg. di Contrib. I°</b>	<b>20.150,42480</b>	

### 3.3.4.2 Valutazione del margine di contribuzione

E' già stato definito come il margine di contribuzione costituisca la differenza tra ricavi e costi variabili totali e sia così definito proprio per rappresentare l'importo che contribuisce a coprire i costi fissi aziendali, siano essi speciali o comuni.

Senza soffermarsi nuovamente sul calcolo di tale misura, valuteremo in questa sezione la sua utilità e i margini risultanti dai prodotti a marchio Alfa.

Va innanzitutto sottolineata la differenza nell'utilità ottenibile dalle imprese impiegando il margine di contribuzione riferito all'intera impresa o ai singoli prodotti - oggetti di costo considerati.

Qualora venisse considerato in riferimento all'intera impresa si otterrebbe una misura dell'utile o della perdita verificatasi nell'esercizio, dato che non solo può essere ricavato dal bilancio d'esercizio, ma rappresenta la capacità, o meno, dell'impresa di coprire tutti i suoi costi fissi e di produrre eventuale nuova ricchezza. Ai fini del controllo di gestione per l'impresa è, però, fondamentale conoscere la capacità anche del singolo prodotto, settore, attività, linea, ecc. di coprire i costi fissi, e non solo dell'intera impresa. Proprio per questo motivo, come afferma M. S. Avi, "affinché l'utilità del calcolo del margine sia massimizzata, è necessario che tale valore venga identificato in riferimento a combinazioni parziali d'impresa".<sup>151</sup>

Assunto l'impiego da parte delle aziende di margini di contribuzione riferiti al singolo oggetto di costo, va ribadita la necessità di impiegare uno dei quattro diversi margini calcolabili in funzione della specifica decisione da assumere. Riassumiamo brevemente.

Il margine di contribuzione di primo livello viene impiegato per decisioni di breve termine che non comportano modifiche all'assetto aziendale e che possono essere assunte contestualmente al calcolo del margine stesso; tali sono le decisioni riguardanti l'accettazione o il rifiuto di un ordine, la scelta tra più commesse, la determinazione del 'sales mix' e della combinazione quantità - prezzo da immettere sul mercato.

Al contrario viene utilizzato il margine di contribuzione di secondo livello per decisioni di medio - lungo periodo, che possono non solo modificare la struttura aziendale, ma provocare anche conseguenze negative sulla redditività aziendale; per questo la loro assunzione necessita di ulteriori informazioni relative ai vari aggregati aziendali.

---

<sup>151</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 63.

Il margine di contribuzione unitario è solitamente impiegato a scopi informativi, salvo tre casi in cui può essere impiegato a scopi decisionali, e precisamente quando il margine sia negativo, quando si debba decidere quale prodotto vendere a parità di quantità, e quando, essendo l'impresa monoprodotta, il margine rappresenti la convenienza economica stessa del prodotto.

L'ultimo tipo di margine è dato dal margine di contribuzione per fattore scarso, che, come si desume dal termine, viene adottato in presenza di fattori la cui disponibilità risulti essere scarsa.

Il margine lordo di ogni prodotto, pertanto, rappresenta lo strumento fondamentale per calcolare e valutare la sua redditività, mentre il margine lordo globale, ottenuto sommando i margini lordi di tutti i prodotti, permette all'azienda di misurare la sua capacità di assorbire i costi fissi di periodo.

Coerentemente con la contabilità a costi diretti da essa adottata Alfa calcola, per i suoi prodotti, il margine di contribuzione di primo livello derivandolo dalla contrapposizione tra i ricavi unitari dei singoli prodotti e i relativi costi variabili di materie prime e manodopera diretta. Non disponendo, infatti, di una metodologia contabile che le permetta di distinguere all'interno dei costi fissi i costi specifici direttamente attribuibili al singolo prodotto, Alfa non è in grado di calcolare il margine di contribuzione di secondo livello, necessitando, per questa misura, proprio dell'ammontare dei costi fissi speciali.

Secondo quanto precedentemente affermato, con il margine di contribuzione lordo, essa potrebbe assumere decisioni solo a breve termine; due di queste, ossia la scelta del 'sales mix' e del prezzo a cui vendere gli articoli, non interessano la sopracitata azienda. Ciò perché, essendo un'azienda che opera nel mercato "Business to Business", Alfa non produce prodotti a catalogo ma cerca di soddisfare le particolari esigenze dei suoi clienti e non è pertanto sempre nelle sue capacità determinare il prezzo di vendita che meglio massimizza il fatturato. Restano quindi solamente due casi in cui Alfa può impiegare il margine lordo per assumere delle decisioni: la scelta tra accettare o meno una commessa, e la scelta tra più commesse. Raramente quest'ultimo caso si verifica in Alfa, in quanto gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un calo della produzione tale che l'azienda è sempre stata in grado di accettare e realizzare più commesse contemporaneamente senza dover scegliere quale soddisfare e quale rifiutare; abbiamo visto nei paragrafi precedenti come Alfa, in casi eccezionali, sia riuscita a fronteggiare la domanda addizionale di prodotti, decidendo sempre

di accettare tali commesse e di soddisfare le richieste dei clienti, con il risultato che la sua disponibilità e flessibilità sono sempre state ben valutate e ancor oggi sono elementi qualificanti agli occhi dei clienti.

Rimane così solamente la decisione circa la produzione o meno di un determinato articolo. Secondo la dottrina per effettuare tale scelta è sufficiente che i ricavi emergenti dalla commessa siano superiori ai costi emergenti, ossia che il margine di contribuzione lordo sia positivo. Analizzando i prodotti di Alfa si può notare come tutti presentino un margine di contribuzione di primo livello positivo e si potrebbe dunque affermare la convenienza, per l'azienda, di accettare gli ordini di tali prodotti. Per Alfa, in situazioni di mercato "normali", la positività di questo margine non è sempre sufficiente per l'accettazione di un ordine: essa, infatti, valuta la capacità del singolo prodotto di coprire anche i costi fissi, ossia la sua capacità di creare profitto. Per fare ciò sottrae al margine lordo una quota pari al 17%, che rappresenta i costi fissi aziendali da imputare ad ognuno. Tali costi risultano essere composti da costi fissi sia specifici sia comuni, pertanto si può comprendere come la quota sia uguale per tutti i prodotti, indipendentemente dai costi speciali attribuibili ad ognuno di essi.

La percentuale di costi fissi viene calcolata da Alfa su base annua in relazione all'ammontare di costi sostenuti nell'esercizio concluso e presa a riferimento per l'esercizio successivo. Poiché i costi potrebbero variare in funzione delle condizioni di mercato e registrare così forti oscillazioni in rialzo o ribasso, essa viene costantemente monitorata, solitamente su base mensile, in modo tale da non sottovalutarne un eventuale aumento, che porterebbe a una diminuzione dell'utile aziendale.

Essendo inclusa, in questa percentuale, anche la parte di costi fissi comuni a tutti i prodotti realizzati, il margine così calcolato da Alfa risulta essere diverso dal margine semilordo, il quale sottrae al margine di primo livello solamente i costi fissi specifici; esso costituisce quindi il margine di profitto che l'azienda ottiene dalla vendita di quel determinato articolo.

Come precedentemente annunciato qualora il margine lordo di contribuzione risulti maggiore del 17% Alfa si assicura in questo modo, con ogni prodotto, la realizzazione di una parte di utile aziendale.

Questa percentuale viene ricavata dal bilancio rapportando i costi di struttura, opportunamente depurati dai costi del personale diretto già inseriti nel costo di prodotto, ai ricavi globali d'esercizio. I costi di struttura sono comprensivi di:

- costo del personale indiretto

- costi fissi di produzione, tra cui spese di manutenzione e riparazione esterne, di mantenimento della certificazione di qualità, di consulenze tecniche e altri servizi industriali e spese di ricerca e sviluppo;
- costi commerciali, comprensivi di pubblicità, promozioni, viaggi e trasferte, spese di rappresentanza;
- costi amministrativi, quali cancelleria, consulenze amministrative, elaborazioni contabili e paghe, spese telefoniche e di assistenza informatica;
- altri costi di struttura, tra i quali rientrano affitti passivi, leasing immobiliare, spese di riscaldamento, energia elettrica e forza motrice.

Si nota come il prodotto 4 presenti un margine di contribuzione di primo livello pari al 10,28%, ossia inferiore al 17%: ciò significa che se da un lato non riesce a coprire la quota di costi fissi, dall'altro non riesce nemmeno a creare ricchezza per l'azienda.

Ci si chiede allora come tale prodotto possa rientrare nella gamma degli articoli realizzati da Alfa.

Si possono presentare dei casi in cui le imprese, nonostante il margine lordo risulti inferiore all'ideale, accettano comunque l'ordine poiché l'eventuale rifiuto comporterebbe, a causa della presenza di molti concorrenti, l'uscita dal mercato pregiudicando possibili profitti successivi.

In queste situazioni, pertanto, esse accettano le commesse sapendo di avere possibilità e capacità di modificare e migliorare le condizioni contrattuali.

Vi sono delle altre circostanze in cui Alfa ragiona non per singolo prodotto ma per cliente, cercando di mantenere una marginalità media per cliente intorno o superiore al 17%. Tale è il caso del prodotto 4. Trattasi solitamente di prodotti realizzati per clienti che costituiscono una parte rilevante del fatturato e per i quali, grazie alla vendita di altri articoli che presentano un margine lordo di contribuzione elevato, Alfa si può permettere prodotti da essa altrimenti considerati "non convenienti". Gli ordini solitamente accettati da Alfa nonostante il margine inferiore a quello previsto riguardano prodotti richiesti da clienti con buone prospettive circa la continuità del rapporto e i ricavi futuri. Accrescere il volume di vendita significa da un lato aumentare i ricavi e dall'altro ridurre la quota di costi di struttura imputata a ogni prodotto, in quanto essi vengono spalmati su un fatturato maggiore.

Il metodo utilizzato da Alfa per valutare la convenienza di una commessa presenta però, almeno a livello teorico, dei limiti. Innanzitutto tale imputazione è arbitraria, poiché non riflette il principio causale che dovrebbe caratterizzare la ripartizione dei costi fissi tra i diversi prodotti; si pensi a quei prodotti che richiedono per la loro realizzazione una quota assai contenuta di costi fissi, e per i quali quindi la percentuale del 17% risulti essere troppo grande rispetto alla quota effettiva di costi fissi sostenuti per quel prodotto.

In secondo luogo essa potrebbe facilmente portare a conclusioni errate, quali il rifiuto di una commessa che, presentando un margine lordo inferiore al 17%, viene ritenuta incapace di creare profitto, nonostante richieda costi fissi effettivi inferiori. In questo modo articoli che, con un'attribuzione dei costi adeguata a quelli effettivamente sostenuti, risulterebbero redditizi, potrebbero invece essere esclusi dalla produzione.

Riconoscendo quindi il limite insito nella quota arbitraria impiegata da Alfa che potrebbe risultare troppo elevata per accettare degli ordini, va specificato che la suddetta azienda solitamente accetta anche quelle commesse presentanti un margine lordo minore del 17%. Tale decisione si basa sulla logica secondo cui non è necessario che il margine lordo di contribuzione copra interamente tutti i costi fissi, in quanto qualora esso sia positivo la scelta stessa di accettare la commessa, a parità di costi fissi, minimizza la perdita. Rifiutare tali commesse significherebbe infatti vincolare le vendite ad un meccanismo molto rigido che porta ad una specie di inviluppo; ciò perché di fronte ad una quota di costi fissi troppo alta, Alfa dovrebbe trovare il modo di ridurla. Un abbassamento dei costi fissi richiede la conseguente eliminazione dalla produzione di alcuni prodotti che richiedono ingenti costi fissi; ciò comporterebbe un innalzamento dei costi di struttura a causa del minor fatturato che ne deriverebbe anziché una loro riduzione.

La decisione di accettare o rifiutare una commessa, in Alfa, non deriva pertanto dalla sola capacità del prodotto di creare profitto o perdita, ma dalla sua propedeuticità ad accrescere il fatturato aziendale.

Nell'impossibilità di ripartire i costi fissi e nell'esigenza aziendale di conoscere la capacità dei prodotti di coprire tali spese generali, un'imputazione arbitraria e forfettaria quale quella del 17% è prassi diffusa e accettata a livello imprenditoriale, nonostante i limiti teorici ed operativi che comporta.

Sorge ora quindi spontanea una domanda: come gestisce Alfa le decisioni di medio - lungo periodo, per le quali la dottrina contabile offre lo strumento del margine semilordo di

contribuzione? Qualora Alfa dovesse trovarsi nella situazione di dover decidere se tenere o meno un prodotto, allora sarebbe conveniente, se non necessario per una corretta gestione dei costi, calcolare il margine di contribuzione di secondo livello e valutarne la sua positività; essa potrebbe accettare un margine semilordo negativo solamente se si trattasse di un prodotto trainante.

L'azienda, come è stato in precedenza affermato, non offre prodotti a catalogo, pertanto le sue scelte di produrre o eliminare dalla produzione un determinato articolo dipendono principalmente dai suoi clienti più che dalla sua volontà; qualora essi interrompano la commessa di un determinato articolo, infatti, l'azienda non può far altro che accettare e cercare dei mercati di sbocco alternativi in modo tale da minimizzare le conseguenze derivanti dalla decisione del cliente, indipendentemente dall'impatto che quest'ultima ha sugli altri prodotti.

Da quanto finora riportato emerge che un margine lordo di contribuzione compreso tra il 17% e il 25% sia ritenuto da Alfa un livello buono, in quanto permette la copertura dei costi fissi come nel caso degli articoli 3 e 5, mentre tra il 25% e il 30% sia addirittura ottimo poiché significa che il prodotto considerato non solo copre i costi fissi ma produce anche nuova ricchezza (prodotti 1 e 2). Qualora il margine di primo livello sia invece inferiore al 17%, come per il prodotto 4, la relativa produzione può essere o meno effettuata in relazione alle particolari circostanze ad essa collegate.

Il criterio d'imputazione dei costi fissi, ereditato dall'azienda precedente e che ora sarà migliorato con Panthera, più che essere applicato in modo rigoroso funge da "stella polare", in modo tale che sia possibile tenere sotto controllo e valutare l'efficienza e la competitività della struttura.

Ai fini di un utilizzo corretto ed efficace del margine di contribuzione è importante che i costi aziendali siano non solo identificati, ma anche ripartiti correttamente, in modo tale da non tralasciare elementi di costo la cui conoscenza è fondamentale per una corretta strategia aziendale. Le considerazioni sul margine di contribuzione confermano anche quanto sostenuto nel primo capitolo in merito alla necessità di considerare l'impresa non come un tutt'uno ma come somma di parti tra esse correlate.



### 3.3.4.3 Confronto con il consuntivo

Il sistema delle variazioni, come affermato nel secondo capitolo, rappresenta il quarto strumento contabile del controllo di gestione e assume un ruolo assai importante nella valutazione degli obiettivi aziendali prefissati e delle politiche di gestione perseguite dalle imprese.

L'analisi degli scostamenti costituisce l'ultima fase del complesso processo di programmazione e controllo ed è volta, tramite le informazioni che essa fornisce, al confronto quantitativo tra valori programmati e valori consuntivi rilevati a fine esercizio così come a ricercare ed individuare le cause degli eventuali scostamenti e i soggetti responsabili. Tale azione è molto importante in quanto permette di correggere eventuali disfunzioni riscontrate tramite l'adozione di provvedimenti correttivi. Secondo quanto afferma R. Battagliero<sup>152</sup> i momenti fondamentali e più caratteristici della programmazione e del controllo d'impresa sono rappresentati proprio dalla determinazione dei costi standard, dal loro confronto con i costi effettivi, dal calcolo e dalla conseguente analisi degli scostamenti e dalle azioni correttive intraprese.

Lo schema di svolgimento di tale analisi così come i tipi di scostamento che vengono calcolati possono essere differenti da impresa a impresa in base alle diverse esigenze aziendali, quali, ad esempio, la conoscenza dei singoli margini di contribuzione per ogni prodotto o del margine di contribuzione totale per gruppi di prodotti; in tal caso si opterà rispettivamente per un'analisi disgiunta o congiunta degli scostamenti realizzati.<sup>153</sup>

Ciò che conta è saper comprendere il significato dei risultati che emergono e, soprattutto, "evidenziare, in modo specifico ed inequivocabile, le cause operativo - gestionali che hanno provocato eventuali differenziazioni fra valori di budget e valori effettivi"<sup>154</sup>.

Per poter comprendere appieno le dinamiche intervenute nella gestione è, infatti, necessario disporre non solo della variazione globale del reddito di periodo ma di variazioni elementari concernenti le componenti positive e negative di reddito e pertanto, dopo aver determinato lo scostamento complessivo, procedere alla scomposizione nei suoi elementi influenti.

---

<sup>152</sup> R. Battagliero, *op. cit.*, p. 337.

<sup>153</sup> G. Cavazzoni, *op. cit.*, p.346; S. Furlan, *op. cit.*, p. 215; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 122.

<sup>154</sup> Cfr. M. S. Avi, *op. cit.*, p. 178.

La sommatoria degli scostamenti elementari, qualora la scomposizione effettuata sia corretta, coincide con lo scostamento globale<sup>155</sup>. Gli scostamenti elementari attinenti ai costi che solitamente, del tutto o in parte, vengono calcolati sono: variazione ( $\Delta$ ) prezzo - costo<sup>156</sup>, variazione ( $\Delta$ ) efficienza, variazione ( $\Delta$ ) volume e variazione ( $\Delta$ ) spesa, mentre quelli attinenti ai ricavi sono rappresentati da: variazione ( $\Delta$ ) prezzo - ricavo, variazione ( $\Delta$ ) mix e variazione ( $\Delta$ ) volume<sup>157</sup>.

I primi tre delta di costo costituiscono la scomposizione dello scostamento globale relativo ai costi variabili<sup>158</sup>, in quanto la variazione di tali costi può essere causata da tre elementi differenti, ossia il prezzo di acquisto del fattore produttivo, la quantità di fattore utilizzata per ogni unità e il volume di produzione. Pertanto possono essere così definite:

-  $\Delta$  prezzo - costo, imputabile esclusivamente alla variazione nel livello di prezzo a cui sono stati effettivamente acquistati i fattori produttivi rispetto a quello previsto in sede di budget; in questo modo si possono individuare le singole risorse produttive responsabili dello scostamento, informazione che non sarebbe ottenibile con lo scostamento globale.

Tale variazione, in cui la quantità di fattore produttivo acquistata rimane costante proprio per evidenziare la differenza di prezzo, risulta dal confronto tra:

$$\begin{array}{c} \text{(quantità di fattore produttivo effettivamente acquistata dall'impresa} \\ * \\ \text{prezzo unitario effettivo)} \\ \\ \text{e} \\ \\ \text{(quantità di fattore produttivo effettivamente acquistata dall'impresa} \\ * \\ \text{prezzo unitario standard)} \end{array}$$

-  $\Delta$  efficienza, legata alla quantità di risorse produttive variabili impiegate per la realizzazione dei prodotti, con lo scopo di evidenziare il maggiore o minore utilizzo dei fattori produttivi e

<sup>155</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 178; R. Battagliero, *op. cit.*, p. 339.

<sup>156</sup> Tale variazione è definita prezzo - costo per distinguerla dal  $\Delta$  prezzo - ricavo: nella prima la variazione riguarda il prezzo d'acquisto che si è dovuto pagare al fornitore, mentre nella seconda concerne il prezzo di vendita del prodotto.

<sup>157</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 179 e seguenti; R. Battagliero, *op. cit.*, p. 339 e seguenti; S. Furlan, *op. cit.*, p. 212 e seguenti; P. Lizza, *op. cit.*, p. 294 e seguenti; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 122.

<sup>158</sup> Comprendenti quindi materie prime e manodopera diretta.

per questo definita da M. S. Avi anche come “controllo consumi”<sup>159</sup>. Per questo calcolo rimane pertanto costante il prezzo unitario del fattore produttivo e si procede a contrapporre:

(prezzo unitario standard della risorsa \* quantità unitaria  
effettivamente utilizzata della risorsa \* volume effettivo di produzione)  
ossia (costo effettivamente sostenuto in cui i fattori sono valorizzati a prezzi standard)

e

(prezzo unitario standard della risorsa \* quantità unitaria standard della risorsa \* volume  
effettivo di produzione)  
ossia (valore del budget flessibile relativo alla produzione effettivamente realizzata)

-  $\Delta$  volume, che identifica la maggiore o minore capacità del volume di produzione di assorbire i costi fissi, in quanto l’eventuale variazione dei due aggregati contrapposti può essere imputata solo alla “presenza di costi fissi e al contestuale raggiungimento di volumi di produzione diversi da quelli programmati”<sup>160</sup>. Nel caso in cui l’output effettivo sia maggiore di quello programmato vi sarà sovrassorbimento ossia una minore incidenza delle spese generali sui singoli prodotti con conseguente costo unitario minore; viceversa qualora il volume consuntivo risulti minore al volume di budget. Il  $\Delta$  è dato pertanto dalla contrapposizione fra:

(valore del budget flessibile rapportato al volume effettivo di produzione)

e

(valore del costo programmato rapportato al volume effettivo di produzione)  
ossia (costo unitario programmato \* volume effettivo di produzione)

Tale scostamento può essere calcolato anche mediante la seguente formula<sup>161</sup>:

Costi fissi Programmati -  $(\frac{\text{Costi Fissi Programmati}}{\text{Volume Programmato}} * \text{Volume Effettivo})$

La variazione spesa riguarda i fattori fissi, siano essi di produzione o di spese generali per i quali, mancando una correlazione quantitativa tra input utilizzati e output ottenuti, non è possibile e/o economicamente conveniente, calcolare gli scostamenti di prezzo, efficienza e

<sup>159</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 181.

<sup>160</sup> Cfr. M. S. Avi, *op. cit.*, p. 184.

<sup>161</sup> P. Lizza, *op. cit.*, p. 296-297.

volume precedentemente descritti. Il delta spesa rappresenta pertanto uno scostamento misto, dalla cui variazione positiva o negativa non possono trarsi considerazioni sull'efficienza e sull'efficacia della gestione<sup>162</sup>. Tale variazione deriva dalla semplice contrapposizione tra:

(costo effettivamente sostenuto)

e

(costo preventivato a budget)

Per quanto concerne le variazioni di ricavo, è necessario distinguere se l'impresa produca un solo modello di prodotto o una pluralità di modelli e se essa sostenga o meno costi commerciali variabili. Nel primo caso la variazione dei ricavi sarà imputabile ad uno scostamento di prezzo e/o di output di vendita. Nel secondo caso a questi due si aggiunge anche il delta mix. Tali variazioni sono così definite:

-  $\Delta$  prezzo - ricavo, dovuto esclusivamente alla variazione del prezzo di vendita tra programmato ed effettivo, e pertanto ricavato dal confronto tra:

(il margine di contribuzione di primo livello effettivo, ossia con volume, mix e prezzi effettivi)

e

(il margine di contribuzione di primo livello effettivo a prezzi standard,

ossia con volume e mix effettivi ma prezzi standard)

-  $\Delta$  mix, con cui è possibile calcolare l'impatto sui ricavi della vendita di un mix produttivo differente da quello programmato, per cui l'unica variabile che va modificata è proprio il mix, con il seguente confronto tra:

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi standard ma fatturato e mix effettivi)

e

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi e mix standard ma fatturato effettivo)

-  $\Delta$  volume, che evidenzia l'effetto di un volume di vendita effettivo diverso da quello di budget e deriva dalla contrapposizione fra:

---

<sup>162</sup> Una variazione positiva, nonostante significhi che è stato sostenuto un costo minore rispetto a quello programmato, nulla dice in merito all'efficienza della gestione, in quanto la riduzione dei costi fissi potrebbe essere dovuta a uno stipendio minore dell'amministratore a causa della sua incompetenze amministrativo - contabili anziché a un miglioramento nella gestione delle spese generali da parte dell'impresa.

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi e mix standard ma volume effettivo)

e

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi, mix e volume standard, ossia programmato)<sup>163</sup>

Tali scostamenti<sup>164</sup> sono ulteriormente scomponibili affinché le imprese possano conoscere a quali beni sono imputabili le variazioni, pertanto si avrà per ogni prodotto:

- il  $\Delta$  prezzo - ricavo, con il confronto tra:

(volume effettivo di vendita \* prezzo di vendita effettivo)

e

(volume effettivo di vendita \* prezzo di vendita standard)

- il  $\Delta$  volume<sup>165</sup>, con il confronto tra:

(volume effettivo di vendita \* prezzo standard) -

(costo variabile unitario standard \* volume effettivo di vendita)

e

(volume programmato di vendita \* prezzo standard) -

(costo variabile unitario standard \* volume programmato di vendita)

In presenza di costi commerciali variabili direttamente imputabili ai responsabili delle vendite, alle tre variazioni di ricavo finora illustrate se ne aggiunge un'altra, ossia il  $\Delta$  costo commerciale variabile che quantifica l'effetto di tale variazione sul margine di contribuzione. Tale scostamento è calcolato secondo la logica precedentemente illustrata e confrontando pertanto:

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi, volume, mix e costi commerciali effettivi)

---

<sup>163</sup> Secondo la dottrina il calcolo delle variazioni di ricavo attraverso il metodo classico (usato anche per i  $\Delta$  di costo) è da considerarsi superata in quanto porta con sé un limite, ossia l'attenzione posta dalle imprese alla massimizzazione del fatturato anziché alla massimizzazione del margine di contribuzione; secondo tale logica risulta, quindi, più utile analizzare le modifiche del margine di contribuzione di primo livello al variare dei prodotti, in quantità e mix, rispetto ai valori programmati. In tale calcolo anche i costi variabili sono standard in modo tale che i valori di margine ottenuti non siano influenzati da costi imputabili alla produzione e non alla vendita.

<sup>164</sup> Solamente quelli di prezzo e di volume, in quanto il delta mix è dato proprio dall'insieme dei vari prodotti.

<sup>165</sup> La sommatoria dei  $\Delta$  volume di tutti i prodotti non coincide con il  $\Delta$  volume complessivo, in quanto vi è l'influsso del  $\Delta$  mix; essa coincide con la somma del  $\Delta$  volume globale e del  $\Delta$  mix globale.

e

(margine di contribuzione di primo livello a prezzi, volume, mix effettivi ma costi commerciali standard)

Successivamente, per il calcolo degli altri scostamenti, verrà impiegato sempre il valore standard dei costi commerciali variabili.

Si è potuto osservare come la presenza di scostamenti sia imputabile a fattori di diversa natura, che a loro volta possono essere causati sia da errori di previsione, legati ad un'errata formulazione di stime, programmi di budget e obiettivi aziendali, sia da errori di realizzazione, ossia imputabili ad azioni di gestione inefficienti e inefficaci del personale che opera nei vari centri di costo.

Si possono verificare, inoltre, scostamenti legati a eventi casuali e non direttamente controllabili dall'impresa, quali l'aumento del prezzo di acquisto dei fattori produttivi che riflette condizioni di negoziazione prevalentemente esterne e non imputabili ai responsabili aziendali<sup>166</sup>.

La determinazione periodica, sia essa mensile, trimestrale o annuale, è utile da un lato per identificare i costi effettivamente sostenuti nel periodo considerato e, confrontandoli con i relativi ricavi, per misurare il particolare risultato economico, e dall'altro per eseguire una comparazione con i costi programmati in sede di budget.

Con il calcolo del costo effettivo di prodotto è possibile, inoltre, monitorare l'efficienza della gestione in relazione ad ogni singolo prodotto e alle sue determinanti.

Un elemento di estrema importanza che può migliorare e a volte salvare la stessa vita di un'impresa è rappresentato dalla tempestiva correzione di tutte le anomalie, operazione complessa e direttamente connessa all'attività di reporting<sup>167</sup> con cui vengono comunicati ai responsabili aziendali le informazioni derivanti dall'analisi degli scostamenti e con cui si influenzano i relativi comportamenti futuri. Secondo quanto sostiene P. Lizza<sup>168</sup> il reporting tradizionale, ossia basato esclusivamente su indicatori economico - finanziari presenta dei limiti, in quanto orientato solamente al breve periodo e mancante del collegamento tra i fattori critici di successo propri di ogni impresa e la sua redditività<sup>169</sup>. L'impiego di indicatori

---

<sup>166</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 36-37; G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 346-347.

<sup>167</sup> Si rinvia al secondo capitolo per un approfondimento sulle caratteristiche del reporting.

<sup>168</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 300.

<sup>169</sup> Si rinvia al secondo capitolo per l'argomento.

economico- tecnici e di indicatori di qualità consente di analizzare e comprendere in modo migliore gli scostamenti, in modo tale da integrare le misure economico - reddituali con la strategia aziendale. Tra questi possono essere individuati gli indici di customer satisfaction, il numero di resi e prodotti difettosi, il numero di interventi d'assistenza, il numero di reclami, ecc.

Inoltre va ribadita l'esigenza di ricercare e individuare le relazioni esistenti tra i vari parametri analizzati e la struttura organizzativa e strategica d'impresa, affinché, al suo mutare, si possa intervenire con adeguate misure correttive<sup>170</sup>.

La distinta classificazione degli scostamenti sopra riportata non deve indurre a ritenerli tra di loro indipendenti e privi di ogni collegamento, in quanto rappresentano informazioni tra loro interdipendenti necessarie per analizzare e valutare ogni peculiarità aziendale, ossia l'unico modo per giungere a conclusioni corrette in sede di pianificazione, controllo e responsabilizzazione della gestione.

Spostandoci dai principi teorici alla loro reale applicazione si cercherà ora di focalizzare l'attenzione sull'impresa Alfa.<sup>171</sup>

Si riportano di seguito i dati numerici dei principali macro - aggregati caratterizzanti il prospetto di budget e di conto economico:

	<b>Bilancio Consuntivo</b>	<b>Budget Esercizio 2011</b>	<b>Variazione</b>
<b>Valore Produzione</b>	20.084.021	16.348.269	+ 3.735.752
<b>Consumo Materie prime</b>	13.055.350	12.728.707	+ 326.643
<b>Costi Variabili</b>	853.480	906.692	- 53.212
<b>Costi di struttura</b>	5.487.233	5.507.083	- 19.850
<b>Margine di Contribuzione</b> (Valore Produzione - Consumo Materie Prime - Costi Variabili)	6.175.191	6.348.639	- 173.448

<sup>170</sup> M. Bogni - M. Solbiati, *op. cit.*, p. 38 e seguenti.

<sup>171</sup> Considerati il budget e il bilancio consuntivo relativi all'esercizio 2011 forniti e vista la struttura del controllo di gestione, non ancora completamente giunta all'apice della sua completezza, si ritiene più conveniente limitarsi ad analizzare gli scostamenti dei macro - aggregati. L'analisi e la valutazione delle variazioni elementari precedentemente illustrate richiederebbe un'ingente mole di dati analitici per i quali sarebbe necessario una complessa e approfondita scomposizione di budget e bilancio, operazione che comporterebbe capacità, strumenti e un dispendio in termini temporali non coerente con la presente trattazione.

Si può notare come il valore della produzione presenti una variazione positiva di 3.735.752 euro e, trattandosi di ricavi, risulti favorevole ad Alfa; in base a quanto affermato in precedenza relativamente agli scostamenti dei ricavi, tale variazione potrebbe essere imputabile ad un cambiamento del prezzo di vendita, della quantità o del mix produttivo.

Per quanto riguarda il  $\Delta$  mix si può affermare che l'eventuale variazione rispetto al budget apportata da tale elemento non è da considerarsi tra le più rilevanti, in quanto il prospetto di budget realizzato da Alfa deriva da ordini già ricevuti o previsioni di ordine dai clienti per l'esercizio futuro o da un trend storico che, collegato alle tendenze attuali del mercato di riferimento, consente all'impresa di individuare le fasce che saranno richieste in maggiore o minore quantità. Non va comunque esclusa una possibile variazione del mix produttivo rispetto a quanto programmato a seguito di eventi improvvisi e non prevedibili che possono apportare un cambiamento nei prodotti richiesti dal mercato.

Considerando il prezzo di vendita nulla si può dire in merito a tale variazione, in quanto, come si noterà nel quarto capitolo, trattasi di prezzi che dipendono prevalentemente dal mercato e pertanto non completamente influenzabili da Alfa. Ciò significa che il prezzo di mercato potrebbe da un lato mantenersi pressoché costante e stabile intorno al valore corrente e dall'altro potrebbe subire variazioni a causa dell'aumento della domanda e/o dell'offerta, della disponibilità di nuove soluzioni tecnologiche, e così via.

Lo scostamento principale, sia in termini di risultati che di prevedibilità, è rappresentato dal  $\Delta$  volume. Come più volte ribadito dai responsabili Alfa le quantità di vendita diventano sempre più "impersonali" nel loro settore, in quanto assai dipendenti dal particolare momento congiunturale che può portare a rallentamenti e fermi spesso anche improvvisi della richiesta di prodotti.

La variazione positiva registrata dal fatturato nel 2011, come dichiarato dagli stessi manager, è imputabile per lo più proprio al  $\Delta$  volume, grazie alle quantità di vendita che non solo si sono mantenute al livello previsto nel budget ma sono addirittura aumentate. Ciò in quanto il mercato congiunturale è risultato essere migliore alle aspettative realizzate sulla base del trend di vendita dell'esercizio 2010. Si può quindi affermare che la quantità di vendita sia l'elemento che registra maggiori oscillazioni e da cui dipende gran parte dello scostamento del valore della produzione.

Se si considerano gli scostamenti di costo risulta più difficile rintracciare le cause di tali variazioni senza una corretta ed approfondita analisi. Per quanto riguarda il  $\Delta$  prezzo - costo



è stato illustrato nel paragrafo dedicato alle materie prime come il prezzo d'acquisto del rame, costituente il 50 - 60% delle risorse, dipenda per gran parte del suo importo dalle quotazioni di borsa e pertanto non sempre correttamente stimato nel budget; come esso, seppur in misura minore, le altre materie plastiche e metalliche utilizzate da Alfa per la realizzazione dei suoi prodotti. Il  $\Delta$  prezzo rappresenta, pertanto, una componente fondamentale della macro - variazione "consumo materie prime" che ha registrato nell'esercizio scorso una variazione di 326.643 euro. Nonostante sia positiva, trattandosi di variazioni di costo, essa rappresenta il maggior esborso che Alfa ha dovuto sostenere rispetto all'importo previsto. Nell'esercizio 2010, ad esempio, Alfa mantenne i ricavi al livello programmato ma peggiorò la sua marginalità a causa dell'aumento esponenziale del costo delle materie prime.

Altrettanto importante è lo scostamento del volume di fattori produttivi acquistati dall'impresa, direttamente dipendente dall'efficienza nel loro impiego e dal volume di produzione realizzato; in presenza di variazioni notevoli della produzione rispetto a quella programmata allora anche il  $\Delta$  volume risorse acquistate subirà un profondo scostamento. Si potrebbe pertanto ritenere che una parte della variazione registrata dal consumo di materie prime nel 2011 sia imputabile alla maggiore quantità acquistata. Accanto a tale motivazione se ne aggiunge un'altra e precisamente l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi, poiché in caso di sprechi, errori, prodotti e materiali difettosi, ecc. che riducono l'efficienza prevista, la quantità di fattori produttivi impiegata risulta essere superiore a quella standard, provocando per l'impresa il sostenimento di un costo maggiore dovuto alla quantità addizionale di risorse necessarie.

Se negli scostamenti di prezzo - costo<sup>172</sup> e di quantità Alfa può difficilmente intervenire, non altrettanto avviene nello scostamento d'efficienza, costantemente monitorata dall'impresa tramite i report giornalieri e una valutazione, seppur grossolana<sup>173</sup>, dei responsabili aziendali; in questo modo eventuali problemi di macchinari e attrezzature, sottorendimento del personale e dei fattori produttivi che possono provocare un peggioramento nell'efficienza delle 3M vengono immediatamente individuati e corretti.

Da ultimo ma non per importanza il  $\Delta$  spesa che registra una variazione negativa di 19.850 euro; ciò significa che nell'esercizio 2011 Alfa ha sostenuto costi fissi in importo minore

---

<sup>172</sup> Si è già discusso in merito alla possibilità di influenzare il prezzo d'acquisto dei materiali da parte di Alfa.

<sup>173</sup> Si veda in merito le novità e le migliorie che apporterà il nuovo sistema informativo Panthera.

rispetto a quello programmato. Tale scostamento potrebbe essere imputabile a variazioni contemporanee in rialzo o ribasso di costi amministrativi, commerciali, costi fissi di produzione e/o di struttura, al costo del personale o a proventi non caratteristici, sia per una errata stima del loro importo in sede di redazione del budget sia per la presenza di costi che non si riteneva di dover sostenere o viceversa.

Pure l'importo dell'aggregato costi variabili, per la maggior parte imputabile a lavorazioni esterne, è contraddistinto da una variazione negativa di 53.212 euro, per cui si può affermare che l'esborso da parte di Alfa è stato minore rispetto a quanto previsto. Alla base di tale variazione potrebbero essere rintracciate diverse ragioni tra cui il miglioramento delle trattative con i fornitori terzi, la realizzazione al proprio interno di parte delle lavorazioni prima affidate all'esterno e così via.

Osservando il margine di contribuzione<sup>174</sup> si nota la variazione negativa di 173.448 euro che rappresenta la minore capacità di Alfa di coprire i costi fissi in relazione a quanto essa si aspettava dal budget.

Si può quindi comprendere come l'analisi dei macro - aggregati non fornisca informazioni sufficienti per identificare le cause delle loro variazioni e correggere tempestivamente eventuali disfunzioni della gestione; l'interpretazione degli scostamenti calcolati in questa sede, infatti, nonostante rispecchi le motivazioni addotte dai responsabili Alfa, a loro volta raccolte nel corso dell'esercizio di riferimento al variare delle condizioni d'acquisto, di produzione, di vendita, ecc., può portare con sé delle insidie se ogni variazione viene considerata singolarmente e slegata dalle sue determinanti. L'aumento del valore della produzione, infatti, in valore assoluto rappresenta i maggiori ricavi che l'azienda è riuscita a realizzare e, dal punto di vista finanziario, ciò è positivo in quanto aumenta gli introiti; dal punto di vista reddituale, però, essi devono essere rapportati ai costi, pertanto un aumento di fatturato non assicura un aumento di reddito e di margine netto di contribuzione, in quanto tali valori dipendono anche da altri elementi. Per questo, affinché l'analisi e la valutazione degli scostamenti siano corrette ed efficaci, è necessario tenere in considerazione innanzitutto tutte le componenti del reddito aziendale e in secondo luogo le loro determinanti.

---

<sup>174</sup> Margine di contribuzione ricavato sottraendo al valore della produzione il consumo di materie prime e altri costi variabili (tra cui non è inclusa la manodopera diretta).

## **4. Determinazione del prezzo di vendita dei prodotti**

### **4.1 Determinazione del prezzo di vendita del prodotto**

Abbiamo finora avuto modo di osservare come la gestione d'impresa sia costituita da un insieme di molteplici operazioni tra loro fortemente collegate al fine di massimizzare il reddito globale.

Tra queste, quelle riguardanti la determinazione del prezzo di vendita dei prodotti sono fondamentali poiché permettono di conseguire ricavi tali da coprire i costi complessivi e remunerare il capitale investito.

Il calcolo del costo di prodotto è necessario per poter fissare prezzi remunerativi di vendita e misurare, in relazione ai diversi livelli di prezzo, il risultato economico che ne conseguirebbe; il ruolo svolto da questi dati non deve però essere ritenuto preminente, poiché si deve tenere in considerazione anche l'orientamento dell'impresa, ossia le sue strategie in relazione agli obiettivi di sviluppo, di penetrazione dei mercati e di miglioramento del suo risultato.

Nella determinazione del prezzo di vendita intervengono molteplici fattori che riflettono le condizioni della domanda e dell'offerta nel mercato, quali il livello dei prezzi esistenti, la presenza di concorrenti, la natura dei prodotti, siano essi complementari o sostituti, regolamenti pubblici sui prezzi, elasticità della domanda e altre condizioni legate a mercato e impresa.

La "National Association of Accountants"<sup>175</sup> afferma che: "Selling prices seldom have a rigid relationship to product cost because competition and the elasticity of customer demand as well as cost enter into pricing decision".

Per le imprese risulta pertanto fondamentale analizzare e valutare l'effetto che un determinato prezzo provoca non solo sul volume di vendita ma anche sul comportamento dei consumatori, sulla struttura di mercato e sulla reazione della concorrenza.<sup>176</sup>

---

<sup>175</sup> W. Wright in *Direct Standard Costs for Decision Making and Control*, McGraw - Hill Book Company, Usa, 1962, p.175, riporta quanto incluso in "Current Application of Direct Costing", *NAA Research Report No. 37*, 1961, p.57.

<sup>176</sup> G. Lo Martire, *I centri di costo*, Buffetti Editore, Roma, 1989, p.177 e seguenti ;L. Potito, *op. cit.*, p.120.

Innanzitutto il problema della scelta del prezzo di vendita non può prescindere dalla definizione del regime di mercato in cui l'impresa opera.<sup>177</sup> Qualora la struttura del mercato sia tale da non far dipendere il prezzo di mercato dalle decisioni sui prezzi delle singole aziende, ogni impresa potrà fissare il prezzo indipendentemente dalle reazioni dei concorrenti e dei mercati. Essendo il prezzo di mercato dato e non modificabile da parte dell'impresa, essa potrà solamente confrontare il suo costo di produzione con i prezzi esistenti nel mercato di riferimento e valutare la sua convenienza o meno a produrre e a incrementare o ridurre le vendite di alcuni prodotti. Se in tali situazioni le imprese, indipendentemente da quali siano i loro costi, non possono fare altro che accettare o rifiutare il prezzo imposto dal mercato, non altrettanto vero è il caso in cui la struttura di mercato sia tale da influenzare le scelte dei prezzi. Le imprese determineranno quindi il prezzo sulla base della quantità richiesta dal mercato in corrispondenza dei vari prezzi, dei costi sostenuti per la produzione e sulla base della possibile reazione delle altre imprese; in secondo luogo la scelta del prezzo dovrà tenere conto dell'elasticità della domanda<sup>178</sup> e si dovrà quindi distinguere se l'immissione nel mercato riguardi un prodotto standard<sup>179</sup> o un prodotto fino a quel momento non commercializzato.

Nel caso in cui si tratti di un articolo "nuovo" le imprese dovranno considerare la situazione della concorrenza e le condizioni di realizzazione di profitto, in quanto il prezzo deve essere idoneo a garantire la copertura non solo dei costi fissi ma anche di eventuali investimenti necessari alla produzione di quell'articolo. Quando il prodotto considerato sia già presente sul mercato, invece, sarà importante valutare l'elasticità della domanda, in quanto in presenza di elevata elasticità la riduzione del prezzo potrebbe essere giustificata da un aumento del margine di contribuzione; viceversa, con elasticità limitata, un abbassamento del prezzo non porterà a margini maggiori.

L'offerta di prodotti simili o sostitutivi nel mercato fa sì che la domanda del bene diventi sempre più elastica e le imprese debbano, pertanto, massimizzare il loro profitto

---

<sup>177</sup> Essendo la presente trattazione orientata al ruolo svolto dai costi nella fissazione di un livello di prezzo, per la definizione dei vari regimi di mercato e per il calcolo del relativo prezzo ottimale si rimanda alle nozioni di economia politica.

<sup>178</sup> L'elasticità della domanda rispetto al prezzo rappresenta la variazione percentuale di domanda corrispondente ad una variazione percentuale di prezzo.

<sup>179</sup> Si utilizza il termine standard nel significato di prodotto cosiddetto 'tradizionale', ossia già noto e commercializzato sul mercato da parte dell'impresa.

ottimizzando la produzione in funzione al massimo prezzo praticabile sul mercato e al minor costo sostenibile internamente.

La definizione del prezzo sulla base del costo di produzione deve essere pertanto affinata all'analisi dell'elasticità della domanda, per prevedere il volume di vendita raggiungibile in relazione ai diversi prezzi praticati, e alla verifica delle offerte da parte della concorrenza.

La maggior parte delle aziende si trova in una posizione intermedia tra quelle che "fanno il prezzo" e quelle che "subiscono il prezzo" pertanto, secondo le condizioni e i regimi di mercato in cui esse operano, si può affermare che non esiste un unico modo per fissare i prezzi, ma esistono modalità più o meno corrette.

Nel determinare il prezzo di vendita dei loro prodotti le imprese partono solitamente dal prezzo minimo accettabile, ossia dal limite inferiore di prezzo che non può essere oltrepassato; tale limite è solitamente fatto coincidere con il costo primo variabile, in modo tale da assicurarsi, con la vendita dei prodotti, almeno la copertura dei costi variabili che è stato necessario sostenere per la loro produzione.<sup>180</sup>

Secondo alcuni autori come A. Spranzi<sup>181</sup> "il costo diretto può essere inteso come limite inferiore di prezzo solo in condizioni patologiche di sottoccupazione di capacità produttiva, quando il problema dell'impresa è di rendere minima la perdita o di tenere conto di esigenze strategiche", quali ad esempio la convenienza, in situazioni di contrazione della produzione, a realizzare delle produzioni, cosiddette 'riempitive', con le quali tentare di migliorare la copertura dei costi di struttura. Al contrario "in condizioni normali", secondo quanto sostiene lo stesso autore, "il costo diretto rappresenta un significativo limite inferiore del prezzo quando sia trascurabile l'incidenza dei costi fissi comuni". Tale affermazione deriva dalla considerazione che in condizioni anomale, ossia di cattiva congiuntura, quando il prezzo tende al costo marginale di produzione, il limite inferiore di prezzo risulta fondamentale mentre, in condizioni normali, le imprese non hanno bisogno di determinare un limite inferiore di prezzo, in quanto si presume che in situazioni di pieno regime aziendale esse riescano a spuntare prezzi tali da permettere il recupero dei costi variabili.

Spranzi propone allora, quale base per determinare il prezzo, l'impiego del costo pieno di prodotto denominato "dispositivo di copertura", in modo tale da rispondere all'esigenza

---

<sup>180</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p.225 e seguenti; G. Lo Martire, *op. cit.*, p.172 e seguenti; L. Potito, *op. cit.*, p.120 e seguenti; L. Selleri, *op. cit.*, p.250 e seguenti; A. Spranzi, *Calcolo dei costi e decisioni aziendali*, Etas Libri, Milano, 1993, p.129 e seguenti.

<sup>181</sup> A. Spranzi, *op. cit.*, p.131.

delle imprese di coprire, con i prezzi praticati, anche i costi fissi comuni in un calcolo globale di copertura dei costi totali di struttura e di capacità. Ciò significa che la quota di costi fissi attribuita ad ogni singolo prodotto rappresenta il 'contributo di copertura minimo' che esso con la sua vendita deve fornire; in questo modo se ogni prodotto, o ordine, verrà negoziato ad un prezzo almeno pari al costo pieno di prodotto, l'impresa riuscirà a garantirsi alla fine dell'esercizio economico la copertura di tutti i suoi costi fissi.

L'impiego del costo pieno quale dispositivo di copertura è ritenuto fondamentale nelle aziende che producono su commessa dove, a causa delle produzioni frammentate nel corso dell'esercizio in termini di tempo, costo diretto o variabile, ciclo di lavorazione e prezzo, non è possibile, in sede di pianificazione, stabilire il rapporto quantità - prezzo sulla base del margine di contribuzione lordo offerto da ogni prodotto. La fissazione di un prezzo, per ogni commessa, pari almeno al costo pieno di prodotto assicura così il recupero di tutte le spese aziendali.<sup>182</sup>

Tra le aziende è prassi diffusa quella di determinare il prezzo con la tecnica del "cost - plus - pricing"; essa consiste nell'aggiungere al costo complessivo di prodotto una percentuale predefinita e costante di ricarico, o "mark- up", che sia sufficiente a coprire tutte le spese generali e a produrre nuova ricchezza. Tale metodo, poco complesso e semplice da applicare, presenta però dei limiti, poiché può utilizzare informazioni non del tutto corrette e trascurare gli effetti dei prezzi sulla domanda. Uno dei problemi insiti nell'impiego del costo pieno quale base per la determinazione del prezzo di vendita è rappresentato proprio dall'aleatorietà e dalla soggettività della ripartizione dei costi comuni, specialmente qualora le imprese adottino la contabilità del direct costing e, ai fini del calcolo del costo pieno, esse debbano aggiungere al costo primo variabile una quota di costi fissi più o meno aderente alla realtà; in questo modo, come osservato nel capitolo precedente, il valore finale risulta influenzato dai criteri arbitrari impiegati per le imputazioni. Tale tecnica ignora inoltre il comportamento dei consumatori.

Un'impresa che non considera l'elasticità della domanda ed aumenta i prezzi a seguito di un aumento del costo pieno di prodotto, causato dal minor volume di produzione realizzato, potrebbe trovarsi di fronte a un'ulteriore diminuzione delle sue vendite e del suo fatturato. Ciò perché, in presenza di domanda elastica e decrescente al crescere del prezzo, l'impresa avrebbe dovuto ridurre i prezzi anziché aumentarli, in modo tale da recuperare la sua quota

---

<sup>182</sup> A. Spranzi, *op. cit.*, p. 124-127.

di mercato e coprire così i costi con i maggiori ricavi. Tale ragionamento è però escluso dalla tecnica del cost plus pricing che, stabilendo il prezzo sulla base del costo pieno di prodotto, considera solamente le condizioni interne all'impresa e trascurando le conseguenze che si avranno sul mercato.

Si può quindi affermare che questo metodo offre una "soluzione provvisoria"<sup>183</sup> che può essere accettata solamente nel breve periodo e che, per la sua validità, richiede l'analisi dell'elasticità della domanda e della verifica dei prezzi praticati dalla concorrenza.<sup>184</sup>

Un'altra tecnica utilizzata dalle imprese è il "target pricing" o "price imitation", ossia la fissazione del prezzo di vendita in funzione dei prezzi definiti dai concorrenti, impiegata prevalentemente nei settori con bassa differenziazione produttiva<sup>185</sup>. Questo metodo, che risulta facile da applicare in quanto, essendo il fattore competitivo rappresentato dal prezzo, non necessita di particolari conoscenze tecniche e manageriali sia nel campo del pricing che della ripartizione dei costi, risulta però criticato per ignorare la struttura di costo e le specificità aziendali; le imprese infatti, pur appartenendo allo stesso settore e producendo lo stesso tipo di prodotto, raramente presentano uguale struttura dei costi e pertanto, dall'applicazione dello stesso prezzo di vendita, un'impresa potrebbe ottenere profitto mentre l'altra potrebbe risultare in perdita.<sup>186</sup>

Il Potito<sup>187</sup> delinea degli altri metodi di fissazione del prezzo ripresi dall'Oxenfeldt e più precisamente: il metodo del "mark - up flessibile", simile al cost - plus- pricing ma con il margine addizionale di ricarico che varia in relazione alle condizioni esterne di mercato e della domanda; l'"experimental pricing", che consiste nel scegliere il prezzo che si è rivelato migliore dalla sperimentazione di più prezzi in diversi mercati; il "research method of pricing" in cui il prezzo viene determinato dopo aver indagato ed analizzato le preferenze e i comportamenti dei potenziali consumatori e l'"intuitive method", basato prevalentemente sull'esperienza e sull'intuito dei responsabili delle vendite.

Considerando quanto finora esposto si possono riassumere alcune critiche ricorrenti all'impiego del costo pieno nella fissazione del prezzo di vendita. Innanzitutto l'arbitrarietà insita nei criteri di ripartizione delle spese generali e i comportamenti errati conseguenti alle

---

<sup>183</sup> A. Stocchetti - L. Buzzavo, *Marketing, Tecnologia, Globalizzazione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002, p. 133.

<sup>184</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 226-2267; G. Lo Martire, *op. cit.*, p.176 e seguenti; A. Spranzi, *op. cit.*, p. 114-118.

<sup>185</sup> È il caso di operatori telefonici, distributori di benzina, ecc.

<sup>186</sup> L. Potito, *op. cit.*, p. 123.

<sup>187</sup> Ibidem.

informazioni inesatte fornite dal costo pieno; errate politiche dei prezzi possono, infatti, erodere i margini dei prodotti e in periodi di crisi provocare addirittura ingenti perdite. Basti pensare che nei periodi di contrazione della produzione, proprio per la minore quantità di prodotti realizzati, i prezzi praticati saranno più alti, mentre nei periodi d'intenso lavoro, quando gli affari sono propizi e si potrebbero praticare prezzi remunerativi, essi risulteranno invece essere più bassi a causa della ripartizione dei costi fissi su un volume maggiore di output.

Va inoltre rilevato come l'obiettivo aziendale sia rappresentato dalla massimizzazione del margine netto globale e non del singolo prodotto, per cui il recupero dei costi fissi, a cui sono preposti i prezzi, avviene con i ricavi dei singoli prodotti che possono di volta in volta contribuire in misura maggiore o minore, ma senza che sia possibile predeterminare il preciso contributo richiesto ad ognuno.

Il costo primo variabile, o diretto, offerto dal direct costing viene pertanto considerato superiore al costo pieno fornito dal full costing, in quanto prescinde dai costi fissi che vengono invece considerati nel loro ammontare globale da sottrarre al margine di contribuzione lordo aziendale. In questo modo è possibile identificare e valutare gli effetti di diverse alternative di quantità - prezzo sul risultato economico di periodo, a differenza di quanto avviene con il costo pieno, che risulta essere valido solamente per lo specifico volume di produzione impiegato nel calcolo del costo e per cui, al modificarsi della quantità prodotta, varia anche la quota di costi comuni da attribuire al singolo prodotto.

A tal proposito l'NAA Research Report<sup>188</sup> riporta: "Profits depend upon achieving a satisfactory combination of price, volume, and mix and for this reason volume needs to be viewed as a variable in assembling cost data to guide pricing".

Anche l'impiego del costo primo variabile quale base per fissare il prezzo non è però immune da critiche, sia perché induce le imprese a praticare prezzi bassi, sia perché, approvata la sua utilità nel breve periodo quando è sufficiente che il margine di contribuzione sia positivo, ossia che siano coperti i costi variabili, non altrettanto vero è per il lungo periodo, dove vi è l'esigenza per le aziende di coprire tutti i costi e non solo quelli variabili.<sup>189</sup>

Concludendo si può affermare come le strategie e le decisioni sui prezzi, pur necessitando della conoscenza dei costi, rappresentino un processo complesso ed elaborato che necessita

---

<sup>188</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 56.

<sup>189</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 226 e seguenti; L. Potito, *op. cit.*, p. 125 e seguenti.



della considerazione di molteplici fattori, interni ed esterni all'impresa. L'analisi della situazione esterna, sia con riferimento al mercato sia alla concorrenza, risulta fondamentale per comprendere le modalità e i limiti delle politiche di prezzo che l'impresa, in un orizzonte temporale di medio - lungo periodo, può adottare.

Il calcolo dei costi, pertanto, sia esso variabile o pieno, nonostante rappresenti la base su cui si poggia ogni decisione di vendita, non risulta essere sufficiente e richiede di essere corredato da informazioni sulle azioni della concorrenza e sulle caratteristiche della domanda, assumendo una forma cosiddetta "flessibile"<sup>190</sup>.

Solo così la tecnica del cost - plus - pricing potrà essere considerata accettabile.

---

<sup>190</sup> A. Spranzi, *op. cit.*, p. 117. L'autore si riferisce alla flessibilità in sede di utilizzo del costo pieno, ossia ad una politica di prezzo flessibile che tenga conto del "condizionamento esercitato dalle circostanze di mercato".

## 4.2 Fissazione del prezzo di vendita in Alfa

Come è stato affermato nel primo capitolo Alfa è un'azienda "Business to Business" e, in quanto tale, realizza prodotti non a catalogo ma secondo le specifiche esigenze dei suoi clienti.

Si può iniziare a comprendere come, non disponendo di un listino al pubblico, il prezzo e pertanto il margine di contribuzione siano legati più a logiche esterne di mercato che a logiche interne d'impresa.

Va comunque specificato come esistano differenti situazioni in cui Alfa, in relazione alle diverse aspettative di prezzo dei clienti, riesca ad esercitare un livello differente di controllo sui prezzi di mercato dei propri prodotti, assicurandosi così un margine più o meno ampio.

In condizioni industriali competitive, infatti, il cliente ha solitamente un 'target price' a cui Alfa è costretta ad attenersi pena l'esclusione dal mercato ed il suo comportamento è assimilabile alle aziende "price - followers", ossia quelle aziende che seguono il prezzo di mercato. In tali situazioni, non potendo agire sulla marginalità, essa è pertanto costretta ad agire sui suoi costi in una logica di 'cost saving', risolvendo problemi legati ad eventuali inefficienze di produzione e ad un volume che garantisca il raggiungimento almeno del punto di pareggio.

Qualora invece il cliente non imponga un prezzo per la negoziazione in corso, Alfa potrà sfruttare la conoscenza del costo di prodotto per fissare un prezzo di vendita tale da consentire un margine soddisfacente, comportandosi da azienda "price - settler", categoria nella quale sono generalmente comprese le imprese - guida nel relativo settore industriale e le aziende che introducono nuovi prodotti sul mercato<sup>191</sup>.

Queste due situazioni rappresentano però i casi limite, in quanto Alfa nelle trattative con i clienti si trova generalmente in situazioni intermedie in cui è in grado, pur subendo il prezzo del mercato, di influenzare parzialmente il livello di prezzo del suo prodotto.

Nel determinare il prezzo di vendita Alfa tiene in considerazione molteplici fattori; tra questi alcuni sono oggettivi ed altri soggettivi.

L'unico dato oggettivo è rappresentato dal costo di prodotto e più precisamente dal costo primo variabile, in quanto desumibile direttamente dalla distinta base di produzione; rappresentando il minimo costo che l'azienda, tramite la vendita, deve recuperare per non

---

<sup>191</sup> O. Paganelli, *op. cit.*, p. 61.

ottenere una perdita, esso costituisce la base del prezzo finale di vendita, per la cui determinazione vengono poi aggiunti gli elementi che ora analizzeremo.

Innanzitutto Alfa somma al costo primo variabile la percentuale del 17% analizzata nel capitolo precedente, che rappresenta la quota di costi fissi che ogni prodotto, con la sua vendita, dovrebbe coprire. Vendendo ad un prezzo che permette anche la copertura della parte di costi fissi imputati ai singoli articoli, Alfa si assicura infatti la realizzazione di un guadagno.

Gli altri due elementi che i responsabili commerciali tengono in considerazione sono il prezzo realizzato dai concorrenti e il prezzo di mercato, che risultano essere tra loro collegati.

Per quanto concerne il prezzo di mercato sappiamo essere il prezzo di equilibrio determinato dall'incontro tra la domanda e l'offerta, pertanto direttamente dipendente sia dalla richiesta del prodotto nel mercato sia dal volume di offerta dei relativi produttori. E' importante quindi, spiegano i commerciali di Alfa, prestare grande attenzione alle tendenze del mercato, in modo tale da individuare, esprimendoci in termini fisici, la direzione e l'intensità del suo movimento.

Quotare sul mercato un prodotto con un prezzo relativamente alto rispetto alla sua domanda può portare il prodotto a rimanere invenduto, così come, al contrario, quotare un prodotto con un prezzo molto basso rispetto al prezzo di mercato porta a conquistare una buona quota di mercato ma contemporaneamente ad erodere i margini di profitto che si sarebbero potuti ottenere.

Con riferimento al prezzo praticato dai competitors si può affermare che, oltre ad influenzare l'offerta di mercato, esso costituisce un benchmark di riferimento non indifferente per Alfa in quanto le permette di identificare non solo il livello di prezzo con cui essa può presentarsi e competere sul mercato, ma anche di valutare la sua efficienza e la sua competitività.

Da un lato l'azienda riesce ad evitare di quotare prodotti con prezzi troppo alti rispetto alla concorrenza che, nonostante le assicurano un'ampia marginalità, non le permettono di essere competitiva sul prezzo e pertanto di realizzare un buon fatturato; dall'altro essa riesce a confrontare il prezzo che alla luce dei suoi costi ritiene redditizio per creare un utile aziendale con il prezzo offerto dal mercato. In questo modo essa può analizzare eventuali inefficienze che possono essere così corrette e migliorate.

Se quindi la presenza di rivali può pregiudicare e a volte ridurre il fatturato di Alfa, contemporaneamente fornisce dei benchmark di riferimento fondamentali grazie ai quali l'azienda può continuamente tentare di migliorarsi.

Si rammenta però che è sempre necessario valutare la coerenza dei prezzi praticati dai concorrenti, in modo tale da verificare se rispecchino effettivamente la struttura dei loro costi aziendali o se siano prezzi realizzati esclusivamente per conquistare il mercato.

Nel considerare quanto offerto dai suoi competitors Alfa valuta il prodotto in termini non solo monetari ossia di prezzo, ma anche di qualità e specifiche tecniche, in quanto una comparazione e un'eventuale competizione sul prezzo è utile solamente se si tratta di due prodotti "uguali", per cui al cliente sarà indifferente acquistare da un fornitore piuttosto che dall'altro.

Nel calcolo del prezzo pertanto i commerciali di Alfa non seguono una regola fissa, poiché la vendita risulta non solo dai costi ma anche da "vendite e sensazioni". Rimandando al paragrafo successivo il dibattito in merito all'utilità della conoscenza dei costi, ci soffermiamo in questo momento sullo svolgimento delle trattative con i clienti.

L'accettazione di una commessa e la negoziazione del prezzo di vendita dei relativi articoli è il risultato di valutazioni basate non solo su costi aziendali e sui prezzi praticati dalla concorrenza ma anche su informazioni riguardo ai diversi 'players' presenti sul mercato e sul rapporto con il cliente. Avere a disposizione informazioni in merito alle caratteristiche degli avversari, quali qualità e innovazione tecnologica insite nei prodotti, esperienza nei processi di lavorazione e trasformazione, rete di clienti e fornitori e localizzazione geografica, permette infatti di comprendere come agiscano i concorrenti, a partire dal tipo di prodotto offerto, dai fattori che caratterizzano il loro prezzo e la veridicità di quest'ultimo, fino agli elementi su cui l'azienda può agire per contrastarli e per offrire al cliente una combinazione qualità - tecnologia - prezzo più conveniente. Reperire informazioni sui concorrenti e sui loro prodotti non è sempre un'operazione semplice per Alfa, in quanto nella maggior parte dei casi essi non dispongono di un catalogo con i prodotti offerti e pertanto nemmeno di un listino al pubblico con i relativi prezzi.

Fondamentale nella fissazione del prezzo è anche il rapporto che Alfa instaura con il cliente e più precisamente con i responsabili degli acquisti, in quanto sono essi stessi che vagliano per primi il prezzo proposto da Alfa e con i quali l'azienda realizza le sue trattative. Ciò porta sia ad una maggiore continuità nelle vendite sia ad una più approfondita conoscenza e stima

reciproca che danno origine ad un rapporto di collaborazione e fiducia. Ci si chiederà come questo può aver ripercussioni sul livello del prezzo di vendita che Alfa deve fissare. Innanzitutto conoscere il cliente permette spesso di ricavare informazioni sugli altri suoi fornitori nonché diretti concorrenti di Alfa, e conseguentemente approfondire la conoscenza di quest'ultimi. In secondo luogo consente di riconoscere la veridicità di quanto affermato dal cliente. Nelle negoziazioni spesso l'acquirente cerca di trattare sul prezzo dell'articolo oggetto del suo acquisto effettuando comparazioni con i prezzi minori a cui può ottenere lo stesso prodotto cercando così di convincere il venditore a ribassare il suo prezzo. Essendo già accaduto in passato che il cliente le abbia fornito indicazioni non del tutto veritiere sui prodotti realizzati dalla concorrenza, si può comprendere come per Alfa sia importante poter contare sull'onestà e sulla fiducia dei suoi clienti, affinché il prezzo fissato sia coerente sia con i suoi obiettivi remunerativi che con le esigenze della controparte.

Nonostante la regola 'generale' di fissazione del prezzo sia costituita dall'aggiunta al costo primo variabile del cosiddetto 'dispositivo di copertura' dei costi fissi, coincidente in Alfa con la quota percentuale del 17%, si possono verificare dei casi in cui il prezzo che essa riesce a spuntare non copre interamente o parzialmente i costi fissi di struttura. In tal caso intervengono valutazioni differenti, concernenti l'output di vendita, il tipo di prodotto, il cliente con cui si sta realizzando la trattativa e il relativo progetto di fornitura. Ciò significa che innanzitutto l'azienda tiene in considerazione la quantità del relativo prodotto che riesce a vendere, in quanto potrebbe riuscire a sopperire al margine unitario lordo minore con un incremento dei volumi tale da aumentare il margine di contribuzione totale e coprire così la differenza tra il margine unitario desiderato e il margine effettivamente spuntato. In secondo luogo Alfa valuta il particolare cliente al quale offre prodotti con un margine netto negativo, identificando se si tratti di un cliente con cui si è appena entrati in contatto, un cliente sottratto alla concorrenza, un cliente che ha già realizzato un programma di fornitura a medio - lungo termine, a volta anche di cinque anni, che le assicura un fatturato coerente con i suoi obiettivi economici, e così via.

I responsabili di vendita di Alfa, nel momento in cui fissano il prezzo dei loro prodotti, fanno riferimento al costo di produzione risultante dalla distinta base; ciò significa che il prezzo di vendita è fissato in relazione ai costi standard di materie prime e manodopera diretta. Escludendo la possibilità che il costo della mod subisca un aumento improvviso, altrettanto non può essere affermato per le materie prime, in particolare per la base rame.

Da quanto è emerso nel capitolo precedente il prezzo di tale risorsa può subire notevoli oscillazioni portando Alfa a sostenere un costo d'acquisto assai più ingente rispetto a quanto ricaverebbe dalla vendita del prodotto. Pertanto, per preservarsi da tale possibilità, la suddetta azienda inserisce nei suoi contratti di vendita una clausola concernente la variazione del prezzo di vendita in relazione all'andamento della base rame. A seguito di variazioni significative di prezzo del rame Alfa potrà quindi modificare il prezzo del relativo prodotto, fintanto che la quotazione della risorsa in questione non tornerà ad un livello coerente con il prezzo originariamente fissato. A volte tale meccanismo è automatico e realizzato da Alfa o dallo stesso cliente, mentre in alcuni casi richiede una nuova trattativa e la rinegoziazione delle clausole contrattuali di vendita con il cliente.

Si può quindi affermare come all'atto di fissazione del prezzo Alfa non segua un procedimento rigido e predefinito, ma si affidi molto alle circostanze e alle particolari condizioni interne ed esterne a essa, affinché sia possibile ottenere una remunerazione in termini monetari ma anche di reputazione e fiducia presso i clienti.

### **4.3 Limiti e vantaggi del direct costing nella determinazione del prezzo di vendita**

Convinzione comune è quella secondo cui lo scopo principale della contabilità analitica sia quello di fissare i prezzi di vendita. È stato possibile osservare nel paragrafo precedente come la sola analisi dei costi non sia sufficiente a fissare prezzi remunerativi di vendita, in quanto l'informazione sul costo di prodotto rappresenta, così come definito da Brusa<sup>192</sup> "un dato grezzo ai fini in oggetto", siano essi l'assunzione di decisioni o il controllo dell'economicità di gestione.

Ciò significa che non sempre i dati derivanti dalla contabilità analitica sono rilevanti e utilizzabili tali e quali per effettuare scelte decisionali e strategiche concernenti la vendita di prodotti; l'entità del costo, difatti, non riflette direttamente il livello di efficienza e di marginalità della vendita. Pertanto, sia che venga impiegata una configurazione a costo variabile o a costo pieno, va tenuto presente che il costo rappresenta solamente il modo di utilizzo delle risorse da parte del prodotto e serve per focalizzare l'attenzione della direzione ai fattori determinanti l'economicità aziendale, per giudicare se i prezzi fissati siano superiori ai costi e la conseguente convenienza a produrre o meno l'articolo. W. Wright<sup>193</sup> sostiene che "it is very important to keep in mind that estimated costs, whether total or direct, are used only as a starting point in determining selling prices".

Indipendentemente dai limiti e/o vantaggi insiti nel metodo di determinazione del prezzo da essi impiegato, i responsabili commerciali di Alfa ritengono che l'impiego dei soli dati di costo porti a errori nella gestione della produzione e della vendita a causa, come abbiamo già illustrato, della mancata conoscenza del mercato di riferimento, dei concorrenti e dei livelli delle quotazioni dei loro prodotti. Qualunque sia l'opinione a riguardo, si può quindi affermare che il metodo adottato da Alfa porta con sé un indubbio vantaggio, ossia quello di essere basato contemporaneamente sui dati di costo, ove possibile su percentuali di maggiorazione per la copertura dei costi fissi, sul prezzo di mercato e da ultimo, ma non per importanza, su esperienze, successi e/o insuccessi passati.

Considerando invece i diversi metodi di contabilità analitica che possono essere impiegati dalle imprese, si possono individuare dei punti critici e dei punti di forza sia nella

---

<sup>192</sup> L. Brusa, *op. cit.*, p. 33.

<sup>193</sup> W. Wright, *op. cit.*, p. 177.

configurazione a costo pieno che in quella a costo primo variabile. Con riferimento alla prima, il limite<sup>194</sup> va riconosciuto nell'ipotesi semplificatrice e spesso grossolana della ripartizione dei costi costanti di struttura su un volume arbitrario di produzione. La complicazione sorge, infatti, nel momento in cui si debba stabilire il volume di produzione su cui effettuare la distribuzione dei costi fissi, in quanto potrebbe essere impiegato un volume medio o normale, o ancora il volume massimo realizzabile con la capacità produttiva aziendale o addirittura il volume dell'anno precedente come nel caso di Alfa, ottenendo dati di costo complessivo di volta in volta ben diversi.

Oltre al fatto che i costi fissi non presentano alcuna relazione con il grado di utilizzo della struttura aziendale, secondo questo meccanismo non si tengono in considerazione modificazioni in eccesso o in difetto della produzione nell'esercizio in corso rispetto a quanto è avvenuto in periodi passati e a quanto si presume avverrà nel futuro.

Risulta invece più utile disporre di dati di costi primi variabili e dell'ammontare globale dei costi costanti, sia per la minore laboriosità richiesta sia per la rapidità e tempestività in cui si dispone delle informazioni necessarie a risolvere i vari problemi e/o decisioni che si presentano.<sup>195</sup>

La contabilità a costi primi variabili fornisce, infatti, innanzitutto il limite minimo di prezzo valido in ogni circostanza, sotto il quale il prezzo non può scendere in quanto è il costo che si sostiene solamente quando l'oggetto considerato viene effettivamente prodotto.

Se si può discutere sulla convenienza dell'impresa ad accettare prezzi al di sotto del costo "pieno", non altrettanto si può fare al di sotto del costo primo variabile.<sup>196</sup>

Il problema principale nell'identificazione del prezzo remunerativo di vendita può essere ricondotto alla combinazione volume - prezzo, ossia alla composizione della produzione e della vendita aziendale<sup>197</sup>. Secondo quanto afferma Salzano<sup>198</sup>, infatti, il venditore deve

---

<sup>194</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 228 e seguenti; P. Occhipinti, *op. cit.*, p. 315 e seguenti; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 65 e seguenti.

<sup>195</sup> Cfr O. Paganelli, *op. cit.*, p. 63, in cui l'autore riporta il pensiero di G. Zappa in *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, volume II, Giuffrè Editore, Milano, 1957, p. 732, secondo cui una corretta politica dei prezzi, per essere coerente alla domanda e al mercato, deve considerare non solo i costi primi, ma anche l'andamento e le future tendenze dell'ammontare globale dei costi comuni fissi.

<sup>196</sup> Potrebbero esserci delle eccezioni in cui la vendita avviene ad un prezzo inferiore al costo primo variabile, e più precisamente qualora le vendite di tale prodotto aiutino a vendere altri prodotti che risultano profittevoli. Tali situazioni, frequenti in supermercati e grandi magazzini con vendite di prodotti sotto - costo, sono rare in settori come quello di Alfa.

<sup>197</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 230-231; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 68 e seguenti.

<sup>198</sup> Cfr. O. Paganelli, *op. cit.*, p. 64. L'autore riporta il pensiero di A. Salzano in *Le Rilevazioni aziendali come strumento di controllo del processo produttivo e distributivo*, Tipografia dell'Università, Catania, 1959, p. 211.



ottenere il prezzo più redditizio sul mercato e poi calcolare il contributo di ogni prodotto alla copertura dei costi fissi e alla generazione di reddito in relazione alle diverse combinazioni possibili di prezzi e quantità.

Secondo tale logica, sottostante il comportamento assunto da Alfa nella vendita, la politica dei prezzi è legata alla quantità vendibile ad un specifico livello di prezzo, e al contributo ai risultati in funzione del volume di vendita; ciò perché la determinazione del prezzo va affrontata in termini globali e non unitari, ossia con riferimento al margine netto totale e non all'utile per singolo prodotto.

In un momento come quello attuale in cui realizzare un buon fatturato è una cosa rara, spiegano gli amministratori di Alfa, partendo dal presupposto che la struttura aziendale ha dei costi fissi che, indipendentemente dalla produzione realizzata, devono comunque essere sostenuti, è più profittevole rinunciare sensibilmente alla marginalità reputata ottimale e cercare di incrementare le vendite. Qualora poi il fatturato raggiunga il punto di break even<sup>199</sup>, allora tutto il margine di contribuzione diventa utile<sup>200</sup> per l'azienda.

Pertanto anche la ripartizione dei costi fissi globali, realizzata dalla sopracitata azienda rapportando i costi di struttura ai ricavi totali dell'esercizio precedente, risulta essere accettabile in funzione del suo scopo conoscitivo; l'impiego della percentuale del 17% utilizzata per valutare la remuneratività del prezzo che essa riesce a spuntare sul mercato e pertanto la redditività aziendale, è legato al monitoraggio costante dei costi fissi e dell'output di vendita e alla verifica della loro coerenza rispetto a quanto preventivato nel budget.

Secondo A. Spranzi l'adozione del costo primo variabile o di quello diretto è priva di utilità<sup>201</sup> nelle aziende che producono su commessa, in quanto generalmente il margine lordo di contribuzione è sempre positivo; ciò lo porta a ritenere che il costo pieno di prodotto sia necessario per ragionare in un contesto globale di copertura, in quanto esso va inteso non come attribuzione ad ogni commessa di una parte dei costi fissi comuni, ma come assegnazione di un contributo di copertura minimo che essa deve fornire. Il calcolo di tale

---

<sup>199</sup> Cfr. M. S. Avi, *op. cit.*, p. 98: "Il break even point esprime il volume di produzione indifferente, a seconda delle esigenze dei manager e delle caratteristiche del processo produttivo, in termini quantitativi o di fatturato) che deve essere collocato sul mercato affinché i costi sostenuti dall'impresa - siano essi fissi o variabili - possano essere completamente coperti".

<sup>200</sup> Va specificato che si tratta di utile al netto di oneri e imposte.

<sup>201</sup> Salvo situazioni patologiche discusse nel primo paragrafo di questo capitolo.

contributo deriva, infatti, dalla considerazione dell'intera impresa e dell'intero periodo economico.

Alfa non può però, in un periodo di contrazione della produzione come quello caratterizzante gli ultimi due anni, applicare tale ragionamento e pretendere di imporre un prezzo in grado di coprire anche i costi fissi, ma deve 'accontentarsi' di coprire i costi variabili derivanti dalla produzione degli articoli. Si comprende pertanto come, in presenza di margine di contribuzione lordo positivo<sup>202</sup>, la politica dei prezzi di quest'azienda sia volta ad aumentare e massimizzare il fatturato.

Nonostante i suoi vantaggi anche il direct costing presenta un limite, coincidente con la sua incapacità di fornire un'unica soluzione alla fissazione del prezzo di vendita, proprio per la relazione non univoca con i costi. Pertanto anche la configurazione a costo primo variabile permette di valutare correttamente la redditività del prodotto e quindi far comprendere se esso sia in perdita o se contribuisca ai costi di struttura, ma senza fornire una soluzione sul livello di prezzo da applicare.<sup>203</sup>

Nel riassumere il sistema contabile del direct costing nell'ambito della determinazione del prezzo di vendita, si può affermare che la decisione di accettare o rifiutare una richiesta di fornitura può essere avviata a soluzione tramite l'accertamento preliminare dell'esistenza di un'adeguata differenza positiva tra il ricavo previsto e il costo primo variabile; successivamente tale ammontare viene valutato in relazione ad altre considerazioni economiche e finanziarie, a condizioni particolari interne e esterne all'impresa, quali mercato e politiche verso i clienti, all'importo di costi fissi che si ritiene profittevole coprire con i ricavi, e così via.

---

<sup>202</sup> In presenza di margine lordo negativo vendere tanto può causare ingenti perdite, pertanto è necessaria un'analisi approfondita della situazione e delle ripercussioni strategiche e monetarie.

<sup>203</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 229 e seguenti.

## **5. Analisi Reddittuale Globale**

### **5.1 Brevi osservazioni sull'analisi reddituale e sui principali indici economico - finanziari**

In questo capitolo si procederà all'analisi e alla valutazione della redditività globale di Alfa tramite l'illustrazione delle riclassificazioni impiegate rispettivamente per il conto economico e lo stato patrimoniale e successivamente si calcoleranno i principali indici economico - finanziari.

Le caratteristiche fondamentali, le finalità e le principali differenze tra la contabilità generale e la contabilità analitica sono già state illustrate nel secondo capitolo; si ribadisce qui solamente la duplice funzione della contabilità generale assieme al bilancio e alla sua analisi. Se da un lato il bilancio d'esercizio costituisce il prospetto consuntivo globale da confrontare con il budget e da cui trarre informazioni sulla gestione, dall'altro rappresenta il principale strumento di comunicazione a soggetti esterni quali banche, fornitori, clienti, azionisti, ecc., in merito alla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa.

Per gli amministratori è fondamentale poter valutare la gestione d'impresa e i relativi punti di forza e/o debolezza, in modo tale da comprendere le determinanti dei risultati conseguiti, interpretare correttamente il complesso di operazioni poste in essere nel corso dell'esercizio e formulare previsioni in merito alla gestione futura.<sup>204</sup>

Proprio in riferimento a tali obiettivi si può comprendere la necessità che i dati forniti dal bilancio siano attendibili e omogenei, in modo tale da non causare errori di valutazione e al contempo rendere più rapida e semplice l'analisi. Stato patrimoniale e conto economico pertanto vengono solitamente riclassificati dando luogo a quella che M. S. Avi chiama "ristrutturazione di bilancio" ossia "riscrittura meditata dei valori di conto economico e di stato patrimoniale"<sup>205</sup>.

I vari schemi riclassificatori che possono essere impiegati hanno la funzione da un lato di fornire dati con una forte valenza informativa e dall'altro di costituire il punto di partenza

---

<sup>204</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p. 139; G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 23 e seguenti; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 179-181.

<sup>205</sup> M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 3-4.

per l'analisi di bilancio con il calcolo dell'equilibrio o squilibrio economico - finanziario; questi aspetti, in un periodo temporale come quello attuale, non possono essere sottovalutati pena lo svolgimento di operazioni aziendali errate e conseguente gestione aziendale inefficiente.

Affinché l'analisi di bilancio venga realizzata in modo corretto vi sono dei requisiti da rispettare, quali<sup>206</sup>:

- la sistematicità del controllo, affinché si possano conoscere tempestivamente le condizioni in cui le imprese operano;
- l'analisi e la valutazione sistemica degli indici, poiché i valori sono tra essi collegati e interpretare gli indici singolarmente può risultare errato e fuorviante;
- l'uniformità formale e sostanziale dei dati, in merito rispettivamente a terminologia e struttura dello schema impiegato, e ai criteri utilizzati per stimare e determinare gli aggregati contabili.

Ogni impresa sceglie la riclassificazione di bilancio più adeguata e più coerente alle proprie esigenze informative ed è per questo che spesso si assiste ad un adattamento degli schemi teorici<sup>207</sup> alle concrete realtà imprenditoriali; le parziali modifiche che vengono di volta in volta effettuate hanno lo scopo di fornire indicazioni più adeguate ad analizzare i valori conseguiti e a valutare l'andamento economico - finanziario dell'impresa.

Si può comprendere come i risultati a cui si perviene non siano univoci ma varino in relazione alla struttura teorica impiegata.

Le riclassificazioni che considereremo sono, rispettivamente per stato patrimoniale e conto economico, la riclassificazione secondo il criterio finanziario<sup>208</sup> e la riclassificazione a costo del venduto e ricavi.<sup>209</sup>

Lo stato patrimoniale viene solitamente riclassificato al fine di conoscere l'equilibrio finanziario nel breve e medio - lungo termine, finalità per cui è necessaria una riagggregazione delle poste contabili con analoghe caratteristiche finanziarie, tale da permettere una corretta valutazione dell'andamento e della solidità patrimoniale, finanziaria e reddituale.

---

<sup>206</sup> *Ibidem*, p. 5 e seguenti.

<sup>207</sup> La possibilità di modificare e adattare le strutture alle esigenze aziendali è esclusa per gli schemi riclassificatori disciplinati dal codice civile.

<sup>208</sup> M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 29 e seguenti.

<sup>209</sup> *Ibidem*, p. 88 e seguenti. Non si ritiene opportuno, in questa sede, definire e analizzare le varie tipologie di riclassificazione di bilancio, pertanto ci si limita a considerare le due riclassificazioni sopra definite impiegate da Alfa.

La riclassificazione ritenuta dalle imprese più adeguata e utile a tale scopo è quella che “temporizza” le poste contabili, ossia le suddivide in base alla loro scadenza entro oppure oltre l’esercizio successivo<sup>210</sup>. La caratteristica fondamentale di tale riclassificazione è rappresentata, pertanto, dalla suddivisione, rispettivamente per attivo e per passivo<sup>211</sup>, delle poste che in futuro provocheranno incassi e pagamenti, ossia entrate e uscite. Successivamente tali aggregati vengono ulteriormente suddivisi in microaggregati per disporre di informazioni e valori più dettagliati che attivo e passivo, a breve e a lungo termine, non riescono ad evidenziare.<sup>212</sup>

Per l’attivo si distinguono:

- liquidità immediate, ossia il denaro liquido<sup>213</sup>;
- liquidità differite, comprendenti tutte le poste contabili dell’attivo che si tradurranno in entrate a breve termine. A seconda della natura dei crediti si individuano liquidità differite commerciali<sup>214</sup>, finanziarie, tributarie e non caratteristiche<sup>215</sup>;
- attivo patrimoniale a breve, comprendente poste contabili come titoli e partecipazioni, dalla cui vendita entro l’esercizio successivo deriveranno entrate future;
- disponibilità, ossia le scorte di magazzino;
- attivo a lungo materiale, ossia tutto ciò che ha fisicità e che porterà, con il ciclo produttivo, entrate future nel medio - lungo termine;
- attivo a lungo immateriale, ossia tutto ciò che non ha fisicità e che porterà, con il ciclo produttivo, entrate future nel medio - lungo termine;
- attivo a lungo creditizio comprendente tutti i crediti di varia natura che forniscono entrate a medio - lungo termine. Si distinguono attivo a lungo commerciale, finanziario, tributario e non caratteristico;

---

<sup>210</sup> Il periodo temporale assunto per convenzione risulta essere pari a un anno.

<sup>211</sup> Comprendente anche il patrimonio netto.

<sup>212</sup> Non si ritiene opportuno, in questa trattazione, analizzare la classificazione corretta di tutte le poste contabili, attive e passive, pertanto ci si limiterà a definire gli aggregati di riferimento necessari successivamente per l’analisi di bilancio. Si rinvia, per una disamina in merito, a M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 33 e seguenti.

<sup>213</sup> E qualsiasi altro tipo di liquidità affine.

<sup>214</sup> Tutti i crediti commerciali al netto del fondo svalutazione crediti.

<sup>215</sup> Qualsiasi entrata futura che non appartiene all’attività tipica d’impresa. Si rinvia all’analisi del conto economico per un maggior approfondimento sull’argomento.

- attivo a lungo patrimoniale, quali investimenti aziendali in fabbricati civili, titoli e partecipazioni.

Per il passivo, invece, si individuano:

- passivo a breve, tra cui finanziario, tributario e non finanziario, comprendente i debiti di varia natura che porteranno a uscite monetarie entro l'esercizio successivo;
- passivo a lungo, tra cui finanziario, tributario e non finanziario, ossia i debiti che provocheranno uscite oltre l'esercizio successivo;
- patrimonio netto, considerato come ricchezza aziendale poiché si tradurrà in uscita solamente nel momento di liquidazione dell'azienda.

Passando alla riclassificazione del conto economico essa ha la finalità principale di aumentare la valenza informativa dei dati sia in termini quantitativi che qualitativi, in quanto il conto economico, così come si presenta prima della riclassificazione, fornisce un unico dato interessante, ossia l'utile, che però essendo troppo sintetico non permette di formulare giudizi sull'andamento economico - finanziario.

La riclassificazione del conto economico a "costo del venduto e ricavi" rappresenta lo schema più diffuso tra le imprese, in quanto, come vedremo in seguito, fornisce degli aggregati contabili interessanti ai fini della valutazione dell'andamento della gestione; ciò è reso possibile dalla contrapposizione tra attività caratteristica e attività non caratteristica.

L'attività caratteristica o tipica, così come si può immaginare dal termine, è rappresentata dall'attività per cui è stata costituita l'impresa, il "core business" aziendale, ossia tutte quelle operazioni la cui massimizzazione di redditività costituisce l'obiettivo primario delle imprese. Nell'attività caratteristica non vanno compresi solamente i processi di lavorazione e trasformazione produttiva ma anche le altre attività che permettono il loro svolgimento, quali attività commerciale, amministrativa, attività di approvvigionamento e di ricerca e sviluppo.

Ai ricavi caratteristici, derivanti in Alfa dalla vendita dei prodotti da essa realizzati, vengono pertanto contrapposti i costi caratteristici riaggregati in funzione "dell'area di utilizzo del fattore produttivo oggetto di rilevazione"<sup>216</sup>:

- costi di produzione, ossia tutti quei costi sostenuti nell'area di produzione, comprese le rimanenze di magazzino<sup>217</sup>;

---

<sup>216</sup> M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 90.

- costi amministrativi, costituiti dai costi sostenuti nell'area amministrativa dell'impresa come stipendi, oneri sociali, cancelleria, spese telefoniche e postali, ecc;
- costi commerciali, ossia quei costi sostenuti dalle imprese per la commercializzazione dei propri prodotti, quali pubblicità, provvigioni a rappresentanti, viaggi e trasferte, e così via;
- costi di ricerca e sviluppo, presenti solamente qualora l'attività di ricerca e sviluppo sia significativa per l'impresa;
- overhead cost: tale aggregato comprende tutti quei costi che l'impresa capogruppo addebita, solamente in via extracontabile, alle sue controllate o filiali; ciò significa che tale contabilizzazione viene realizzata per scopi conoscitivi e di valutazione interni della casa madre che desidera ribaltare sulle controllate una parte dei costi da essa sostenuti proprio per fare in modo che esse possano realizzare le loro attività produttive.<sup>218</sup>

Contraffondendo la somma dei costi caratteristici ai ricavi caratteristici si ottiene il "Reddito Operativo di Gestione Caratteristica (Rogc)" o "Gross Operating Profit (GOP)" che, come si può facilmente comprendere dal termine, rappresenta l'utile o la perdita derivante dall'attività caratteristica d'impresa.

Dalla differenza tra i ricavi caratteristici e il "Cost of Sale" si ricava il "Gross Profit", valore che costituisce "l'utile lordo industriale al netto dei soli costi di produzione"<sup>219</sup> e che permette di valutare la redditività della sola attività produttiva.

Con riferimento all'attività non caratteristica, invece, possono essere identificati quattro differenti tipologie di gestione:

- gestione patrimoniale, ossia costi e ricavi derivanti da investimenti patrimoniali non realizzati al fine dell'attività caratteristica, quali fabbricati civili, titoli, partecipazioni, ecc.
- gestione finanziaria comprendente costi e ricavi quali interessi passivi e attivi su conti correnti bancari o su altri debiti e crediti di natura finanziaria;

---

<sup>217</sup> Le rimanenze di magazzino possono essere costituite da materie prime, prodotti in corso di lavorazione e/o prodotti finiti. Ogni aggregato deve essere considerato e trattato singolarmente a livello contabile. Il valore dei consumi, che si ricava da: rimanenze iniziali (di materie prime) + acquisti - rimanenze finali, rappresenta un dato informativo assai rilevante in quanto consente di valutare l'andamento dei consumi di un determinato fattore rispetto alle vendite. Il "Cost of Sale" o "costo del prodotto venduto" risulta invece dalla somma tra i consumi di materie prime, le rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, i costi industriali e le rimanenze di prodotti finiti. Si tralascia in questa sede il dibattito sulle costruzioni interne.

<sup>218</sup> Il ribaltamento dei costi sostenuti dalla casa madre avviene solitamente sulla base del fatturato delle singole filiali secondo la logica che un maggior fatturato riesce ad assorbire maggiori costi. L'aggregato "Overhead Cost" è presente solamente nel conto economico riclassificato per scopi interni in quanto trattasi di valori a cui gli "utenti esterni" non possono accedere; essi dovranno pertanto accontentarsi dei costi risultanti nel bilancio pubblico della singola impresa.

<sup>219</sup> Cfr. M. S. Avi, *op. cit.*, p. 94.

- gestione non caratteristica per definizione, ossia quei ricavi e costi che non appartengono all'attività tipica d'impresa proprio per la loro natura intrinseca. Trattasi di plusvalenze e sopravvenienze attive da un lato e minusvalenze e sopravvenienze passive dall'altro;
- gestione tributaria identificata dalle imposte sul reddito d'esercizio e pertanto caratterizzata solamente da costi.

Una volta calcolati gli aggregati rispettivamente dei costi e dei ricavi delle gestioni appena illustrate, si può procedere al calcolo di altri sub aggregati, quali il Reddito Operativo e il Reddito Ante Imposte<sup>220</sup>.

Il "Reddito Operativo", o "Operating Profit", si calcola aggiungendo al GOP i ricavi di gestione patrimoniale e finanziaria e sottraendo i costi di gestione patrimoniale; esso identifica il reddito derivante dallo svolgimento dell'attività operativa che può essere definita come sommatoria dell'attività caratteristica, della gestione patrimoniale e dei ricavi di gestione finanziaria.<sup>221</sup>

Qualora nel calcolo dei costi caratteristici ogni aggregato venga considerato al netto degli ammortamenti ad esso relativi, nel conto economico comparirà un ulteriore aggregato ossia il "Margine Operativo Lordo" o "MOL"; sottraendo da tale valore gli ammortamenti si determina poi il GOP.<sup>222</sup>

Le riclassificazioni di stato patrimoniale e conto economico impiegate da Alfa, seppur con qualche modifica, coincidono con gli schemi teorici appena illustrati; la sopracitata azienda, infatti, adatta le strutture offerte dalla dottrina alle sue specifiche esigenze al fine di aumentare la valenza informativa dei documenti.

Per quanto concerne lo stato patrimoniale la riclassificazione di Alfa coincide con la riclassificazione secondo il criterio finanziario definita teoricamente; il conto economico merita, invece, qualche precisazione. Nel conto economico di Alfa compaiono due margini di contribuzione: il primo dato dalla contrapposizione tra i ricavi caratteristici e il consumo di

---

<sup>220</sup> Il reddito ante imposte rappresenta il reddito aziendale al lordo dei costi di gestione tributaria.

<sup>221</sup> L'attività non operativa sarà costituita pertanto dai costi di gestione non finanziaria, dalla gestione non caratteristica per definizione e dalla gestione tributaria.

I costi di gestione finanziaria non sono da considerarsi nell'attività operativa poiché rappresentano "il costo del passivo" al contrario dell' "Operating Profit" che costituisce "il flusso reddituale proveniente dal capitale investito". Per una disamina in merito si rimanda a M. S. Avi, *op. cit.*, p. 94.

<sup>222</sup> Il MOL può essere evidenziato per valutare il reddito derivante dall'attività tipica sia al netto che al lordo degli ammortamenti che rappresentano un valore soggettivo.



materie prime e il secondo dalla contrapposizione tra il margine precedente e alcuni costi variabili<sup>223</sup> quali lavorazioni esterne, trasporti su vendite e qualche provvigione di vendita.

La presenza di tali aggregati risponde alla specifica volontà dei soci Alfa di distinguere costi variabili e costi fissi che, come abbiamo avuto modo di osservare nei capitoli precedenti, devono essere sostenuti indipendentemente dalla produzione e dalla conseguente vendita.

I cinque macroaggregati di costi caratteristici che contraddistinguono solitamente il conto economico “a costo del venduto e ricavi” assumono in Alfa una configurazione particolare.

I costi caratteristici vengono infatti così ripartiti<sup>224</sup>:

- consumo di materie prime
- costi variabili
- costi fissi di produzione
- costi commerciali
- costi amministrativi
- ammortamenti

La riclassificazione attuata da Alfa, considerando i vari gruppi di costi al netto degli ammortamenti consente di evidenziare anche il Margine Operativo Lordo.

Definite le riclassificazioni di stato patrimoniale e conto economico ci si soffermerà ora sull’analisi di bilancio con il calcolo dei principali indici economico - finanziari.

L’analisi finanziaria<sup>225</sup>, che si basa sull’obiettivo primario della riclassificazione dello stato patrimoniale, ossia il calcolo dell’equilibrio tra le entrate e le uscite delle imprese, mira a determinare:

- equilibrio finanziario a breve termine, con il calcolo di due possibili indici:

$$\text{Indice di disponibilità (Current Ratio)} = \frac{\text{Attivo a breve termine}}{\text{Passivo a breve termine}}$$

Questo rapporto rappresenta la capacità dell’impresa di fronteggiare gli impegni di breve termine con le attività a breve, ossia quelle attività che si realizzeranno entro l’anno. L’equilibrio a breve si attesta intorno o al di sopra del valore di 1.5 - 2; innanzitutto va specificato che l’equilibrio non si ottiene in presenza dell’unità in

---

<sup>223</sup> Trattasi di alcuni costi variabili che Alfa, per proprie esigenze, mantiene separati dall’acquisto di materie prime, dai salari e da tutti gli altri costi variabili che essa sostiene.

<sup>224</sup> Si nota come il tradizionale aggregato cost of sale sia in quest’impresa ripartito tra consumo di materie prime, costi variabili, costi fissi di produzione e ammortamenti; mancano inoltre l’aggregato ricerca e sviluppo in quanto la corrispondente attività è pressoché inesistente, e l’aggregato overhead cost in quanto Alfa non dispone di filiali e/o controllate.

<sup>225</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 17 -177; F. Bartoli, *op. cit.*, p. 140-145; G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 92-105.

quanto nell'attivo a breve è compreso il magazzino, voce la cui trasformazione in denaro è subordinata all'attività di vendita che potrebbe verificarsi più o meno facilmente, al contrario di tutte le altre voci dell'attivo che non richiedono alcuna operazione da parte dell'impresa. In secondo luogo i valori indicati sono da considerarsi parametri di riferimento e non "valori discriminanti", poiché si deve considerare sia il valore delle scorte sia il trend storico - temporale dell'impresa; se da un lato quindi l'ammontare del magazzino, più o meno elevato, porta ad accettare un rapporto rispettivamente maggiore o minore di 1.5, dall'altro il trend intertemporale fornisce indicazioni utili sull'eventuale miglioramento o peggioramento dell'equilibrio a breve termine.

$$\text{Indice di liquidità (Quick Ratio)} = \frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passivo a breve termine}}$$

L'indice di liquidità rappresenta la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni di breve con le sole disponibilità liquide, o liquidità immediate e differite; la traduzione inglese "quick", ossia "veloce, immediato", rende facilmente comprensibile l'esclusione del magazzino da tale indice, in quanto rappresentante la posta meno liquida. Anche in questo caso sono rintracciabili dei valori di riferimento che si aggirano intorno allo 0.7 -0.8.

- equilibrio finanziario a lungo termine, tramite il seguente indice che rappresenta la parte dell'attivo a lungo finanziata con fonti dalla medesima scadenza:

$$\text{Indice di copertura dell'attivo a lungo} = \frac{\text{Passivo a lungo} + \text{Patrimonio Netto}}{\text{Attivo a lungo}}$$

Tale rapporto, al fine di una situazione soddisfacente, dovrebbe risultare superiore a 1, in quanto un valore inferiore significherebbe che l'attivo è stato finanziato con fonti a breve termine.

- equilibrio finanziario globale, con il quale si va a valutare il grado di indebitamento dell'impresa. Il capitale investito può essere finanziato in due modi, tramite il patrimonio netto e i debiti; la presenza di un elevato patrimonio netto può essere considerata, proprio per la sua attitudine a finanziare il capitale investito, indice di un basso livello di indebitamento e viceversa qualora l'importo sia basso, situazione che implica la presenza di debiti. Per il seguente indice non è possibile individuare un

valore di riferimento e deve pertanto essere interpretato alla luce del trend temporale:

$$\text{Indice di indebitamento} = \frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

- equilibrio finanziario tra dilazioni concesse ai clienti per i crediti, e dilazioni ottenute dai fornitori per i debiti; tale situazione finanziaria può essere valutata confrontando la durata media dei crediti e la durata media dei debiti, il cosiddetto “spread”.

Ribadita la necessità di contestualizzare tale differenza nella realtà aziendale e all’ammontare di debiti presenti, si sottolinea come una durata media dei crediti superiore a quella dei debiti rappresenti una situazione migliore e più favorevole all’impresa e viceversa.

Il seguente indice contrappone i crediti commerciali dell’impresa al termine dell’esercizio con le vendite giornaliere<sup>226</sup>:

$$\text{Durata media crediti commerciali} = \frac{\text{Crediti Commerciali al lordo Fondo Svalutazione Crediti}}{\frac{\text{Vendite + Iva}}{360}}$$

La durata media dei debiti si calcola allo stesso modo con un’unica differenza: non si tratterà più di crediti commerciali e di vendite, ma di debiti commerciali e di acquisti di materie prime e sussidiarie:

$$\text{Durata media debiti commerciali} = \frac{\text{Debiti Commerciali}}{\frac{(\text{Acquisti materie prime e sussidiarie} + \text{Iva})}{360}}$$

Anche per l’analisi reddituale<sup>227</sup> d’impresa possono essere identificati molteplici indici<sup>228</sup>, contraddistinti dalla caratteristica di contrapporre il reddito, utile o perdita, al capitale che l’ha generato.

---

<sup>226</sup> Cfr. M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 175.

I crediti commerciali devono essere considerati al lordo del fondo svalutazione crediti in quanto trattasi di “crediti incagliati ovvero sia crediti che allungano la durata media”. Inoltre, al fine di rendere omogenei ricavi di vendita e crediti commerciali, è necessario che in entrambi i valori sia inclusa o esclusa l’iva; si dovrà pertanto procedere, rispettivamente, ad aggiungere l’iva ai ricavi o toglierla ai crediti.

<sup>227</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 178-209; F. Bartoli, *op. cit.*, p. 146-148; G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 65-92; L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *op. cit.*, p. 182-205.

<sup>228</sup> I valori risultanti dai quozienti di redditività devono essere percentualizzati, tranne l’indice di rotazione dell’attivo a breve e l’indice di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica.

Il primo indice che calcoliamo è l'indice di redditività del patrimonio netto, meglio noto come ROE (Return on Equity), che contrappone il patrimonio dei soci al reddito d'esercizio da esso generato:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

Tale indice è il quoziente reddituale più sintetico, caratteristica che costituisce contemporaneamente un vantaggio e un limite; se da un lato il ROE permette ai manager aziendali di valutare l'andamento della redditività globale con un unico valore, dall'altro, a causa della sua mancanza di analiticità, non fornisce indicazioni in merito alle cause dell'eventuale aumento o diminuzione della redditività. Affinché l'economia di un'impresa sia stabile e duratura è infatti necessario che il buon andamento reddituale sia imputabile all'attività caratteristica d'impresa e non ad eventi straordinari. Per poterlo stabilire si deve, pertanto, ricorrere ad un'ulteriore analisi e ad approfondimenti degli elementi che influenzano il ROE, ossia:

- la gestione operativa, in quanto un buon andamento di questa gestione non può fare altro che migliorare l'andamento del ROE. La redditività del capitale investito, o ROA (Return On Assets), contrappone il capitale investito con il reddito operativo da esso generato:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

Questo quoziente è uno dei principali indici di redditività solitamente calcolati dalle imprese, in quanto permette di giudicare l'eventuale miglioramento o peggioramento della redditività operativa, rispettivamente a seguito di un aumento o di una diminuzione dell'indice. Nonostante tale aspetto positivo, non si è ancora in grado di stabilire l'andamento dell'attività tipica dell'impresa e pertanto si deve ricorrere all'analisi della gestione caratteristica e della gestione patrimoniale e finanziaria attiva.

L'indice di redditività della gestione caratteristica è rappresentato dal ROI (Return On Investment)<sup>229</sup>:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Reddito Operativo Gestione Caratteristica}}{\text{Capitale Investito Gestione Caratteristica}}^{230}$$

---

<sup>229</sup> Si tratterà in modo più approfondito tale indice in seguito.

La gestione patrimoniale e finanziaria attiva, invece, non dispone di un indice che identifichi il suo andamento ma è valutata per via indiretta con il confronto tra la variazione del ROA e la variazione del ROI; qualora l'andamento del ROI e del ROA abbiano la stessa direzione, ossia entrambi aumentino o diminuiscano, allora si può ritenere l'attività caratteristica responsabile, del tutto o in parte in base al valore degli indici, del miglioramento e/o peggioramento della gestione operativa. La parte del ROA non spiegabile dal ROI viene pertanto imputata alla gestione dell'attività patrimoniale e finanziaria attiva.

Nonostante dall'analisi del ROI risulti l'andamento della gestione caratteristica d'impresa, non si riesce ad identificare le cause del suo miglioramento o peggioramento, in quanto esso è influenzato, sul lato reddituale dai costi e ricavi caratteristici, e sul lato patrimoniale dall'efficienza nella gestione del patrimonio investito nella gestione caratteristica; tali aspetti sono rispettivamente identificati con due indici<sup>231</sup>:

- Indice di redditività delle vendite o ROS (Return On Sales):

$$\text{ROS} = \frac{\text{Reddito Operativo Gestione Caratteristica}}{\text{Ricavi Gestione Caratteristica}}$$

Con tale quoziente è possibile valutare il fine primario delle imprese, ossia la massimizzazione del reddito operativo di gestione caratteristica, risultante dalla differenza tra ricavi di vendita e costi caratteristici; rapportando tale importo ai ricavi si ottiene un indice dal cui aumento o diminuzione si può dedurre un andamento rispettivamente positivo o negativo della gestione di costi e ricavi caratteristici. Un elevato indice significa maggiore turnover e minore necessità di finanziamento del capitale circolante.

---

<sup>230</sup> Il capitale investito nella gestione caratteristica risulta dalla contrapposizione tra capitale investito totale e: banche attive, liquidità differite finanziarie, tributarie e non caratteristiche, attivo patrimoniale a breve, attivo a lungo patrimoniale, finanziario, tributario, non caratteristico e altre voci non caratteristiche. Per un maggior approfondimento in merito si rinvia a M. S. Avi, *Ibidem*, p. 189 -190.

<sup>231</sup> Risultando il ROI dal prodotto tra la redditività delle vendite e la rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica, si può comprendere come la sua massimizzazione derivi dalla massimizzazione dei due quozienti che lo compongono. I valori che questi indici possono assumere variano, però, in relazione al settore di appartenenza della singola impresa e pertanto ogni realtà imprenditoriale dovrà calare la massimizzazione dell'indice entro i valori raggiungibili nel settore di sua appartenenza. L'ottenimento di quozienti differenti in relazione al settore specifico in cui opera l'azienda è spiegabile dal minore o maggiore ammontare di attivo a lungo investito che porta rispettivamente nelle aziende commerciali e in quelle chimiche ad una elevata e ad una ridotta rotazione del capitale investito. Viceversa per la redditività delle vendite.

Le aziende sono solitamente interessate a conoscere anche l'incidenza dei singoli costi ma il loro importo in valore assoluto non permette di valutare la significatività in relazione ai ricavi realizzati, pertanto esse procedono a percentualizzare i cinque macroaggregati componenti i costi caratteristici rispetto al fatturato.

Con il calcolo delle cosiddette % I<sup>o a</sup> si riesce ad aumentare la valenza informativa in merito all'andamento reddituale dei cinque seguenti settori aziendali: costo del venduto, costi commerciali, costi amministrativi, costi ricerca e sviluppo, totale overhead cost. In questo modo le imprese possono individuare il macroaggregato o i macroaggregati di costi responsabili del miglioramento o del crollo della redditività delle vendite. Una volta individuati il/i settore/i responsabile/i risulta essere utile identificare al loro interno le cause analitiche di un miglioramento e/o peggioramento dei macroaggregati: si calcolano allora le % I<sup>o b</sup>, ossia si percentualizza ogni singolo costo rispetto ai ricavi<sup>232</sup>.

- rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica, dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Ricavi Gestione Caratteristica}}{\text{Capitale Investito Gestione Caratteristica}}$$

Questo indice misura, come precedentemente definito, "l'adeguatezza del capitale investito nell'impresa in relazione all'attività svolta",<sup>233</sup> ossia il "numero di volte che il capitale investito nella gestione tipica riesce a ruotare tramite il fatturato aziendale"<sup>234</sup>.

L'analisi di tale quoziente, che non deve essere percentualizzato proprio per quanto sopra riportato, avviene considerando il suo andamento positivo o negativo, rispettivamente sintomo di un miglioramento o peggioramento dell'efficienza del CIGC.

Come per la gestione operativa, anche la gestione del capitale investito nella gestione tipica è influenzata da due differenti fattori, ossia l'attivo a breve e l'attivo a lungo investiti nella gestione caratteristica.

---

<sup>232</sup> Possono essere calcolate delle ulteriori percentuali, le cosiddette % II, le quali vengono utilizzate, insieme alle % I<sup>o a</sup> per valutare l'efficacia di cambiamenti nella politica e strategia aziendale. Tali valori derivano dalla percentualizzazione di ogni singolo costo rispetto al totale corrispondente dell'aggregato di competenza. Si rinvia a M. S. Avi, *op. cit.*, p. 197-198 per un maggior approfondimento.

<sup>233</sup> F. Bartoli, *op. cit.*, p. 144.

<sup>234</sup> M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 199.

Tramite l'indice di rotazione dell'attivo a breve, che contrappone tale importo ai ricavi caratteristici, è possibile comprendere se e in quale parte il miglioramento o peggioramento del quoziente Ricavi/CIGC sia imputabile a tale fattore; la parte, ove presente, imputabile all'attivo a lungo è determinata in via residuale.

Risultando il ROI dal prodotto tra la redditività delle vendite e la rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica, si può comprendere come la sua massimizzazione derivi dalla massimizzazione dei due quozienti che lo compongono. I valori che questi indici possono assumere variano in relazione al settore di appartenenza della singola impresa e pertanto ogni realtà imprenditoriale dovrà calare la massimizzazione dell'indice entro i valori raggiungibili nel settore di sua appartenenza.

- La gestione non operativa, che consente di conoscere l'incidenza dell'attività non operativa rispetto a quella operativa, contrappone il reddito netto al reddito operativo:

$$\frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Reddito Operativo}}$$

Tale quoziente, che non va percentualizzato poichè non identifica una redditività, deve essere valutato non in valore assoluto ma nel suo incremento o diminuzione, in quanto rappresenta rispettivamente un andamento positivo o negativo per l'impresa. Tali giudizi non vanno però slegati da una valutazione della redditività caratteristica d'impresa, poichè se dal punto di vista economico l'aumento dell'indice  $R_n/R_o$  è sinonimo di ricavo, dal punto di vista analitico esso potrebbe essere stato causato da un evento caratteristico o non caratteristico o addirittura eccezionale.

E' pertanto necessario identificare innanzitutto le cause dell'eventuale aumento o diminuzione dell'indice e in secondo luogo realizzare la sua valutazione insieme a quella della redditività caratteristica.

- L'indebitamento, in quanto un eventuale aumento di debiti, a parità dell'ammontare di capitale investito, determina una diminuzione del patrimonio netto<sup>235</sup>.

---

<sup>235</sup> Si veda Indice di Indebitamento illustrato in precedenza.

## 5.2 Analisi dei principali indici economico - finanziari di Alfa

Dopo aver definito ed illustrato i principali indici tramite cui le aziende effettuano l'analisi reddituale e finanziaria della loro situazione, procediamo all'analisi di bilancio di Alfa<sup>236</sup>.

Concentriamoci, in primo luogo, sull'analisi finanziaria, il cui scopo è quello di verificare se tra le entrate e le uscite vi sia, o meno, equilibrio.

Dai calcoli eseguiti sui bilanci a me forniti, relativi rispettivamente all'esercizio economico 2010 e 2011, sono emersi i seguenti indici<sup>237</sup>:

	<b>Esercizio 2010</b>	<b>Esercizio 2011</b>	<b>Variazione Δ</b>
Indice di disponibilità	1,026	0.881	-14.133%
Indice di liquidità	0.818	0.713	-12.836%
Indice di copertura dell'attivo a lungo	1.58	0.743	-52.975%
Indice di indebitamento	51.868	8.24	-84.114%
Durata media crediti commerciali (DMC)	64	46	-28.125%
Durata media debiti commerciali (DMD)	49	38	-22.449%
Spread (DMD - DMC)	-15	-8	-0.467

Tabella 5.1

Per quanto riguarda l'equilibrio finanziario a breve termine sono stati calcolati l'indice di disponibilità e di liquidità. Il primo quoziente, registrando una diminuzione percentuale del 14.133, presenta un trend negativo: nel 2010 e nel 2011 il valore è rispettivamente superiore e inferiore all'unità<sup>238</sup> pertanto nel complesso l'indice può essere ritenuto soddisfacente.

Anche l'indice di liquidità segue lo stesso andamento e il suo valore subisce un decremento del 12.836% tra i due esercizi; i quozienti però si attestano ad un livello pari rispettivamente

<sup>236</sup> Per motivi di privacy non si riporta il bilancio d'esercizio; si ricorda inoltre che i valori riportati non coincidono con quelli effettivi in quanto è stato utilizzato un moltiplicatore per non rendere noti i risultati conseguiti da Alfa.

<sup>237</sup> I valori degli indici riportati in tabella 5.1 coincidono con i valori realmente conseguiti da Alfa.

<sup>238</sup> Ciò può essere spiegato dal fatto che, in caso di mancate rimanenze, il valore dell'indice dovrebbe coincidere all'incirca con l'unità, mentre qualora vi fossero rimanenze di magazzino esso dovrebbe risultare maggiore o uguale a 1.5. In Alfa vengono riscontrate giacenze in magazzino, ma l'ammontare, se rapportato al consumo totale di materie prime, risulta ridotto.



allo 0.8 e 0.7 e risultano quindi essere in linea con i parametri di riferimento precedentemente illustrati. La diminuzione subita da entrambi i quozienti è imputabile ad alcuni investimenti<sup>239</sup> effettuati da Alfa nel 2011 che hanno richiesto una maggiore esposizione finanziaria<sup>240</sup>.

Si può pertanto affermare che l'impresa in termini assoluti è riuscita a soddisfare le passività a breve con le attività a breve e si sia coperta finanziariamente nel breve termine, mentre per quanto riguarda il trend intertemporale negativo Alfa è consapevole che una volta terminati gli investimenti necessari per risanare e ridare competitività all'azienda, essa riuscirà a diminuire anche la sua tensione finanziaria.

Anche l'equilibrio finanziario a lungo termine risulta soddisfatto e assai apprezzabile nel primo esercizio presentando un indice di copertura dell'attivo a lungo termine pari all'1.58 ossia superiore all'unità<sup>241</sup>; nel secondo esercizio, invece, come è stato illustrato precedentemente per l'equilibrio a breve termine, a causa degli investimenti realizzati da Alfa, tale quoziente scende ad un valore dello 0.743. Ciò significa pertanto che i fabbisogni di lungo termine nel 2011 non sono stati completamente garantiti da fonti a lungo termine.

Passando all'indice di indebitamento, che esprime il rapporto esistente, in termini di equilibrio, tra i mezzi propri dell'impresa e i debiti contratti al fine di soddisfare i fabbisogni aziendali, si nota come esso presenti una variazione percentuale negativa molto elevata, che rappresenta un miglioramento nell'andamento di questo quoziente. Il decremento registrato da tale indice è per lo più dovuto al versamento da parte dei soci di Alfa di una quota consistente di capitale.

La situazione finanziaria globale risulta essere, in entrambi gli esercizi, squilibrata rispetto ai parametri di riferimento, in quanto contraddistinta da valori molto elevati, ma la forte diminuzione dell'ultimo quoziente è un segnale sicuramente positivo per Alfa e, qualora essa mantenga anche nell'esercizio in corso tale trend, allora si può prevedere che l'equilibrio finanziario globale verrà ben presto raggiunto.

L'ultimo aspetto dell'analisi finanziaria riguarda il rapporto tra le dilazioni ottenute dai fornitori e quelle concesse ai clienti, il cosiddetto "spread". La DMC presenta un trend positivo, in quanto il periodo di dilazione dei crediti commerciali diminuisce del 28.125%, con

---

<sup>239</sup> Si rimanda l'approfondimento di queste operazioni in occasione dell'analisi reddituale.

<sup>240</sup> Tali investimenti, come si vedrà in seguito, hanno richiesto l'accensione di mutui e prestiti bancari.

<sup>241</sup> Valore adottato come riferimento.

conseguente incasso più rapido dei suoi crediti da parte di Alfa. Tale valore non è però sufficiente per esprimere un giudizio globale ed è per questo che va considerata anche la DMD; i giorni di dilazione concessi dai fornitori si sono ridotti da 49 a 38 e con essi si è pertanto ristretto anche il tempo entro cui Alfa deve pagare i suoi debiti commerciali.

Alla base della situazione negativa registrata dalla durata media dei debiti vi sono due fattori, uno legato all'impresa e l'altro al mercato esterno, che influenzano le capacità di Alfa di migliorare il quoziente in questione. Il primo fattore risale nell'aver ereditato dalla società precedente alcuni fornitori, i quali, dopo l'avvenuto fallimento dell'impresa, sono ora prudenti nel concedere ad Alfa lunghi tempi di pagamento dei suoi debiti; la suddetta azienda sta cercando di allungare progressivamente tali tempi grazie ad un comportamento virtuoso contraddistinto da rigore e rispetto delle scadenze di pagamento.

In secondo luogo si rintracciano problematiche di mercato, ossia legate al settore di appartenenza e ai relativi fornitori con cui Alfa intrattiene i suoi rapporti; essi sono per la maggior parte grandi aziende di fronte ai quali essa, in veste di piccola - media impresa, non ha la forza sufficiente per imporre le sue condizioni finanziarie e di pagamento trovandosi così costretta per lo più ad accettare quelle che le vengono imposte.

Contemporaneamente la durata media dei crediti non solo mostra un andamento positivo<sup>242</sup> ma riveste anche un ruolo di estrema importanza per Alfa in quanto il saldo dei crediti è sensibilmente superiore a quello dei debiti; pertanto, nonostante lo squilibrio esistente tra la dilazione media dei debiti e la dilazione media dei crediti, nettamente inferiore alla prima, Alfa ritiene di trovarsi in una situazione soddisfacente sia dal punto di vista degli importi sia del miglioramento dello spread. La riduzione dello 0.467% registrata dallo spread nello scorso esercizio, infatti, rassicura l'impresa e le permette di sperare in un prossimo avvicinamento all'equilibrio con la DMC inferiore alla DMD.

Con riguardo all'analisi reddituale e alla sua finalità di determinazione e valutazione non solo della capacità aziendale di produrre reddito ma anche delle sue determinanti, sono stati calcolati i seguenti indici<sup>243</sup>:

---

<sup>242</sup> Né nel bilancio relativo all'esercizio 2010 né in quello relativo al 2011 figurano perdite su crediti e/o crediti in contenzioso.

<sup>243</sup> I valori riportati in tabella 5.2 coincidono con i valori realmente conseguiti da Alfa.

	<b>Esercizio 2010</b>	<b>Esercizio 2011</b>	<b>Variazione <math>\Delta</math></b>
ROE	88.03%	33.69%	-61.729%
ROA	7.544%	2.455%	-67.458%
Gestione Non Operativa	0.225	1.666	640.44%
ROI	8.733%	3.193%	-63.438%
ROS	2.57%	1.233%	-52.023%
Rotazione Capitale Investito Gestione Caratteristica	3.403	2.589	-23.92%
Rotazione Attivo a Breve Investito Gestione Caratteristica	3.577	4.624	29.27%

Tabella 5.2

Poiché, come la definisce M. S. Avi<sup>244</sup>, l'analisi reddituale è un'analisi a cascata, iniziamo la valutazione dei quozienti sopra riportati proprio dal ROE, l'indice contemporaneamente più generale e sintetico, in quanto in esso sono compresi tutti gli elementi reddituali che la gestione di un'azienda produce.

Si può notare come tale quoziente abbia subito, nel corso del 2011, una drastica riduzione pari al 61.729%, e rappresenti pertanto un trend negativo della redditività del patrimonio netto; per poter comprendere i motivi alla base di tale andamento, data la sinteticità di tale indice, è necessario analizzare i tre elementi che influenzano il ROE, ossia la gestione operativa, la gestione non operativa e l'indebitamento.

- L'andamento della gestione operativa viene valutato con il ROA, in quanto tale indice permette di determinare la parte di reddito operativo prodotta dal capitale investito; osservando i dati riportati in tabella si può notare come il ROA abbia subito una riduzione assai notevole, pari al 67.458%. Si può pertanto affermare che l'andamento negativo della redditività globale sia imputabile all'altrettanto negativo trend della redditività del capitale investito, le cui cause sono ancora da scoprire. Poiché risulta necessario comprendere i fattori alla base del decremento del ROA, procederemo al

---

<sup>244</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 248.

calcolo della redditività caratteristica e successivamente, in via residuale, a quello della gestione patrimoniale e finanziaria attiva.

Come per gli indici appena definiti pure il ROI è contraddistinto da una variazione negativa del 63.438% che identifica, nel secondo esercizio, una più inefficace gestione dell'attività caratteristica; la redditività del patrimonio impiegato per l'attività tipica d'impresa si attesta infatti ad un livello molto basso, pari al 3.193%.

Le cause che hanno portato la gestione dell'attività caratteristica a registrare un andamento così negativo sono da ricercarsi nella gestione di costi e ricavi caratteristici e nella gestione del capitale investito nella gestione tipica, da analizzare rispettivamente con il ROS e con l'indice di rotazione del capitale investito.

Il primo quoziente, nonostante anche nel primo esercizio presentasse un valore basso, si riduce nel secondo fino ad un livello prossimo dell'1.233%: la gestione di costi e ricavi caratteristici è pertanto peggiorata influenzando negativamente il ROI.<sup>245</sup>

La gestione del capitale investito è stata negativa non solo in termini reddituali ma anche patrimoniali: se si osserva l'indice di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica, infatti, si nota come anch'esso sia diminuito del 23.92%.

Il capitale investito nella gestione caratteristica pertanto non è stato utilizzato in modo efficiente in Alfa, che dovrà impegnarsi per diminuire il suo capitale investito a parità di fatturato o aumentare i ricavi a parità di capitale investito.

A sua volta l'andamento della gestione in questione dipende da due elementi, ossia l'attivo a breve e l'attivo a lungo; per quanto riguarda il primo elemento, osservando l'indice di rotazione dell'attivo a breve investito nella gestione caratteristica, si nota come esso abbia registrato un aumento del 29.27% e dimostri una capacità gestionale assai efficiente dell'attivo a breve da parte di Alfa.<sup>246</sup> Il peggioramento nella gestione del capitale investito può pertanto essere imputato esclusivamente alla gestione dell'attivo a lungo investito nella gestione caratteristica.<sup>247</sup>

---

<sup>245</sup> Saranno approfonditi in seguito, tramite le percentualizzazioni dei costi caratteristici rispetto ai ricavi caratteristici, i fattori che hanno determinato la diminuzione del ROS.

<sup>246</sup> Non ci si sofferma sulle possibili cause della positiva gestione dell'attivo a breve, coincidenti con la gestione dei crediti verso i clienti e/o la gestione del magazzino.

<sup>247</sup> Nonostante la gestione dell'attivo a lungo sia sprovvista di un indice specifico, può essere approfondita e valutata con un'analisi residuale.

Analizzato e compreso il ruolo svolto dall'attività tipica nella gestione dell'attività operativa d'impresa risulta necessario definire se, ed eventualmente in che misura, intervenga la gestione patrimoniale e finanziaria attiva. In Alfa la forte riduzione del ROA, che va ribadito rappresenta un netto peggioramento della redditività operativa, è fortemente se non quasi completamente influenzata dal trend negativo registrato dal ROI; la variazione dei due indici si attesta circa allo stesso livello rispettivamente del 67.458 e del 63.438%.

Il ROA, però, diminuisce in misura maggiore rispetto al ROI: ciò significa che nel decremento del ROA è intervenuto anche un peggioramento della gestione patrimoniale e finanziaria attiva, che ha pertanto aggravato il risultato negativo del ROI.

- La gestione non operativa, come precedentemente affermato, rappresenta il secondo elemento che influenza la redditività d'impresa e, espressa dal rapporto  $R_n / R_o$ , ha subito un aumento percentuale del 640.44. Seppur non costituisca il core business aziendale essa è stata positiva per Alfa e le ha permesso, nell'ultimo esercizio, di aumentare la sua redditività. L'andamento subito dal quoziente considerato può essere stato influenzato da un incremento degli elementi reddituali positivi, come plusvalenze e sopravvenienze attive, o da una diminuzione degli elementi reddituali negativi, quali oneri finanziari, imposte, minusvalenze e sopravvenienze passive.

Ora si procede al calcolo del peso percentuale dei vari elementi menzionati rispetto al reddito operativo, così come segue<sup>248</sup>:

---

<sup>248</sup> I valori assoluti riportati in tabella 5.3 sono stati modificati, così come precedentemente, a tutela della privacy; il peso percentuale dei vari elementi rispetto al reddito operativo, coincide, invece, con quanto realmente conseguito da Alfa.

	Esercizio 2010		Esercizio 2011	
<b>Reddito Operativo</b>	494.616	100%	248.221	100%
<b>Costi gestione finanziaria</b>				
Oneri finanziari	149.399	30.205%	194.481	78.35%
Spese bancarie	46.598	9.421%	37.340	15.043%
<b>Ricavi gestione non caratteristica per definizione</b>				
Sopravvenienze attive	20.527	4.15%	2.188.284	881.587%
<b>Costi gestione non caratteristica per definizione</b>				
Sopravvenienze passive	1.149	0.2323%	1.424.960	574.069%
<b>Costi gestione tributaria</b>				
Imposte sul reddito	218.952	44.267%	374.501	150.874%

Tabella 5.3

Si può notare come tutti gli elementi reddituali, sia quelli positivi sia quelli negativi, abbiano registrato un aumento o una diminuzione: tra questi quelli che hanno subito una drastica variazione sono le sopravvenienze attive e passive, che passano dal 4.15 all' 881.587% e dallo 0.2323 al 574.069%; seppure in misura inferiore risulta notevole l'incremento subito da oneri finanziari e imposte sul reddito, mentre diminuisce l'incidenza delle spese bancarie.

L'aumento delle sopravvenienze passive è imputabile alla conclusione di un'operazione realizzata dalla società precedente<sup>249</sup>, mentre le sopravvenienze attive sono imputabili ad altrettanti eventi straordinari e più precisamente alla chiusura di un contratto stipulato in passato dalla precedente società con un cliente assai importante per Alfa, il quale ha rimborsato una somma di denaro per investimenti effettuati dalla prima gestione; in secondo luogo si è verificata una plusvalenza indotta dall'acquisizione dell'azienda.<sup>250</sup> L'ammontare delle sopravvenienze attive è riuscito da un lato a limitare, almeno in parte, l'impatto negativo degli elementi reddituali negativi (costi di gestione finanziaria e di gestione non caratteristica per

<sup>249</sup> Per motivi di riservatezza ci si limita a definire l'origine della sopravvenienza passiva senza approfondire l'operazione realizzata.

<sup>250</sup> Il canone di locazione pagato da Alfa nel corso degli esercizi 2009 e 2010 le è stato riconosciuto come sconto dal valore di acquisto dell'azienda. Essendo l'importo rimborsato già stato dedotto ai fini fiscali nei due esercizi precedenti, esso è stato inserito nell'ultimo bilancio quale sopravvenienza attiva.

definizione), ma dall'altro ha provocato un aumento del carico fiscale ossia dei costi di gestione tributaria.

Se si considera la gestione non operativa nel suo trend storico è da sperare che Alfa riesca nel prossimo futuro a contenere il peso delle imposte e il ricorso al finanziamento di terzi, in quanto, eliminate le sopravvenienze attive e passive la cui natura è occasionale ed eccezionale, tutti gli altri elementi reddituali sono legati ad eventi ordinari e ripetitivi. Ciò significa che l'impresa deve impegnarsi a diminuire, così come avvenuto per le spese bancarie, quegli elementi reddituali negativi caratterizzanti tutte le imprese ossia i costi di oneri finanziari e imposte sul reddito.<sup>251</sup>

- Per quanto riguarda l'indebitamento, va sottolineato come esso debba essere valutato non solamente in termini di equilibrio finanziario globale ma anche in termini reddituali; il quoziente permette, infatti, all'impresa di comprendere se sia economicamente conveniente, o meno, indebitarsi ulteriormente.<sup>252</sup>

Era stato precedentemente rinviato l'approfondimento delle cause che hanno influenzato la redditività delle vendite di Alfa; si procede ora a calcolare il peso percentuale<sup>253</sup> dei costi caratteristici in rapporto ai ricavi caratteristici conseguiti.<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup> L'aumento delle imposte sul reddito è dovuto in gran parte alla presenza di sopravvenienze attive che nel 2011 hanno provocato un aumento del reddito ante imposte e pertanto un maggior carico fiscale.

<sup>252</sup> Per una disamina in merito si rinvia a M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 263 e seguenti.

<sup>253</sup> I valori assoluti riportati in tabella 5.3 sono stati modificati, così come precedentemente, a tutela della privacy; il peso percentuale dei costi caratteristici rispetto ai ricavi caratteristici, coincide, invece, con quanto realmente conseguito da Alfa.

<sup>254</sup> Per motivi di privacy non si riportano i calcoli delle % l<sup>o</sup>b, ma si procederà ad illustrare, nell'analisi di ogni macroaggregato di costi caratteristici, i principali fattori che li hanno influenzati. Non è stato ritenuto opportuno nemmeno il calcolo delle percentuali II, in quanto i macroaggregati di costi caratteristici presenti nel bilancio di Alfa, come si potrà osservare dalla tabella, non riflettono la struttura teorica del conto economico riclassificato "a costo del venduto e ricavi", per cui si dovrebbe procedere alla loro riclassificazione, ritenuta non opportuna nell'intento di questa trattazione.

	Esercizio 2010		Esercizio 2011		Variazione Δ
	Valore Assoluto	Val. Ass/Ricavi	Valore Assoluto	Val. Ass./Ricavi	
Ricavi caratteristici	19.270.962	100%	20.130.341	100%	
Consumo di materie prime	12.358.853	64,132%	12.937.569	64,269%	0.214%
Costi variabili	956.032	4,961%	853.526	4,24%	-14.533%
Costo del personale	3.744.155	19,429%	3.826.174	19,007%	-2.172%
Costi fissi di produzione	1.407.358	7,303%	1.382.552	6,868%	-5.956%
Costi fissi commerciali	85.948	0,446%	177.952	0,884%	98.206%
Costi amministrativi	140.293	0,728%	108.905	0,541%	-25.687%
Ammortamenti	83.829	0,435%	595.657	2,959%	580.23%

Tabella 5.4

Come si nota dai valori in tabella vi è un andamento composito tra i costi caratteristici, in quanto gli unici tre aggregati che subiscono nel corso del tempo un aumento sono il consumo di materie prime, i costi fissi commerciali e gli ammortamenti. Al contrario costi variabili, costo del personale, costi fissi di produzione e costi amministrativi subiscono un decremento; tra questi i costi variabili e i costi amministrativi sono quelli che, seppur in misura limitata, hanno registrato una diminuzione maggiore.

I consumi di materie prime sono peggiorati in modo lieve, con un aumento dello 0.214%, mentre i costi fissi commerciali e in particolare gli ammortamenti hanno subito incrementi assai notevoli, rispettivamente del 98.206 e del 580.23%. Si può pertanto comprendere come il miglioramento ottenuto in ambito amministrativo, di gestione del personale e dei costi variabili e fissi produttivi sia stato completamente assorbito dal peggioramento degli altri macroaggregati e più precisamente dall'aumento dei costi relativi agli ammortamenti.



Ci si propone ora di identificare quali siano stati i fattori che hanno influenzato l'andamento di ogni macroaggregato e di conseguenza anche la redditività delle vendite.

Per quanto riguarda il consumo di materie prime si può solamente affermare che, a causa del maggiore acquisto di fattori produttivi e/o dell'aumento del prezzo di acquisto, Alfa ha sostenuto maggiori costi rispetto all'esercizio precedente.

La diminuzione dell'aggregato costi variabili è imputabile, invece, alla diminuzione di tutte le sue principali componenti quali lavorazioni esterne, trasporti su vendite e alcune provvigioni di vendita: in particolar modo le lavorazioni esterne affidate a terzisti si sono ridotte, fatto che lascia sperare per Alfa una sempre maggiore indipendenza dal lavoro terzista.

Il lieve calo del costo del personale è per lo più attribuibile a minori costi sia dei salari operai sia degli stipendi degli impiegati e ai relativi contributi Inail e al T.F.R.

Tra i costi fissi di produzione, diminuiti del 5.956%, sono da segnalare il decremento delle spese di manutenzione e assistenza, degli affitti passivi, del riscaldamento e i costi per lo smaltimento dei rifiuti e, in misura assai limitata, per il mantenimento della certificazione di qualità; la diminuzione di questi costi, in particolar modo degli affitti passivi, ha permesso ad Alfa di assorbire l'aumento di costi relativi all'acquisto e al noleggio di attrezzature, al leasing immobiliare e di macchinari e a contributi associativi e assicurativi.

Il calo nelle spese di manutenzione lascia intravedere un miglioramento nella gestione delle operazioni di manutenzione ordinaria e di assistenza dei macchinari e degli impianti, e lascia sperare in un trend sempre migliore per l'impresa.

Nel settore commerciale l'aumento delle spese di consulenza e servizi commerciali, di rappresentanza e spese relative a viaggi e trasferte ha determinato l'incremento di tale aggregato; in controtendenza, invece, i costi relativi alla gestione dei veicoli (carburanti, assicurazioni, bolli, ecc.) e le spese attinenti alla partecipazione a fiere. Pressoché invariato risulta il costo di pubblicità e promozioni.

L'andamento decrescente dei costi del settore amministrativo, con un calo del 25.687%, dimostra una buona gestione da parte di Alfa riguardo a fattori ordinari quali spese di cancelleria, stampati e spese telefoniche, e a fattori legati a prestazioni di terzi quali consulenze esterne amministrative ed informatiche. Le voci che, seppur con un aumento percentuale poco rilevante, invertono la tendenza ribassista sono costituite dai costi per servizi legali e notarili ed elaborazioni contabili e paghe.

Solitamente rientranti nell'aggregato "cost of sale" e/o nell'aggregato "costi amministrativi", gli ammortamenti vengono invece considerati da Alfa come un aggregato a sé, in modo tale da avere un maggior controllo su tali costi che, come si può notare dalla tabella, hanno subito un drastico aumento; tra questi figurano ammortamenti relativi sia ad immobilizzazioni materiali sia immateriali, pertanto costi rispettivamente di produzione e di produzione e/o amministrativi in base alla natura delle immobilizzazioni immateriali in oggetto. L'incremento di costo del 580.23% subito dagli ammortamenti è riconducibile all'acquisizione del ramo d'azienda effettuato da Alfa all'inizio del 2011; se da un lato ciò ha portato alla scomparsa del canone di locazione<sup>255</sup>, dall'altro ha prodotto la comparsa del leasing immobiliare e l'aumento degli ammortamenti di macchinari, impianti, ecc.

Gli indici economico – reddituali calcolati per l'impresa Alfa considerati nella loro mera manifestazione numeraria ci porterebbero ad affermare, secondo quanto illustrato dalla dottrina, che la gestione reddituale dell'impresa è di gran lunga peggiorata nel corso del 2011 portando Alfa in una situazione per nulla soddisfacente. I principali indici, quali ROE, ROA, ROI e ROS, hanno infatti subito un decremento non indifferente all'in circa tra il 50 e il 60% rispetto all'anno precedente.

Tali affermazioni non possono però essere ritenute corrette in quanto realizzate senza considerare quanto avvenuto in Alfa: nel corso del 2011 infatti si sono verificati dei fatti che hanno completamente stravolto la struttura economico – patrimoniale della società e di conseguenza hanno influenzato negativamente i valori dei quozienti considerati.

L'operazione alla base di tali cambiamenti è rappresentata dall'acquisizione da parte di Alfa del ramo d'azienda prima detenuto in locazione che, come vedremo, ha provocato da un lato un aumento del capitale investito e dall'altro una modifica della struttura dei costi aziendali; a questa operazione vanno aggiunti l'acquisto di un nuovo macchinario e le sopravvenienze attive e passive in precedenza definite. Alla luce di tali fatti si ritiene utile una riconsiderazione e una rivalutazione dei principali indici reddituali.

Innanzitutto l'acquisizione del ramo d'azienda ha richiesto ad Alfa l'accensione di finanziamenti con una conseguente maggiore esposizione finanziaria, fatto che si riflette nella diminuzione degli indici di disponibilità e liquidità e nell'aumento della posizione

---

<sup>255</sup> Si nota infatti la diminuzione del costo relativo agli affitti passivi.

finanziaria netta<sup>256</sup>. Inoltre gli investimenti realizzati hanno determinato il versamento di capitale da parte dei soci in misura tale da far aumentare il patrimonio netto e pertanto migliorare l'indice di indebitamento, che come già osservato cala drasticamente da un valore pari a 52 ad un valore pari a 8; tale riduzione assicura ad Alfa l'equilibrio finanziario globale e rappresenta al contempo una grande soddisfazione<sup>257</sup>.

Con riguardo al cambiamento nella struttura dei costi ci si riferisce alla variazione nell'importo di affitti passivi, ammortamenti, leasing<sup>258</sup> immobiliare e leasing di macchinari.

All'interno del macro aggregato costi fissi di produzione, gli affitti passivi, rapportati ai ricavi, sono calati del 27.952%; l'importo minore di tali costi è dovuto alla locazione dell'azienda non dell'intero anno bensì di soli nove mesi, in seguito ai quali è avvenuta la trasformazione in proprietà con i conseguenti investimenti necessari.

Dall'altra parte, invece, a causa di beni divenuti di proprietà della società Alfa, sono aumentati in modo molto significativo, con riferimento all'esercizio precedente, i valori di ammortamenti e leasing, rispettivamente di 511.828 e di 86.550 euro.

I cambiamenti in tali costi e nel valore del capitale investito si sono riflessi, rispettivamente, nell'ammontare del reddito operativo di gestione caratteristica (GOP), che è diminuito del 49,816%, e nel capitale investito nella gestione caratteristica, aumentato del 37,271%. Ciò ha provocato:

- una diminuzione del ROE (Reddito Netto/Patrimonio Netto) a causa di un incremento del patrimonio netto: se in termini quantitativi l'andamento di tale indice può essere definito negativo in quanto in forte riduzione rispetto all'esercizio precedente<sup>259</sup>, in termini complessivi la redditività globale non è da considerarsi peggiorata. Attualmente non è infatti possibile emettere, sulla base dei soli dati numerici, un giudizio negativo in quanto gli effetti dell'incremento del capitale sociale, necessario per l'investimento realizzato, si vedranno solamente negli esercizi futuri.

---

<sup>256</sup> La posizione finanziaria netta si ricava dalla differenza tra l'attivo bancario e il passivo bancario; in Alfa risulta essere aumentata del 68.131%.

<sup>257</sup> Ricordiamo che Alfa, dalla nascita della nuova società, ha svolto finora solamente due esercizi economici interi.

<sup>258</sup> Locazione finanziaria con cui il soggetto utilizzatore paga un canone mensile / trimestrale / semestrale al soggetto locatario senza esserne effettivamente il proprietario fino alla scadenza del contratto, per poi provvedere al pagamento del riscatto previsto dal contratto.

<sup>259</sup> In quanto inversamente proporzionale al patrimonio netto.

- una diminuzione del ROA (Reddito Operativo/Capitale Investito) a causa sia della diminuzione del reddito operativo<sup>260</sup> sia dell'aumento del capitale investito: la redditività del capitale investito è pertanto diminuita in quanto l'aumento del capitale investito è stato necessario per acquisire la proprietà dell'azienda, operazione che rivela i suoi frutti non nell'immediato ma nel medio – lungo periodo;
- una diminuzione del ROI (GOP/Capitale Investito Gestione Caratteristica), ossia della redditività caratteristica, per il decremento del GOP e l'incremento del capitale investito in gestione caratteristica. Si può ora comprendere come il peggioramento dell'attività caratteristica non sia imputabile a una cattiva gestione ma all'aumento di costi caratteristici d'impresa, quali ammortamenti e leasing, inclusi nel GOP;
- il peggioramento del ROS (GOP/Ricavi Caratteristici) a causa sia della diminuzione del reddito operativo di gestione caratteristica sia dell'aumento dei ricavi. Il fatturato nel 2011 è infatti aumentato del 4.459% rispetto al 2010 e dimostra un miglioramento nelle vendite;
- il decremento nella rotazione del capitale investito in gestione caratteristica (Ricavi Caratteristici/ Capitale Investito Gestione Caratteristica), in quanto il fatturato aumenta ma il capitale investito in gestione caratteristica, con un incremento pari al 37.271%, aumenta in misura maggiore.

Alla luce di quanto è stato riportato essere avvenuto in Alfa nel corso dei due esercizi si può affermare che i valori degli indici calcolati sono difficilmente raffrontabili tra loro, in quanto la società Alfa è passata dal detenere in locazione all'essere proprietaria dell'azienda e, con tale passaggio sono stati realizzati anche degli investimenti con conseguenti variazioni negli indici economico - finanziari.

Nel verificare la sua efficienza in termini reddituali, pertanto, la sopracitata azienda considera il MOL, ossia il reddito al lordo degli ammortamenti; tale elemento è da essa ritenuto fondamentale nella misurazione del valore aziendale in quanto nella logica imprenditoriale di Alfa, interessata non alla realizzazione di dividendi<sup>261</sup> bensì alla realizzazione di investimenti per la produzione futura di reddito e cash –flow, l'aumento anche solo sensibile del MOL è considerato soddisfacente.

---

<sup>260</sup> Il reddito operativo coincide con il reddito da gestione operativa (GOP) in quanto non sono presenti in Alfa costi e ricavi patrimoniali e ricavi finanziari.

<sup>261</sup> In quanto non sono presenti terzi soci tra cui Alfa deve ripartire i dividendi.

Se pertanto, alla luce degli avvenimenti che hanno interessato Alfa nell'esercizio precedente, si escludono gli ammortamenti<sup>262</sup> andando a considerare solamente il MOL, si può emettere un giudizio tutt'altro che negativo sulla situazione reddituale. Questo valore ha infatti registrato un incremento percentuale del 35,484% tra i due esercizi e dimostra i sensibili effetti che l'acquisizione del ramo d'azienda ha provocato sugli indici, in quanto la redditività al lordo di ammortamenti, sopravvenienze attive e passive e di costi di gestione finanziaria e tributaria è nettamente migliorata. E' condivisibile a questo punto affermare che nel 2011 la gestione di Alfa è stata caratterizzata da un miglioramento nell'efficienza che purtroppo, a causa degli ammortamenti e dell'indebitamento a medio – lungo termine che essa è stata costretta ad assumere, non si riflette negli indici precedentemente calcolati.

La suddetta impresa, vista la composizione del suo bilancio d'esercizio e gli avvenimenti che ha subito, interpreta il peggioramento dei quozienti non come sintomo di cattiva gestione bensì come inevitabile conseguenza dell'acquisizione del ramo d'azienda; Alfa si ritiene quindi soddisfatta della passata gestione e, consapevole di dovere migliorare sensibilmente alcuni elementi economico – finanziari, prevede per il prossimo futuro, compatibilmente con l'andamento del settore e del mercato, notevoli benefici da quanto finora realizzato.

Nel merito dell'analisi reddituale globale di Alfa si è potuto comprendere l'importanza per l'impresa di studiare la sua situazione economica, ossia la redditività in quanto rappresenta la sua capacità di produrre reddito. Non è infatti sufficiente verificare se i ricavi, dopo la copertura di tutti i costi, hanno prodotto un risultato economico soddisfacente o meno, poiché deve esserci una valutazione delle varie aree di gestione per comprendere le determinanti e formulare giudizi e previsioni future corrette; le imprese devono realizzare cioè uno studio critico del loro bilancio, calando i propri risultati nel contesto aziendale. Ciò significa analizzarli da un lato in riferimento al trend intertemporale e dall'altro in riferimento agli eventi che hanno influenzato la gestione, siano essi interni, propri dell'impresa, o esterni, legati al mercato e/o al settore in cui esse operano; in questo modo si potrà disporre di parametri di riferimento da utilizzare per misurare la capacità aziendale di operare in modo continuativo e durevole. Chiunque infatti leggesse il bilancio e i relativi indici senza essere a conoscenza di quanto avvenuto in Alfa nel corso dell'esercizio 2011 sarebbe indotto a formulare un giudizio negativo circa l'andamento della gestione aziendale;

---

<sup>262</sup> In quanto elementi reddituali derivanti dall'operazione realizzata da Alfa e in quanto tali ritenuti dalla società non rilevanti nella logica di risanamento e valorizzazione dell'azienda.

i meri dati numerici, infatti, celano non solo le operazioni che li hanno generati ma anche la loro significatività.

Inoltre si è potuto notare come, essendo la loro configurazione "a cascata", sia fondamentale analizzare e valutare tutti gli indici economico - finanziari insieme per poter disporre del ricco sistema informativo che essi costituiscono.

## **6. Scelte Economiche: Make or Buy e Kanban**

### **6.1 La decisione di make or buy**

#### **6.1.1 Nozioni introduttive sul concetto di make or buy**

Uno degli scopi principali definiti nel secondo capitolo della contabilità analitica è rappresentato dai giudizi di convenienza economica circa la scelta dei beni da produrre sia in termini quantitativi che qualitativi. L'alternativa "make or buy", ossia "produrre o acquistare" è tra le più ricorrenti, in quanto, come affermato da A. J. Gambino<sup>263</sup>, "all manufacturing firms at some time during the course of their operations will probably have to make such a decision".

La scelta di realizzare un oggetto internamente o acquistarlo all'esterno può essere applicata a una grande varietà di decisioni che rientrano nella grande categoria "make or buy": fabbricare un pezzo (prodotto finito o semilavorato) all'interno o acquistarlo, effettuare una o più fasi di lavorazione all'interno o ricorrere ai cosiddetti 'terzisti', affidare l'attività di manutenzione a terzi o eseguirla al proprio interno, effettuare i trasporti con i mezzi propri o affidarli ad esterni, e così via.

Solitamente quando si parla di make or buy ci si riferisce alla decisione che l'azienda deve assumere tra realizzare internamente o affidare all'esterno l'intera produzione o alcune fasi di lavorazione dei suoi prodotti; tali alternative sorgono pertanto qualora debba essere realizzato un nuovo prodotto, qualora l'impresa sia insoddisfatta della performance del suo 'terzista', come vedremo a causa di qualità insufficiente, ritardi nelle consegne, ecc., o qualora essa debba fronteggiare variazioni nel volume di produzione.

Si può quindi comprendere come le scelte economiche siano assai importanti per un'impresa e, influenzando in modo sostanziale l'andamento economico e finanziario della gestione, i metodi e la struttura produttiva aziendale, la forza lavoro, la posizione competitiva e condizionando costi e ricavi, debbano essere volte ad ottimizzare l'impiego delle risorse finanziarie e produttive aziendali.

---

<sup>263</sup> A. J. Gambino, *The make - or - buy decision*, National Association of Accountants - The society of Management Accountants of Canada, New York - Canada, 1980, p.9.

Come vedremo in seguito molteplici fattori influenzano la scelta di make or buy, ma si può già comprendere come essa sia direttamente influenzata dalla differente struttura organizzativa e dalle politiche aziendali perseguite da ogni singola impresa. Anche i soggetti partecipanti a tale decisione potranno quindi essere differenti.<sup>264</sup>

“The make or buy question is influenced by a multitude of diverse factors that are in a constant state of change. Moreover, the relevant factors vary immensely from one firm to another. For these reasons, every company should periodically evaluate the effectiveness of its past decisions to generate information helpful in guiding future courses of make - buy action”.<sup>265</sup>

Prima di iniziare la discussione dell’argomento si deve specificare che ogni qual volta si parli di scelta tra make or buy si fa riferimento a due alternative basate sulle medesime specifiche tecniche, quantità e standard qualitativi.

Accanto all’obiettivo meramente economico di massimizzazione dell’efficacia e dell’efficienza aziendale, non va dimenticato l’aspetto cosiddetto ‘strategico’ della decisione; essa può infatti avere notevoli ripercussioni nei rapporti dell’impresa con i suoi clienti, siano essi diretti consumatori o meno. Si pensi a quei fattori “non misurabili” come lo standard qualitativo, la puntualità delle consegne, l’immagine aziendale, che possono rivestire un ruolo di primaria importanza nella realizzazione delle vendite e nella continuità del rapporto con i clienti.

L’impatto economico, sia esso l’aspetto predominante o la base di partenza su cui vengono successivamente effettuate altre considerazioni, è il primo elemento su cui si focalizza l’attenzione dei manager affinché la redditività aziendale possa essere massimizzata. Ci soffermiamo quindi, per il momento, sull’aspetto meramente economico della decisione di make or buy<sup>266</sup>.

Il ragionamento concernente l’economicità di tale scelta va impostato in termini differenziali confrontando i costi connessi alle due alternative, i cosiddetti costi cessanti e costi sorgenti. Questi si riferiscono, rispettivamente, ai costi eliminabili e ai costi che sorgerebbero qualora si optasse per il buy.

---

<sup>264</sup> G. Cavazzoni, *op. cit.*, p. 153; A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 9; S. Furlan, *op. cit.*, p. 263; P. Occhipinti, *op. cit.*, p. 298.

<sup>265</sup> Cfr A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 11, in cui riporta il pensiero di L. Lee e D. W. Dobler in *Purchasing and Materials Management: Text and Cases*, McGraw - Hill Book Co., New York, 1977, p. 301.

<sup>266</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p.172-174 ; S. Furlan, *op. cit.*, p. 264; P. Lizza, *op. cit.*, p. 204-206; L. Selleri, *op. cit.*, p.248-250.



Mentre i costi sorgenti sono per l'appunto quei costi che l'azienda, optando per l'acquisto all'esterno, dovrebbe sostenere ex novo, i costi cessanti si riferiscono ai costi eliminabili per effetto dell'interruzione della produzione; in quest'ultima categoria rientrano sia i costi effettivamente eliminabili sia i costi di fattori che possono essere economicamente utilizzabili all'interno dell'impresa in un ambito diverso da quello per cui erano stati ordinariamente destinati. A titolo esemplificativo si pensi al consumo di materie prime legate alla produzione di un bene e al personale dirigenziale d'impresa; essi rappresentano rispettivamente fattori produttivi eliminabili in quanto direttamente legati alla produzione del prodotto e fattori produttivi che possono essere economicamente riutilizzati in un altro reparto o in un'altra area aziendale.

La considerazione dei costi cessanti e dei costi sorgenti richiede però una precisazione, in quanto la scelta tra make or buy potrebbe avvenire in presenza di capacità produttiva aziendale in parte inutilizzata o completamente saturata. Considerare solamente quei costi che sono provocati, in sorgere o in cessazione, per effetto della decisione sottintende non includere nel computo i costi generali di produzione che preesistono alla scelta e pertanto, qualunque essa sia, rimarranno invariati. È importante quindi che la capacità produttiva disponibile permetta la produzione dell'articolo in questione senza un incremento dei costi fissi. In tal caso confrontare solamente le due classi di costo sopra riportate anziché tutti i costi, sia cessanti sia non cessanti, connessi alle due alternative, permette un risparmio in termini di tempo e di dispendio di risorse umane e pertanto di costi; da un punto di vista matematico, invece, il risultato non varia in quanto trattasi di costi ineliminabili e che quindi andranno sostenuti in entrambe le ipotesi.

Si può quindi comprendere come la scelta più conveniente, ossia quella che permette un maggior risparmio, coincidente con il make o con il buy quando rispettivamente i costi sorgenti sono maggiori o minori di quelli cessanti, può essere assunta anche senza conoscere il preciso ammontare dei costi fissi non eliminabili.<sup>267</sup>

Nell'ipotesi in cui vi sia la saturazione degli impianti produttivi, l'impresa si troverà costretta a valutare l'economicità dell'espansione con la realizzazione di nuovi investimenti in macchinari, impianti e/o locali. Supponendo che la decisione di make or buy rappresenti una scelta corrente, ossia valida nell'ambito del relevant range, e non essendo pertanto possibile

---

<sup>267</sup> Secondo quanto afferma M. S. Avi, identificare ed evidenziare i costi ineliminabili può essere utile per le imprese, poiché permette loro di "riflettere su scelte strategiche da attuare in futuro". Cfr. *op. cit.*, p. 173.

realizzare nuovi investimenti che provocherebbero un aumento dei costi fissi, le aziende, in alternativa all'acquisto del prodotto o parte di esso all'esterno, potranno diminuire o rinunciare alla produzione di qualche articolo oppure esse potranno ricorrere al secondo e terzo turno oppure al lavoro straordinario<sup>268</sup>.

Vi è un'ulteriore ipotesi che riguarda, in caso l'impresa scelga l'opzione buy, la produzione all'interno di un nuovo prodotto o di un prodotto che in precedenza era contraddistinto da un volume assai scarso. In tale situazione i costi cessanti del make devono essere confrontati non solo con i costi sorgenti del buy ma anche con il "reddito creato ex novo dallo svolgimento della nuova attività"<sup>269</sup>.

Se dal punto di vista meramente quantitativo la soluzione di un problema di make or buy può essere ricercata e identificata nell'analisi differenziale dei costi precedentemente illustrata, rimangono tuttavia escluse da tali calcoli molteplici considerazioni non suscettibili di quantificazione diretta quali la tempestività e la sicurezza nell'approvvigionamento e nelle consegne, la perfezione e la qualità delle lavorazioni, l'uso alternativo delle risorse e della struttura aziendale, ecc. Secondo quanto riportato da A. J. Gambino<sup>270</sup> "the make or buy decision is a very sensitive and complex process. One of the reasons it is so complicated is that there are a host of factors which must be taken into consideration when making this decision. These factors include financial (quantitative) and nonfinancial (qualitative) considerations". Gli elementi finanziari includono i costi e gli investimenti coinvolti nella decisione<sup>271</sup>, mentre quelli non finanziari riguardano il livello di attività, la stabilità della forza lavoro, la qualità e l'esperienza nella lavorazione, i lead time di consegna, la presenza di molteplici fornitori / terzisti e l'obsolescenza economica.

---

<sup>268</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 265-267.

<sup>269</sup> Cfr. M. S. Avi, *op. cit.*, p. 175 e seguenti. Il confronto avverrà, pertanto, tra il totale dei costi cessanti e il totale dei costi sorgenti al netto del margine di contribuzione di secondo livello connesso alla nuova attività che, altro non identifica che la sua "capacità di partecipare alla formazione del reddito globale d'impresa".

<sup>270</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 10.

<sup>271</sup> Dei costi è già stato precedentemente illustrato il confronto tra costi costanti e costi sorgenti, mentre si rimanda la discussione in merito al sistema contabile preferibile per le decisioni di make or buy. Per quanto riguarda gli investimenti ci si limita ad elencare i metodi di valutazione poiché esula dalla presente trattazione. Tra i vari metodi per determinare la profittabilità degli investimenti i principali sono: il periodo di recupero, meglio noto come payback period, il valore attuale netto VAN e il tasso interno di rendimento TIR. Il metodo del periodo di recupero valuta la rischiosità dell'investimento tramite il tempo necessario affinché il capitale investito sia reintegrato dai ricavi. Con il tasso interno di rendimento si calcola il tasso di attualizzazione che permette l'uguaglianza tra introiti ed esborsi, mentre con il VAN si calcola il valore attuale del progetto di investimento che si intende realizzare.

Per quanto concerne il livello di attività<sup>272</sup> produttiva realizzata, è già stato in precedenza osservato come questo abbia conseguenze sui costi che un'impresa deve sostenere a seconda che debba o meno ampliare la sua struttura; inoltre le aziende tengono in considerazione il livello di produzione per l'effetto che eventuali decisioni di make or buy provocano sulla stabilità della struttura produttiva e prevalentemente sulla forza lavoro. Specialmente negli ultimi anni in cui la quantità richiesta dal mercato è caratterizzata da forte incertezza e volatilità, le imprese sono sempre più interessate a conoscere e comprendere i livelli di produzione attesi futuri, in modo tale da assumere la decisione che meglio assicura stabilità nell'occupazione e nella produzione. Ciò significa che se la domanda futura di mercato non è certa, piuttosto che investire in strutture addizionali che successivamente, in caso di riduzione della produzione, potrebbero rimanere inutilizzate, l'impresa preferirà optare per il buy; viceversa durante periodi di contrazione della domanda piuttosto che affidare all'esterno la produzione di un articolo e lasciare inutilizzata la propria struttura e dover licenziare i suoi lavoratori, l'impresa opterà per il make.

Uno dei principali fattori non finanziari che spesso riveste una grande importanza nella scelta di make or buy è costituito dalla qualità<sup>273</sup>. Nei casi in cui il prodotto o il componente o la lavorazione da eseguire siano semplici da realizzare e non richiedano particolare accuratezza e capacità tecnologica, le imprese saranno completamente indifferenti tra optare per una o per l'altra alternativa, in quanto ottenere il prodotto desiderato sarà facile, sia che essa decida di realizzarlo internamente in quanto non necessita di manodopera qualificata, sia che essa decida di rivolgersi all'esterno in quanto potrà affidarsi ad un 'terzista' qualsiasi anche se non specializzato che le garantisca la conformità al suo progetto.

Qualora, invece, si tratti di un prodotto con specifiche tecniche particolari e minuziose che richiedono, per la sua realizzazione, manodopera altamente specializzata e ingenti investimenti in macchinari e attrezzature, allora l'impresa dovrà valutare attentamente ciò che riesce a ottenere in casa e ciò che le offre il mercato esterno, in modo tale da assumere la decisione più conveniente non solo dal punto di vista economico ma anche della qualità e della perfezione dei suoi prodotti.

Possono essere identificate due considerazioni che solitamente portano le aziende a optare per il make: l'impossibilità di trovare all'esterno la qualità desiderata e il miglior controllo

---

<sup>272</sup> A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 35-36.

<sup>273</sup> A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 37-41; S. Furlan, *op. cit.*, p. 265.

sulla qualità che esse possono esercitare in casa. Per quanto concerne il primo aspetto, l'insoddisfazione può derivare da molteplici aspetti, quali la mancanza di perfezione, l'eccessiva obsolescenza, e così via; prima di decidere di realizzare la produzione all'interno, però, un'impresa deve innanzitutto verificare e valutare la sua capacità economica di realizzare la qualità desiderata al suo interno. In secondo luogo, qualora la produzione fosse temporanea o si trattasse di un prodotto o processo nuovo, potrebbe ricercare nuovi fornitori terzi e/o aiutarli nel sviluppare in modo adeguato le capacità richieste. Ciò in quanto, come afferma A. J. Gambino<sup>274</sup>, "once a decision to manufacture is executed, it can be changed only at great cost".

Se si considera il controllo della qualità, si potrebbe affermare che l'incertezza tra make or buy può comodamente essere risolta optando per la seconda alternativa e realizzando un controllo serrato di tutti i prodotti che si realizzano all'esterno; ciò può, però, essere criticato in quanto a volte il costo dell'ispezione di tutti gli oggetti acquistati e l'eventuale rigetto di pezzi scarti e/o difettati causa costi maggiori rispetto alla produzione interna. Inoltre, in quest'ultima ipotesi, la casa madre avrebbe maggiore conoscenza delle esigenze e delle richieste tecniche del cliente e potrebbe pertanto prestare maggiore attenzione nella sua realizzazione.

Gli argomenti a favore del buy sono, invece, più numerosi e precisamente l'impossibilità di realizzare internamente la qualità desiderata, la maggiore accuratezza del terzista, la flessibilità e l'incremento di qualità assicurati da tale opzione. Possono verificarsi dei casi in cui il prodotto o componente che l'azienda deve realizzare sia parte di un brevetto o di un metodo di produzione controllato da terzi, per cui l'impresa può solamente rivolgersi all'esterno o modificare le specifiche tecniche del prodotto e realizzare un sostituto.

Inoltre può verificarsi che essa, al suo interno, non disponga della capacità produttiva, sia in termini di attrezzature che di manodopera, necessarie a realizzare il prodotto richiesto, e pertanto, a causa del costo ingente che dovrebbe sostenere adattando la sua struttura produttiva, preferisca optare per il buy.

Un altro motivo a favore della produzione all'esterno può essere rintracciato nella specializzazione da parte del terzista nel produrre un particolare elemento, tale da rendere preferibile per l'impresa esternalizzare la produzione. Tale scelta garantisce anche una maggiore flessibilità nell'adattare il prodotto, le sue specifiche tecniche, le sue lavorazioni e

---

<sup>274</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 40.

pertanto la sua qualità a cambiamenti nelle esigenze dei clienti, poiché l'impresa può cambiare il fornitore così come il tipo di prodotto oppure richiedere modifiche tecniche direttamente al terzista; al contrario, qualora essa avesse investito in strutture per la produzione interna dell'articolo, le sarebbe difficoltoso e costoso modificare nuovamente le attrezzature.

Infine nel scegliere l'alternativa del buy, le imprese ritengono di poter sfruttare a loro vantaggio i miglioramenti tecnologici e qualitativi realizzati dal loro fornitore senza sostenere costi e rischi legati agli investimenti.

Passando a considerare la quantità<sup>275</sup>, è già stato affermato come essa, insieme al livello di capacità dell'impresa, influenzi la scelta economica in questione. A differenza della qualità, la quantità varia con il tempo e con le condizioni di mercato rendendo assai difficile, per l'impresa, un giudizio certo e univoco sulla convenienza di una delle due alternative. Si può affermare che se da un lato una quantità troppo piccola potrebbe essere insufficiente per optare per il make, dall'altro, secondo Gambino, potrebbe essere difficile trovare un fornitore interessato a realizzare un ordine così piccolo e poco redditizio. Viceversa una quantità molto grande può rendere preferibile il buy per l'incapacità dell'impresa di produrre l'intero ordine che andrebbe a interferire con la normale produzione, però al contempo, producendo internamente, essa potrebbe esercitare un controllo e un coordinamento migliore dello stato di avanzamento della produzione, riuscendo a soddisfare cambiamenti improvvisi della domanda dei clienti. Si può quindi affermare che le considerazioni sulla quantità variano in base alla struttura aziendale e alle specifiche esigenze produttive, pertanto "quantity becomes a supplementary argument to add to a list of other arguments"<sup>276</sup>.

L'ultimo aspetto riguarda l'affidabilità dell'offerta<sup>277</sup>, sia in termini di lead time di consegna che di molteplicità dei fornitori. Con riferimento alla tempestività e puntualità di consegna dei prodotti al cliente, l'alternativa del make sembra più affidabile di quella del buy, poiché permette di ridurre ritardi dovuti a una gestione errata degli ordini, a inconvenienti di trasporto, ecc., che pur essendo di responsabilità del terzista, gravano sull'azienda. Considerando il rischio che un fornitore fallisca, esca dal mercato, aumenti

---

<sup>275</sup> A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 42-45; P. Lizza, *op. cit.*, p. 205-206.

<sup>276</sup> Cfr. A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 45, in cui riporta il pensiero di J. Culliton, *Make or Buy*, Harvard University Division of Business Research, Boston, Mass., 1961, p. 53-54.

<sup>277</sup> S. Furlan, *op. cit.*, p. 265; A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 46.

significativamente i prezzi o riduca il volume di produzione, per un'azienda sarebbe più utile e conveniente disporre di molteplici terzisti che le permettano di distribuire e ridurre il rischio, specialmente per quei prodotti la cui produzione risulti essere fondamentale per mantenere la stima e la fiducia dei clienti.

Si può comprendere come, in relazione alle differenti strutture organizzative e ai diversi elementi che intervengono nella decisione, anche i partecipanti alla scelta di make or buy possano essere differenti; possono essere infatti coinvolti responsabili sia di progettazione, produzione e acquisto che di marketing e amministrazione. Ciò in quanto i responsabili di marketing hanno il compito di identificare i consumatori e i loro bisogni, i progettisti di fornire prodotti specializzati e coerenti alle esigenze dei clienti, i responsabili della produzione di realizzare prodotti al minor costo possibile e quelli degli acquisti di identificare possibili terzisti convenienti sia in termini monetari che di specifiche tecniche; l'amministrazione e i manager valutano invece i costi e gli investimenti coinvolti nelle diverse alternative disponibili<sup>278</sup>.

La scelta di make or buy richiede quindi che l'impresa individui e definisca i suoi obiettivi, così come affermato da Gambino<sup>279</sup> "before the make-buy decision is made, a manufacturing firm should establish a goal based in the nature and extent of its production facilities. At the same time, a firm should also define the manufacturing processes that are in accord with overall company goals and strategies". E' pertanto necessario pianificare adeguatamente i processi di internalizzazione o esternalizzazione e valutare le implicazioni organizzative e strategiche che ne derivano, in modo tale che le imprese riescano a migliorare la propria competitività sia a livello di costi che di performance. Abbiamo infatti potuto osservare come i diversi processi si configurino in modo differente in base al sistema e ai contesti in cui vengono analizzati, con particolare attenzione all'attività che si intende esternalizzare, al partner terzista che si sceglie e alle modalità della collaborazione che si instaurano.

Passiamo ora ad analizzare l'utilità del direct costing, sistema contabile adottato da Alfa, nella scelta di make or buy. Vi sono, come per tutte le applicazioni finora analizzate, diverse concezioni in merito alla preferibilità del direct o del full costing. Coloro che sostengono il

---

<sup>278</sup> A. J. Gambino, *op. cit.*, p. 14-15; W. Wright, *op. cit.*, p. 200 e seguenti.

<sup>279</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 10.

direct costing<sup>280</sup> affermano che, innanzitutto, la rapidità e la facilità di adattamento dei dati contabili disponibili alle caratteristiche del problema considerato confermano la validità dello svolgimento della contabilità analitica a costi primi diretti<sup>281</sup>; inoltre non riconoscono l'utilità di imputare alle due diverse alternative quegli elementi di costo che si dovrebbero sostenere in entrambi i casi. Risolvere il problema in termini di costo pieno porterebbe a considerare anche quote di costi comuni fissi non eliminabili, che come abbiamo osservato all'inizio del capitolo, non apportano nessun vantaggio matematico e, anzi, comportano solo un dispendio di tempo e costi.

Secondo W. Wright<sup>282</sup> il direct costing fornisce quattro strumenti fondamentali che facilitano la scelta di make or buy, ossia la chiara separazione tra costi diretti e costi di periodo, un'accurata determinazione del costo diretto di prodotto, una logica chiara e semplice per determinare i costi di periodo aggiuntivi necessari per valutare le due alternative e il capitale da esse richiesto.

Nella sua opera Gambino sostiene che vi sia un dibattito sempre aperto in merito a quale sistema contabile debba essere impiegato nell'analisi di make or buy; da un lato vi sono autori che sostengono, come abbiamo potuto osservare, il direct costing, altri che ritengono debba variare in base alle circostanze, quali il livello di capacità, e altri ancora che sostengono il full costing. Tra quest'ultimi rientra il NAA's Management Accounting Practices Committee, il quale incoraggia l'utilizzo di tale metodo contabile in tutte le scelte di make or buy in quanto riduce l'incertezza dell'ampiezza temporale considerata per la decisione. Pertanto, pur riconoscendo la significatività del direct costing nelle decisioni di breve periodo, il MAP Committee afferma l'utilità di considerare anche i costi di periodo, ossia i costi attesi futuri: "...it is recommended that the long - term and full-cost considerations also be developed. The short - term judgments can then be properly evacuated against the alternative choices which will be require at a later date"<sup>283</sup>.

---

<sup>280</sup> M. S. Avi, *op. cit.*, p. 173; S. Furlan, *op. cit.*, p. 269-270; P. Lizza, *op. cit.*, p. 204 e seguenti; O. Paganelli, *op. cit.*, p. 59-60; L. Selleri, *op. cit.*, p. 248 e seguenti.

<sup>281</sup> Va specificato che, poiché nei costi cessanti e nei costi sorgenti sono compresi non solo costi variabili ma anche costi fissi, è necessario considerare la validità del direct costing nel suo pieno significato, ossia di contabilità analitica svolta a costi primi diretti e non a costi primi variabili, in quanto in quest'ultimo caso sarebbero esclusi i costi fissi direttamente imputabili alle diverse alternative.

<sup>282</sup> Cfr. *op. cit.*, p. 197-198.

<sup>283</sup> A. J. Gambino in *op. cit.*, p. 25 riporta un'affermazione dell'NAA in *Statements on Management Accounting Practices: Criteria for Make-or-Buy Decisions*, Statement No. 5, Author, New York, 1973. p.6.

Da uno studio<sup>284</sup> realizzato dalla NAA e dalla Society of Management Accountants of Canada per esaminare come le imprese effettuano una decisione di make or buy è emerso come il 43.6% delle imprese opti per il full costing, il 38.7% per il direct costing e il restante 17.7% li utilizzi entrambi in relazione al periodo temporale coinvolto nella decisione.

Per quanto concerne i vantaggi ottenibili dalle diverse alternative, essi possono essere così definiti<sup>285</sup>:

- per il make: integrazione delle differenti lavorazioni del prodotto, minor costo di trasporto, livello di qualità superiore, maggior controllo sui ritardi di consegna, segretezza in merito al prodotto realizzato, l'affidabilità dei fornitori, ecc;

- per il buy: il beneficio ottenibile dalla specializzazione e dalle abilità dei fornitori, il minor costo, il volume di produzione troppo piccolo per realizzare investimenti in macchinari e attrezzature, la volatilità della domanda, la consegna più rapida, ecc.

Come si può notare vi sono alcune ragioni alla base delle due alternative che si ripetono in entrambe e si può pertanto affermare come esse varino nella forma e anche nell'importanza in base al tipo di decisione che deve essere assunta e alle ripercussioni che essa avrà nell'impresa.

Si possono pertanto riassumere gli elementi principali che un'impresa deve tenere in considerazione in una scelta di make or buy, ossia: la fissazione degli obiettivi da raggiungere, insieme alle capacità e ai limiti produttivi, l'impiego di considerazioni basate sui costi, siano essi configurati a costo primo variabile o a costo pieno in relazione alle circostanze e alle particolari esigenze aziendali e di considerazioni non finanziarie, come qualità, stabilità della forza lavoro, vulnerabilità dell'offerta, che non devono essere sottovalutate e alle quali deve essere attribuito il giusto peso. Inoltre non va dimenticato di coinvolgere i responsabili delle varie attività in modo tale da disporre di una visione e una valutazione più approfondita di tutti i dipartimenti coinvolti nella decisione, e la necessità di rivedere continuamente la scelta effettuata a causa dei continui cambiamenti nella domanda e nella tecnologia. Si spera che con l'evolvere del tempo e con la crescente necessità di essere continuamente aggiornati per far fronte alla concorrenza, le imprese diano maggiore importanza allo studio del make or buy.

---

<sup>284</sup> Lo studio si inserisce nel *Business Decision Models Project* finanziato dalla National Association of Accountants e dalla Society of Management Accountants of Canada, in cui sono state analizzate 350 aziende industriali; di queste 250 negli Usa e 100 in Canada.

<sup>285</sup> I vantaggi elencati risultano dallo studio precedentemente esposto.



## 6.1.2 Una decisione di make or buy in Alfa

Tutte le imprese, come affermato nel paragrafo precedente, si trovano ad affrontare almeno una volta nel corso della loro attività, la scelta tra realizzare la produzione al proprio interno o affidarla all'esterno.

Anche Alfa si è trovata spesso a dover scegliere tra il make or buy e, anzi, si può dire che sia quasi una decisione giornaliera, date le diverse lavorazioni dei prodotti affidate all'esterno così come l'acquisto di semilavorati.<sup>286</sup> Ci soffermeremo in questa sezione ad analizzare e valutare una scelta economica di make or buy significativa per l'azienda non solo in termini economici ma anche di vantaggi e svantaggi che essa porta con sé.

Consideriamo innanzitutto il lato economico dell'alternativa, in quanto costituisce il primo, e spesso principale, aspetto che viene considerato.

Riferendoci alle definizioni precedentemente fornite di costi cessanti e costi sorgenti la scelta di make or buy si presenta ad Alfa nel seguente modo:

	<b>Costi Cessanti</b>	<b>Costi Sorgenti</b>
Materie prime	0.505808	0.551375
Mod	0.695151	0.078572
<b>Totale</b>	<b>1.200959</b>	<b>0.629947</b>

Tabella 6.1

Come si può osservare dalla tabella 6.1 i costi che, nell'ipotesi di acquisto all'esterno, vengono a cessare sono pari a 1.200959 euro, mentre quelli che vengono a sorgere sono pari a 0.629947 euro. Si nota immediatamente la sostanziale differenza<sup>287</sup>, in termini monetari, che l'impresa deve sostenere nelle due alternative.

Tra i costi cessanti figurano i costi di materie prime e di manodopera diretta, rispettivamente pari a 0.505808 e 0.695151 euro; i primi costituiscono costi effettivamente eliminabili con l'interruzione della produzione, mentre i secondi rappresentano costi economicamente riutilizzabili all'interno dell'impresa, in quanto trattasi di forza lavoro che non è direttamente eliminabile insieme all'eliminazione dell'articolo e che può essere reimpiegata in Alfa per la

---

<sup>286</sup> Nel terzo capitolo è stato osservato come le lavorazioni esterne, nell'aggregato dei costi variabili presenti in bilancio, costituiscano circa il 2.6% dei ricavi.

<sup>287</sup> Si consideri che la differenza di costo tra le due alternative deve essere moltiplicata per l'ingente quantitativo di prodotto che Alfa deve garantire ai suoi clienti.

produzione di altri articoli o a cui possono essere affidate altre mansioni. Poiché la scelta in esame riguarda la produzione di un solo articolo e non di un intero reparto non vi è la presenza, tra i costi cessanti, di personale dirigenziale e/o di manodopera.

Il costo sorgente di 0.629947 euro è costituito dalla somma del costo delle materie prime pari a 0.551375 (il prezzo d'acquisto sul mercato dell'articolo) e del costo sostenuto per il trasporto e per il controllo qualità del prodotto pari a 0.078572 euro. All'interno del costo di prodotto, ci spiegano i responsabili degli acquisti, possono essere identificati il costo dei materiali pari all'in circa a quello sostenuto da Alfa nell'ipotesi di produzione interna, il costo dei dazi doganali, approssimativamente intorno al 4%, e un margine di guadagno del produttore solitamente tra il 5 e il 7%.<sup>288</sup>

Considerata l'ingente differenza di costo tra l'ipotesi di make e quella di buy, Alfa ha optato per l'acquisto all'esterno del prodotto considerato; tale decisione non deriva solamente da una mera valutazione monetaria ma anche da una valutazione della qualità e della flessibilità assicurata dal fornitore in quanto, come più volte ribadito precedentemente, l'impresa gode di buona fama sul mercato per la sua competitività in termini non solo di prezzo ma anche di qualità dei prodotti, di flessibilità e di servizi offerti.

Ci si concentra ora sul lato non reddituale dell'alternativa.

Parlando di qualità del prodotto non ci si riferisce al controllo qualità che viene eseguito sui prodotti, bensì alle caratteristiche tecniche e ai materiali impiegati per la produzione degli articoli acquistati. La qualità del prodotto acquistato all'esterno viene ritenuta soddisfacente e compatibile con gli standard di Alfa sia in quanto soddisfa i requisiti tecnici richiesti dall'azienda sia in quanto, visto l'importo pressoché identico del costo di prodotto<sup>289</sup>, si presume vengano utilizzati materiali di uguale qualità. Ciò poiché la maggior parte dei fattori produttivi impiegati, tranne per alcuni il cui prezzo di mercato varia in base al paese in cui vengono acquistati, è quotata in borsa, per cui un uguale costo di prodotto lascia presupporre l'utilizzo delle stesse materie prime.

---

<sup>288</sup> Vedremo in seguito la natura e la qualità dei materiali impiegati, mentre non ci si soffermerà sull'ammontare degli altri elementi in quanto esula dallo scopo della presente trattazione. Va precisato che il costo della mod non viene considerato in quanto talmente basso da essere irrilevante ai fini del calcolo del costo del prodotto; ciò perché il prodotto acquistato da Alfa è di origine cinese e, come è noto, il costo della manodopera risulta essere, in questo paese, molto basso. Considerato l'enorme approfondimento che richiederebbe tale questione si rimanda a materiali più specifici per una disamina in merito.

<sup>289</sup> Attraverso i conteggi eseguiti sul prezzo d'acquisto sulla base delle percentuali di guadagno e di dazi.

Il controllo qualità eseguito in casa sui prodotti acquistati è un'operazione fortemente sentita da Alfa, la quale vuole assicurarsi della conformità dei prodotti e/o dei componenti che andrà poi a rivendere ai suoi clienti.

Definita l'alternativa di make or buy, si analizzano ora vantaggi e svantaggi derivanti dalla scelta di acquistare all'esterno.

Per quanto riguarda i vantaggi si è già discusso in merito al costo del prodotto, elemento su cui le imprese basano la prima valutazione dell'economicità delle due alternative, e che assume grande importanza in Alfa per l'enorme vantaggio monetario che le assicura.

Con l'opzione buy l'azienda sopraccitata ha un esborso pari a quasi la metà del costo che dovrebbe sostenere in caso di produzione interna: ciò significa non solo un enorme risparmio monetario ma anche la possibilità di soddisfare le esigenze dei clienti e rimanere così sul mercato. Qualora Alfa optasse per il make, infatti, dato l'alto costo di prodotto e la presenza di altri fornitori sul mercato, i suoi clienti si rivolgerebbero direttamente a quei fornitori che vendono l'articolo ad un prezzo minore. Per rimanere sul mercato e non perdere i suoi clienti Alfa dovrebbe altrimenti vendere sottocosto il prodotto, ossia ad un prezzo pari a quasi la metà del costo che essa sosterebbe per la sua realizzazione, e ciò non significa, come quanto affermato nel capitolo 4, vendere l'articolo ad un prezzo che non copre interamente i costi di struttura, ma vendere un articolo che non copre nemmeno i costi primi variabili, ossia materie prime e mod.

Un altro elemento a favore della scelta di buy è rappresentato dalla volatilità della domanda che, specie negli ultimi anni, come precedentemente osservato, rende più conveniente ricorrere a fornitori esterni anziché investire in macchinari, impianti e forza lavoro.<sup>290</sup>

Considerando invece gli svantaggi legati all'alternativa buy si devono distinguere gli svantaggi insiti in ogni scelta di acquisto all'esterno e gli svantaggi derivanti dalla specifica alternativa considerata. Spieghiamo. Se da un lato vi sono i problemi di qualità e tempestività di consegna dei prodotti che vengono acquistati, dall'altro vi sono la ripetibilità e l'affidabilità dei fornitori cinesi.<sup>291</sup>

Per quanto concerne il primo aspetto è stato in precedenza esposto che la qualità dei prodotti acquistati da Alfa è ritenuta essere soddisfacente, se non pari a quella realizzabile

---

<sup>290</sup> Si rinvia al paragrafo 6.1 per un maggior approfondimento.

<sup>291</sup> Ci si limita in questa sede ad esporre particolari vantaggi e svantaggi derivanti dalla specifica alternativa analizzata, senza soffermarsi sulle modalità e sulle leggi che disciplinano lo svolgimento del lavoro e l'esportazione dei prodotti in Cina, in quanto esulano dallo scopo della presente trattazione.

dalla produzione interna; la qualità del prodotto in termini tecnici e di materiali non risulta quindi costituire un limite per l'alternativa buy. Gli articoli acquistati richiedono però un controllo generale prima della vendita al cliente che implica per Alfa tempi e costi per l'accertamento della loro conformità e per il loro collaudo, in modo tale da godere della sicurezza che soddisfino le esigenze tecniche dei clienti. Inoltre, per potersi garantire prodotti di una certa qualità tecnica e materiale, Alfa deve cercare il fornitore migliore, ossia più adeguato in termini di esperienza, di impianti produttivi, ecc., operazione che richiede la conoscenza in loco dei fornitori per poter osservare fattori produttivi impiegati e meccanismi di produzione, ossia verificare di persona come vengono realizzati i prodotti che poi si andranno ad acquistare. Fare visita al proprio fornitore un paio di volte all'anno può sembrare un'operazione semplice e banale se non intervengono fattori quali la distanza e la mancanza di personale referente in loco; gli amministratori di Alfa sono finora riusciti a visitare il loro fornitore solamente una volta a causa degli impegni lavorativi e per l'appunto del tempo richiesto da un'eventuale trasferta in Cina. La presenza in loco di un referente che controlli la produzione e faciliti il rapporto di fornitura era stata valutata dalla sopracitata impresa ma significava esborsi maggiori rispetto ai costi richiesti dal controllo generale in casa dei prodotti acquistati; pertanto, almeno per il momento, Alfa si accontenta della serietà delle forniture dimostrate finora dal suo esportatore e prevede di aumentare nel futuro il numero di trasferte. Un fornitore geograficamente vicino è sicuramente preferibile a quelli più lontani, perché i contatti personali per la progettazione e il lavoro congiunto sono più facili, ma tale aspetto deve essere valutato congiuntamente al livello di qualità e professionalità che esso offre.

Un altro problema a cui le imprese devono spesso far fronte nell'ipotesi di acquisto all'estero è costituito dalla tempestività delle consegne. La distanza che intercorre con il fornitore, a causa dei tempi e dei mezzi di trasporto, può provocare infatti notevoli disagi per il cliente, nel nostro caso Alfa, che a sua volta ritarderà la sua produzione<sup>292</sup> e i suoi lead time di consegna ai clienti, ricevendo a volte anche una penalità per non avere rispettato le scadenze previste per la consegna.

L'affidabilità dei fornitori e la ripetibilità delle forniture sono due aspetti strettamente connessi, che derivano, in questo caso, dalla particolare zona di importazione dei prodotti, ossia la Cina.

---

<sup>292</sup> Qualora l'articolo importato costituisca un semilavorato da inserire nel prodotto finale.

Tali problemi si manifestano per la presenza, al momento delle trattative, non dei veri e propri produttori ma di 'brokers', i cosiddetti intermediari che rappresentano le imprese produttrici. Tale pratica, fortemente diffusa nei decenni scorsi, ha iniziato a scomparire a seguito dello sviluppo e dell'internazionalizzazione delle imprese; mentre le aziende di maggiori dimensioni hanno raggiunto una padronanza dei flussi commerciali, dalla produzione alla distribuzione, superando gli ostacoli culturali e linguistici e rendendosi pertanto autonome nella loro attività, non altrettanto è avvenuto per le imprese più piccole. L'attività commerciale di queste imprese, infatti, non è interna ma è affidata ai brokers che si occupano di ricercare i clienti, di far visitare loro le aziende e gli impianti e di instaurare rapporti di fornitura; sono essi stessi che, pur non essendo i veri fornitori, eseguono le trattative di vendite con i clienti.

Una volta stabilite le condizioni di fornitura e concluse le trattative, i brokers lasciano però il posto ai veri fornitori, dai quali dipende il mantenimento del contratto concluso e pertanto l'affidabilità del rapporto che viene a crearsi tra le due parti. Spesso quindi lo stabilimento che il cliente visita non è lo stabilimento del produttore da cui riceverà i prodotti richiesti, per cui non ha garanzia né dei macchinari, degli impianti e dei materiali osservati durante la visita e che verranno impiegati per la produzione, né della persona che gli fornirà gli articoli. A ciò si aggiunge un comportamento fortemente diffuso in Cina, proprio per la mancanza del rapporto diretto con i clienti, che consiste nel soddisfare gli ordini in base alla redditività e al guadagno che ne derivano; pertanto qualora essi abbiano pochi ordini da evadere mantengono la parola data ai brokers, mentre nel caso in cui abbiano più commesse da soddisfare si dedicano a quelle che assicurano un maggior guadagno abbandonando gli ordini meno redditizi.

Un paio di mesi fa, spiegano gli amministratori di Alfa, anche la loro impresa ha visto l'abbandono improvviso<sup>293</sup> da parte dei presunti fornitori cinesi del progetto di fornitura stipulato a causa della scarsa marginalità derivante dagli articoli che essa aveva richiesto; l'aspetto più grave di tale condotta risiede nelle ripercussioni che l'impresa può avere dall'interruzione inaspettata del contratto, quali la necessità di ricercare, anche in tempi brevi e urgenti, un nuovo fornitore e l'impossibilità di consegnare ai propri clienti i prodotti che avevano ordinato entro i termini previsti.

---

<sup>293</sup> Abbandono non solo improvviso ma privo di spiegazione. Alfa ha ricevuto solamente un'e-mail in cui veniva comunicata l'impossibilità di continuare l'impegno assunto.

Data la complessità della situazione e le problematiche che ne derivano, Alfa cerca di proteggersi differenziando i suoi fornitori<sup>294</sup> in modo tale da disporre, nel caso di abbandono improvviso del progetto da parte di uno di questi, di un'alternativa di fornitura che le assicuri i prodotti richiesti nel minor tempo possibile.

Riassumiamo brevemente vantaggi e svantaggi derivanti dalla scelta di Alfa di acquistare all'esterno: se l'unico vantaggio è costituito dal costo inferiore che l'impresa deve sostenere, più numerosi sono gli svantaggi, quali il costo per l'ispezione dei prodotti acquistati e la difficoltà nell'identificare un fornitore affidabile in termini di qualità dei prodotti, di tempi di consegna e di continuità del rapporto commerciale.

Considerata la situazione in cui i pro del buy risultano inferiore ai contro ci si può quindi interrogare sulle ragioni alla base della scelta di buy da parte di Alfa.

La soluzione a tale interrogativo deve essere ricercata nel grande risparmio monetario che Alfa ottiene nell'ipotesi di acquisto esterno e nel profondo impegno che l'impresa pone nel prevenire gli spiacevoli inconvenienti che possono verificarsi. È stato infatti osservato come l'aspetto della qualità è fortemente sentito in Alfa, in quanto considerato elemento fondamentale per un rapporto soddisfacente di lungo periodo con i suoi clienti.

Un eventuale acquisto, con la successiva rivendita ai clienti, di pezzi / articoli di qualità scadente o non pari a quella solitamente garantita da Alfa, significa per l'impresa ingannare la controparte con conseguenti ripercussioni nel rapporto di fornitura; era stato esposto nei capitoli precedenti come uno dei punti di forza della sopracitata azienda sia rappresentato proprio dalla fiducia che intercorre tra essa e i suoi clienti.

Per far fronte ai problemi esposti in merito alla qualità e alla serietà dei prodotti acquistati Alfa effettua un'approfondita ricerca del fornitore più adeguato, in quanto l'offerta è vasta; così come raccontano i responsabili che valutano le alternative di make or buy, identificare il fornitore migliore che rispetti sia le caratteristiche e i requisiti tecnico- fisici sia le condizioni e i termini contrattuali previsti, è un'operazione non sempre facile, poichè richiede una valutazione attenta e lunga a livello temporale ma che risulta necessaria per la serietà e la fama di cui l'impresa gode sul mercato.

Si può quindi affermare come per valutare un'alternativa di make or buy non sia sufficiente fermarsi alle apparenze dei vantaggi e svantaggi derivanti da una o dall'altra opzione, ma sia

---

<sup>294</sup> Si intendono fornitori scelti e ricercati in quanto in grado di assicurare ai prodotti la qualità tecnica e materiale richiesta da Alfa.

necessario valutare ogni situazione nel suo contesto specifico e con riferimento non solo all'aspetto economico - finanziario della faccenda ma anche alla capacità produttiva aziendale, alla forza lavoro e agli obiettivi di medio - lungo termine.

## 6.2 Il kanban tra i metodi Just In Time

### 6.2.1 Nozioni introduttive sul concetto di kanban

“Poiché il prodotto è ineliminabile occorre offrirlo al mercato in modo concorrenziale sfruttando tutte le potenzialità dell’impresa” afferma Y. Monden<sup>295</sup>, riferendosi in particolare modo alla leva strategica della produzione. In tale ambito si inserisce la gestione delle scorte, che costituisce un’attività assai delicata per le imprese che si trovano a dover fornire ai vari processi aziendali i materiali<sup>296</sup> necessari alla produzione e contemporaneamente a dover minimizzare le scorte di magazzino e il relativo costo. È pertanto fondamentale che le imprese prestino particolare attenzione a tale operazione che, se non correttamente realizzata, può provocare non solo ingenti costi ma anche problemi in termini di tempistica del ciclo tecnologico e di soddisfacimento della domanda di mercato.

Il kanban rappresenta uno dei metodi più efficaci di gestione delle scorte e del flusso di produzione e più precisamente appartiene ai sistemi di gestione degli approvvigionamenti “a fabbisogno”<sup>297</sup> che calcolano la quantità necessaria di ogni risorsa in funzione dei piani di produzione e ai fabbisogni indicati nella distinta base. Tali metodi, cosiddetti metodi “Just In Time”, mirano a fornire i materiali necessari alla lavorazione solamente nel momento e nella quantità in cui sono necessari; R. W. Hall<sup>298</sup> propone una definizione del concetto sottostante tali tecniche: “soltanto il materiale, i pezzi e i prodotti giusti, al punto giusto, al momento giusto”.

Secondo l’autore lavorando a cosiddetta “scorta zero”, ossia con la reintegrazione delle scorte in relazione al loro consumo, si possono rintracciare le radici del problema di molte imprese, ossia lo spreco; ciò in quanto per ridurre lo spreco non servono macchinari e impianti potenti e costosi ma un miglioramento nell’organizzazione sia del posto di lavoro sia della forza lavoro.

---

<sup>295</sup> Y. Monden, *Produzione Just - In - Time*, Petrini Editore, Torino, 1986, p. XII.

<sup>296</sup> La gestione delle scorte può avere diversa natura, ossia riguardare materie prime, prodotti in corso di lavorazione, noti anche come WIP (Work In Process), e/ o prodotti finiti.

<sup>297</sup> G. Volpato, *Economia e gestione delle imprese*, Carocci Editore, Roma, 2010, p. 282.

L’altra tipologia di gestione degli approvvigionamenti è la cosiddetta gestione “a scorta”, così chiamata in quanto le quantità che vengono acquistate sono determinate in base alle previsioni di consumo e a un livello di scorta che garantisca la sicurezza dei processi produttivi. Tale modello a riordino può essere “a periodo fisso” e quantità variabile oppure “a quantità fissa” e periodicità variabile.

<sup>298</sup> R. W. Hall, *Produzione e strategia*, Petrini Editore, Torino, 1988, p.40 e seguenti.



Come si vedrà in seguito tali miglioramenti sono possibili solo attraverso adeguate politiche e pratiche manageriali che portano ad una riduzione del lead time di produzione.

La gestione del flusso produttivo Just In Time iniziò a svilupparsi negli anni '60 nella nota casa automobilistica Toyota, secondo un meccanismo che "elimina completamente quanto c'è di superfluo nella produzione al fine di ridurre i costi"<sup>299</sup>, e fu successivamente implementata da un numero sempre crescente di aziende che riconoscevano la validità e i benefici apportati da questo nuovo sistema.

Accanto all'obiettivo principale del jit, ossia la riduzione dei costi, vi sono altre finalità che esso persegue, ossia il controllo della qualità, della quantità e del mix produttivo e il rispetto per l'uomo. Per questo accanto al principio just in time si sviluppò il cosiddetto "jidoka", ossia il processo di controllo dei difetti che, bloccando il passaggio di eventuali pezzi difettosi da una fase all'altra, va a supportare il jit; la Toyota riteneva essenziale, inoltre, la presenza di manodopera flessibile e creativa.<sup>300</sup>

Prima di procedere all'illustrazione delle modalità di funzionamento e ai relativi costi e vantaggi del kanban si ritiene di dover specificare che esso non costituisce il modo Toyota di organizzare la produzione, ossia il jit, bensì il modo di gestione della produzione jit, ossia "un sistema di informazioni per controllare armoniosamente le quantità da produrre in ciascuna fase di lavoro".<sup>301</sup>

Il termine kanban ha origine giapponese e significa letteralmente 'cartellino', 'scheda' o 'segnale visuale' ed identifica la scheda con cui viene effettuato il controllo della produzione, in quanto permette di identificare i vari componenti e/o prodotti, la loro origine e destinazione.<sup>302</sup>

L'obiettivo<sup>303</sup> del kanban è quello di eliminare, o perlomeno ridurre, l'inefficienza insita nel sistema produttivo che causa da un lato sprechi e dall'altro ritardi nei lead time di consegna del prodotto ai clienti; lo spreco maggiore che esso si prefigge di eliminare è costituito dalla sovrapproduzione affinché la trasformazione delle materie prime, la loro lavorazione e la conseguente consegna del prodotto finito avvengano a flusso continuo con la cosiddetta

---

<sup>299</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 1.

<sup>300</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 2-4. Nel corso della trattazione ci si soffermerà solamente sul principio - chiave del Just In Time in quanto gli altri tre non risultano essere fondamentali per lo scopo del presente scritto.

<sup>301</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 5.

<sup>302</sup> G. Volpato, *op. cit.*, p. 282.

<sup>303</sup> E. Bartezzaghi - F. Turco, *Indagine sull'applicabilità delle tecniche di gestione della produzione "just in time" alle piccole e medie imprese manifatturiere*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1990, p.48-50; R. W. Hall, *op. cit.*, p. 40 e seguenti;

“scorta zero” precedentemente definita. In questo modo le imprese hanno la possibilità di migliorare sia la flessibilità di produzione sia la qualità del servizio offerto; con la procedura visiva del processo proposta dal kanban i responsabili aziendali sono infatti in grado di verificare costantemente l’avanzamento dei singoli processi e identificare eventuali rallentamenti, noti anche come “colli di bottiglia”, e procedere ad una rapida e tempestiva risoluzione dei problemi.

Riducendo quindi il volume dei lotti di produzione da un lato diminuiscono il livello delle scorte presenti e i costi per la movimentazione e il mantenimento del magazzino, e dall’altro si aumenta il controllo della qualità e di eventuali scarti e/o difetti, con l’effetto finale di un incremento della produttività del sistema.

Definiti i principali obiettivi del kanban si procede ora ad illustrarne il funzionamento.

La tecnica del kanban segue la logica “pull”<sup>304</sup> che letteralmente significa “tirare”, secondo l’idea che ogni fase del processo produttivo, partendo dalla richiesta di prodotto finito, tiri quanto realizzato dalla fase precedente, da valle a monte; gli operatori aziendali, infatti, prelevano dalla fase anteriore le parti di cui necessitano, con il risultato di un processo in cui le operazioni a monte si attivano solamente per produrre i pezzi sufficienti a rimpiazzare quanto è stato utilizzato dalle fasi successive.<sup>305</sup> In questo modo tutti i processi, dalla richiesta del cliente alla produzione, sono collegati in modo flessibile e armonioso, poiché se a valle non avviene il consumo, a monte non c’è produzione e pertanto non si creano scorte in magazzino.

Il sistema di produzione gestito con la logica del kanban funziona come un supermercato in cui gli operatori, tramite un segnale manuale o elettronico, avvisano il magazzino in merito ai prodotti che sono stati venduti e che dovranno essere rimpiazzati con le scorte di magazzino; contemporaneamente tali informazioni danno luogo al riordino degli articoli in esaurimento per assicurare il riapprovvigionamento del magazzino.

Allo stesso modo funziona il kanban, solitamente identificato da tre contenitori dotati di proprio cartellino, uno per le vendite, uno per la produzione e uno per il magazzino secondo il seguente meccanismo: quando i responsabili delle vendite prelevano la merce nel proprio

---

<sup>304</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 17-18; G. Volpato, *op. cit.*, p. 268-269.

<sup>305</sup> Al contrario funziona la logica “push”, ossia “spingere”, secondo la quale ogni stadio della lavorazione procede incessantemente spingendo i vari fattori produttivi, semilavorati, ecc., nelle varie fasi fino all’ottenimento dei prodotti finiti. La produzione avviene in anticipo rispetto agli ordini di vendita, pertanto se a valle i prodotti non vengono consumati si crea una scorta.

contenitore, appendono il cartellino in un luogo visibile ai responsabili di produzione che procederanno a rimpiazzare il contenitore vuoto con uno di pieno e ad appendere a loro volta il cartellino in modo tale che i magazzinieri possano ripristinare le materie prime nel contenitore vuoto della produzione. Ogni cartellino può contenere diverse informazioni, solitamente sono indicati il nome o il codice del prodotto, il cliente a cui è destinato, il lead time e la quantità per il ripristino, il fornitore del materiale, e così via, con una serie di informazioni specifiche e di volta in volta personalizzate. Svuotare un contenitore significa pertanto ordinare il ripristino alla fase produttiva precedente.

Si possono identificare il:

- kanban di produzione, con il quale si invia l'ordine al ciclo produttivo di realizzare i prodotti per sostituire quanto venduto indicando il tipo di articolo da produrre e la relativa quantità;
- kanban di prelievo, con il quale si invia l'ordine al magazzino di ripristinare materie prime e prodotti; esso specifica pertanto la quantità e il tipo del fattore produttivo e/o articolo che deve essere prelevato. Il kanban di prelievo può essere un kanban interno, per spostare la merce<sup>306</sup> da un processo all'altro, o un kanban fornitore per prelevare la merce dai fornitori esterni.<sup>307</sup>

Il kanban può assumere forme e tipologie differenti in relazione alla struttura aziendale, quali il cartellino, il contenitore, uno spazio per terra, l'e - kanban in forma digitale, ecc.; ciò che non cambia è il principio sottostante, ossia l'essere un sistema di comunicazione tra i vari operatori aziendali con il quale coloro che lo inviano 'ordinano' a coloro che lo ricevono di eseguire una determinata azione.

Possono essere identificati due tipi differenti di controllo delle scorte<sup>308</sup>, quali il sistema a ordine - quantità e il sistema a ordine - ciclo costante. Il primo prevede un quantitativo di ordine fisso in momenti irregolari, ossia quando le scorte abbiano raggiunto il punto di riordino, mentre il secondo è contraddistinto da una data di riordino fissa e una quantità variabile in relazione al livello delle scorte. Solitamente viene utilizzato il sistema a ordine - quantità e per calcolare il numero di kanban, o contenitori da autorizzare nel sistema, viene utilizzata la seguente formula<sup>309</sup>:

---

<sup>306</sup> Materie prime, semilavorati o prodotti finiti.

<sup>307</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p.18-22; G. Volpato, *op. cit.*, p. 282.

<sup>308</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p.205 e seguenti; G. Volpato, *op. cit.*, p. 277-278.

<sup>309</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 209. Vedremo in seguito se la formula viene effettivamente utilizzata da Alfa.

$$n = \frac{d * t * (1 + s)}{q}$$

dove:

- n = numero di kanban;
- d = domanda media ossia il rapporto tra il numero di articoli richiesti e l'unità temporale scelta a riferimento;
- t = tempo di copertura ossia il tempo necessario per la produzione e il trasferimento nei contenitori (tempo di lavorazione, tempo di attesa, tempo di trasporto, tempo di raccolta del kanban), espresso nell'unità temporale scelta;
- s = scorta di sicurezza in relazione all'efficienza nella gestione aziendale;
- q = quantità di articoli presenti in ogni contenitore.

Affinché il kanban funzioni in modo corretto ed efficace le imprese devono però prestare attenzione ad alcuni aspetti fondamentali.<sup>310</sup>

- coinvolgimento di tutti gli operatori aziendali affinché entrino in possesso di responsabilità e regole specifiche attraverso la diffusione e l'interiorizzazione di tale tecnica;
- realizzazione di un sistema produttivo lineare e ben organizzato affinché il ritiro e la produzione avvengano solamente in presenza del segnale di kanban. Solo dopo che vi sia stato il ritiro da parte dell'attività a valle, l'attività a monte può infatti procedere alla produzione; è fondamentale che il ritiro avvenga nella quantità necessaria a ripristinare il livello che è stato ritirato.
- insaturazione degli impianti e delle attrezzature affinché sia possibile procedere alla realizzazione dei prodotti non appena vi sia l'ordine di kanban;
- standardizzazione della produzione ossia senza grosse modifiche tecniche che possano comportare una modifica nelle risorse impiegate e nel tipo di prodotto realizzato;
- qualità dei fattori produttivi utilizzati e dei prodotti realizzati affinché non vi siano difetti e/o resi che possono provocare rallentamenti e/o rottura del sistema di gestione del kanban. Qualora venissero identificati dei pezzi difettosi a valle, la

---

<sup>310</sup> E- Bartezzaghi - F. Turco, *op. cit.*, p. 45-48; Y. Monden, *op. cit.*, p. 28 e seguenti.

produzione dovrebbe essere bloccata in modo tale da poter rimandare a monte i pezzi difettosi ricevuti e procedere alla loro sostituzione.

I principali benefici ottenibili<sup>311</sup> dall'applicazione del kanban possono essere così riassunti:

- eliminazione completa o parziale della sovrapproduzione e delle giacenze in magazzino, con minori costi di movimentazione e mantenimento delle scorte;
- maggiore precisione e accuratezza delle scorte, con conseguente minore rischio di una loro obsolescenza;
- migliore e più efficiente programmazione e pianificazione delle varie operazioni aziendali, dall'approvvigionamento alla vendita;
- maggiore flessibilità e reattività a cambiamenti degli ordini da parte dei clienti, con il miglioramento dei rapporti intercorrenti tra le imprese;
- miglioramento nell'utilizzo degli spazi e della struttura aziendale, con minori costi di set-up e di produzione.

Si può notare come l'applicazione del kanban, attraverso la flessibilità del mix, la qualità del processo e la prontezza di consegna, vada a modificare principalmente le condizioni operative con la velocizzazione del flusso produttivo e una migliore sincronizzazione delle varie fasi produttive; la riduzione del lead time interno e dei lotti di produzione permette il miglioramento delle prestazioni del sistema produttivo.

Accanto ai vantaggi è necessario considerare anche i costi e le difficoltà<sup>312</sup> derivanti dall'applicazione del kanban, a causa di problemi nella formazione del personale, problemi di natura economica - finanziaria e di natura tecnica che le imprese possono incontrare; la necessità di una preparazione professionale del personale e di una struttura aziendale adeguata richiede spesso investimenti pluriennali in macchinari, impianti e attrezzature, spese per attività di formazione, progettazione e consulenza esterna, ecc.

Va sottolineato infatti come introdurre il kanban non sia sufficiente a "snellire" il flusso produttivo e ad eliminare gli sprechi, in quanto deve esserci una struttura produttiva e organizzativa flessibile tale da permettere innanzitutto l'applicazione di tale tecnica senza dover riprogettare il sistema produttivo con conseguenti ingenti costi ed in secondo luogo il collegamento e la sincronizzazione tra le varie attività del ciclo produttivo, necessari per garantire l'efficienza del flusso continuo del kanban. L'efficacia dell'applicazione del kanban

---

<sup>311</sup> E. Bartezzaghi -F. Turco, *op. cit.*, p. 5 e 87; Y. Monden, *op. cit.*, p. 2 e seguenti.

<sup>312</sup> R. W. Hall, *op. cit.*, p. 41-43; Y. Monden, *op. cit.*, p. XXVI.

è infatti fortemente legata all'orientamento e alla cultura manageriale di fronte al cambiamento e all'organizzazione; ciò in quanto le tecniche jit presuppongono disponibilità e flessibilità mentale, e relazioni con clienti e fornitori volte alla collaborazione e non all'antagonismo, in modo tale da migliorare contemporaneamente qualità, flessibilità e redditività del servizio. Si può quindi comprendere come tali tecniche da sole non siano sufficienti, ma necessitino di condizioni ambientali, culturali e organizzative adeguate al fine di garantire una corretta applicazione e radicamento dell'intervento. Accanto a tali fattori di contesto che E. Bartezzaghi e F. Turco<sup>313</sup> definiscono "endogeni", ve ne sono degli altri, cosiddetti "esogeni", legati al mercato, al settore, alla dimensione e all'organizzazione dell'impresa e alle caratteristiche tecniche, quantitative e qualitative dei prodotti; tali elementi concorrono a determinare le modalità di progettazione e organizzazione della produzione, la standardizzazione e la struttura dei processi produttivi.

Questo sistema di gestione delle scorte può, infatti, essere applicato ad attività già esistenti purché l'impresa sia consapevole dei limiti e delle caratteristiche dei suoi processi e riesca, adattando il kanban teorico alle sue esigenze, a usufruire dei vantaggi del modello.

Dati questi presupposti l'impiego del kanban, attraverso interventi coordinati sui prodotti, sui processi produttivi e sul sistema organizzativo, non può che risultare conveniente per le imprese e permettere loro di conseguire simultaneamente qualità, flessibilità e produttività.

---

<sup>313</sup> E. Bartezzaghi - F. Turco, *op. cit.*, p. 50-57.

## 6.2.2 Applicazione del kanban in Alfa

Il kanban, come definito nel paragrafo precedente, costituisce una modalità di gestione della produzione e come tale viene utilizzato in Alfa per la realizzazione di alcuni articoli.

In quest'impresa il kanban non viene applicato a tutta la produzione aziendale ma solamente ad un numero limitato di prodotti<sup>314</sup>, in quanto, spiegano gli amministratori di Alfa, la mentalità della "lean manufacturing" non si è ancora completamente diffusa nel mondo occidentale, con la conseguente presenza di differenti filosofie d'entrata e di uscita, ossia di differenti condizioni e modalità sottostanti l'acquisto e la vendita presso rispettivamente fornitori e clienti. La gestione di tutta la produzione aziendale con il kanban richiederebbe ad Alfa un'uniformità delle tecniche di vendita e di acquisto che almeno per il momento tra clienti e fornitori dell'azienda è assente.

Si procede ora ad illustrare l'applicazione di tale tecnica in Alfa; si discuterà in seguito su vantaggi e svantaggi che ne derivano.

L'impiego del kanban in Alfa è legato ad un particolare tipo di contratto concluso con uno dei suoi principali clienti, che prevede delle condizioni insolite rispetto all'usuale produzione per commessa; esso prevede infatti l'indicazione:

- della quantità totale che il cliente ritirerà nel corso dell'esercizio;
- del prezzo prefissato a cui Alfa venderà i suoi prodotti al cliente;
- del tempo di reazione, o lead time di consegna, che Alfa ha a disposizione per consegnare i prodotti al cliente una volta ricevuto l'ordine di produzione.

Il contratto non prevede invece l'indicazione:

- del tipo e del mix di prodotti richiesti dal cliente, che possono variare con ogni ordine;
- della quantità di prodotti richiesta con ogni ordine, che può variare di volta in volta.

Solamente alcune volte il contratto prevede l'indicazione della quantità ritirata con ogni ordine: in quest'ultimo caso gli ordini vengono realizzati mensilmente e riguardano per l'appunto una quantità prefissata di prodotti;

- del numero di ordini che verranno eseguiti e pertanto delle date di ritiro dei prodotti.

---

<sup>314</sup> Con il termine 'limitato' ci si riferisce al tipo di prodotti e non alla quantità di vendita di ciascuno. Nonostante il kanban interessi, in Alfa, un numero limitato di prodotti data la giovane età dell'impresa e la sua piccola/media dimensione, è da considerarsi un buon presupposto per l'applicazione di questa tecnica ad un sempre maggiore numero di prodotti.

Una volta arrivato l'ordine del cliente Alfa invia il 'segnale' di produzione del tipo e della quantità di articoli richiesti.

La mancata conoscenza del tipo di prodotto che il cliente di volta in volta ritirerà non costituisce un grosso problema per Alfa in quanto trattasi di un unico articolo realizzato in più varianti; la scarsa variabilità dei prodotti realizzati per questo cliente implica l'impiego degli stessi fattori produttivi e/o semilavorati, tranne per i materiali utilizzati per le personalizzazioni di ogni articolo.

L'utilizzo degli stessi materiali consente ad Alfa di mantenere, anche senza conoscere il mix produttivo che venderà, una scorta minima di materie prime e di avere a disposizione al momento di ricevimento dell'ordine tutti i componenti necessari per realizzare nel minor tempo possibile i prodotti ordinati dal cliente. Ciò è assai importante in quanto permette ad Alfa di soddisfare in modo pieno e tempestivo l'ordine ricevuto; il lead time di consegna di circa cinque - sei giorni lavorativi richiede all'impresa un'ottima gestione del flusso produttivo, che Alfa realizza appunto tramite il kanban.

Per quanto riguarda gli altri punti vedremo in seguito come Alfa riesca a far fronte alla mancanza di informazioni dettagliate e precise grazie a informazioni storiche, a modelli comportamentali e a un rapporto di collaborazione con il cliente.

Il kanban impiegato dalla suddetta impresa può essere fatto coincidere con il kanban di produzione precedentemente definito, anche se più propriamente assume la forma di kanban - commessa, così come lo propone Y. Monden<sup>315</sup>, ossia un kanban che viene compilato ed emesso per ogni commessa anziché per tutta la gamma di prodotti. Esso assume forma cartacea, verbale e/o digitale; ciò significa che anche se non vi è la presenza di un vero e proprio spazio aziendale completo di contenitori e cartellini dedicato a questa tecnica, vi è un processo da monte a valle guidato dalla logica pull, per cui sono presenti degli operatori che, attraverso il kanban<sup>316</sup>, ordinano a degli altri una determinata azione.

Si può desumere come in Alfa il controllo delle scorte, a differenza di quanto osservato in precedenza con la dottrina teorica, avviene sia in quantità che in date di riordino variabili, a seconda del momento e della quantità di prodotti richiesti dal cliente. Va specificato che Alfa non impiega la formula esposta nel paragrafo precedente per calcolare il numero di

---

<sup>315</sup> Y. Monden, *op. cit.*, p. 35.

<sup>316</sup> Con il kanban viene inviato l'ordine per sostituire quanto è stato venduto.



kanban<sup>317</sup>, in quanto la tecnica interessa il ciclo produttivo di pochi prodotti<sup>318</sup>, per la cui produzione sono sufficienti, almeno per il momento<sup>319</sup>, delle informazioni cosiddette storiche.

Ciò significa che l'impresa, per prevedere le quantità e il momento di ritiro dei prodotti formula delle previsioni basandosi su dati e informazioni in merito alla richiesta di prodotti fornite dallo stesso cliente, su dati storici degli acquisti del cliente, sui modelli comportamentali seguiti dal cliente e sull'evolvere della domanda di mercato.

L'impiego del kanban richiede ad Alfa il sostenimento di alcuni costi, sia in termini economico - finanziari sia in termini organizzativi. Innanzitutto può essere individuato il costo di gestione e di giacenza temporale del magazzino con riferimento a materie prime e semilavorati necessari per la realizzazione del prodotto finito; a causa del breve lead time di consegna l'impresa deve sempre disporre di una scorta minima tale da soddisfare l'eventuale ordine del cliente.<sup>320</sup>

Un altro costo che potrebbe avere ripercussioni sul piano economico concerne lo scarso tempo di reazione di cui l'impresa dispone per gestire la sua produzione; qualora Alfa non riuscisse a soddisfare la richiesta del cliente entro i termini previsti riceverebbe una penalità<sup>321</sup> per non aver rispettato i termini di consegna. Per evitare tale 'sanzione' può pertanto accadere che l'impresa sia costretta a crearsi una scorta di sicurezza interna di prodotti finiti.<sup>322</sup>

---

<sup>317</sup> Inoltre a volte è il cliente stesso che indica il numero di contenitori che ritirerà, e di conseguenza Alfa conosce la quantità che dovrà produrre.

<sup>318</sup> A livello di gamma di prodotti, non di volumi.

<sup>319</sup> E' probabile che in futuro, con la diffusione del kanban e la conseguente espansione della produzione gestita tramite questa tecnica, Alfa utilizzerà la formula indicata per meglio gestire e coordinare il suo flusso produttivo.

<sup>320</sup> Considerato il breve lead time di consegna del prodotto finito e i tempi per l'approvvigionamento di materie prime e per la realizzazione di semilavorati (interna o esterna), il processo di approvvigionamento e di produzione di Alfa può essere fatto definito "sistema ibrido", come propone G. Volpato in *op. cit.*, p. 272. Tale sistema prevede la produzione e l'acquisto di fattori produttivi e componenti in base a previsioni di domanda ma il loro assemblaggio a prodotto finito solo quando arriva l'ordine, in modo tale da realizzare solamente gli articoli specifici richiesti dal cliente.

<sup>321</sup> La penalità si traduce solitamente in un richiamo verbale o scritto; molteplici richiami possono portare a una sanzione pecuniaria o, a lungo andare, al recesso dal contratto da parte del cliente a causa della scarsa affidabilità dimostrata da Alfa.

<sup>322</sup> Ciò perché alcuni prodotti realizzati da Alfa utilizzano gli stessi macchinari e le stesse linee di lavorazione e per esigenze produttive interne a volte l'impresa non può permettersi di aspettare l'ordine del cliente per attivare il flusso produttivo tirato da valle a monte secondo la logica pull; a causa del breve lead time di consegna fornitole dal cliente e dal contemporaneo soddisfacimento di altre commesse essa non riuscirebbe infatti a soddisfare tempestivamente l'ordine. Alfa deve dunque produrre gli articoli che prevede verranno richiesti dal cliente prima dell'effettivo ordine e crearsi così anticipatamente una scorta di prodotti finiti in magazzino.

Tali considerazioni introducono il problema della pianificazione e dell'organizzazione dell'ambiente di lavoro. Deve essere specificato che Alfa, per la sua giovane età e per la ridotta dimensione del flusso produttivo gestito tramite kanban, non ha finora sostenuto spese né per la preparazione professionale della forza lavoro né per modifiche alla struttura e alle attrezzature aziendali; qualora la tecnica qui considerata dovesse interessare un numero maggiore di prodotti, allora essa dovrà realizzare investimenti per disporre di uno spazio e di impianti tali da garantire la sincronizzazione delle varie fasi del processo produttivo.

La pianificazione del flusso produttivo, spiegano i responsabili di Alfa, è strettamente connessa al rapporto intercorrente con il cliente, in quanto è necessario un rapporto di fiducia e di collaborazione che, come affermato da E. Bartezzaghi e F. Turco, “conferisce regolarità e stabilità ai processi produttivi”. Qualora infatti vi sia un rapporto di completa dipendenza del fornitore dal suo cliente, con il mancato rispetto dei termini quantitativi e temporali concordati, la politica di fornitura jit diventa un netto trasferimento dei costi dal cliente al produttore, con il primo che sfrutta a suo vantaggio la possibilità di realizzare l'ordine in un qualsiasi momento e approfitta dei costi di magazzino in capo alla controparte. Qualora invece il cliente sia leale e rispetti le quantità e i periodi temporali di acquisto indicati, il kanban e, più in generale i metodi just in time, permettono all'impresa produttrice di ottenere anche dei benefici. Alfa, grazie ad un ottimo rapporto di collaborazione e di fiducia nei confronti del suo cliente, riesce a ridurre i costi di movimentazione e mantenimento in magazzino di materie prime e semilavorati, garantendosi una scorta minima solamente per la quantità prevista dal contratto, o qualora manchi tale indicazione, per la quantità desumibile dal comportamento e dalle informazioni fornite dal cliente.

---

Qualora l'impresa realizzi già i prodotti finiti e li ponga in magazzino aspettando il ritiro da parte del cliente, anziché avviarne la produzione quando riceve l'ordine, il kanban presenta delle caratteristiche comuni con il “consumer stock”, in quanto diventa una specie di magazzino interno del cliente. Il “consumer stock”, infatti, può essere definito come una protuberanza del magazzino del cliente presso il fornitore o del fornitore presso il cliente: nel primo caso il cliente stipula con il produttore un contratto per la gestione di un magazzino in conto deposito presso quest'ultimo. Nel secondo caso è l'impresa produttrice che si crea un magazzino in conto deposito presso la sede del cliente: solitamente è realizzato dalle aziende qualora vi siano fattori esogeni quali distanza, traffico, agenti atmosferici, ecc., che possono provocare ritardi nelle consegne dei prodotti al cliente; in questo modo infatti il cliente non deve far altro che accedere al magazzino e prelevare, con conseguente comunicazione all'impresa produttrice, gli articoli di suo interesse. Non si ritiene opportuno approfondire le clausole e le condizioni giuridiche dei contratti di “consumer stock” in quanto non rientrano nello scopo della presente trattazione.

In questo modo l'impresa riesce ad eliminare innanzitutto lo spreco derivante dall'obsolescenza delle scorte di fattori produttivi ed in secondo luogo lo spreco derivante dalla produzione di un numero eccessivo di prodotti.

Accanto all'aspetto meramente economico della questione Alfa ottiene degli altri benefici.

In primo luogo può essere individuato il miglioramento del rapporto intercorrente con il cliente, che riconosce la disponibilità dell'azienda nell'accettare le condizioni del contratto e nello soddisfare, per la maggior parte dei casi, in modo corretto e tempestivo le sue richieste; si deve specificare che la disponibilità di Alfa verso questo cliente e verso il kanban è motivata dall'ingente quantitativo di prodotti acquistati ogni anno dal cliente considerato. Tale elemento, secondo E. Bartezzaghi e F. Turco, è indispensabile per motivare le aziende ad un diverso rapporto di fornitura e collaborazione.

Inoltre l'impresa ha la possibilità di sperimentare, senza apportare alcuna modifica all'assetto strutturale, la gestione del flusso produttivo con le tecniche just in time e poter così migliorare i suoi eventuali punti di forza e/o di debolezza. Questo aspetto è fondamentale in un contesto industriale che evolve sempre più rapidamente e Alfa si prepara fin da ora al momento in cui tutta la gamma produttiva dovrà essere gestita con la 'lean manufacturing'.

L'applicazione del just in time in Alfa è stata resa possibile dai fattori endogeni precedentemente definiti, che hanno creato un contesto ambientale e culturale adeguato per l'inserimento del kanban; tra questi l'elemento più rilevante è costituito dalla cultura imprenditoriale che, fortemente orientata all'innovazione e alla competitività, ha accettato la sfida del jit cercando di trarne il massimo beneficio. I fattori esogeni, quali mercato, settore e dimensione dell'impresa, possono essere considerati da un lato indifferenti in quanto il flusso produttivo gestito con il kanban è ancora assai ridotto nell'impresa, ma dall'altro possono essere ritenuti responsabili dello scarso utilizzo di questa tecnica proprio per la scarsa diffusione nel sistema industriale italiano - europeo dei sistemi di approvvigionamento a fabbisogno.

Il kanban si inserisce nella filosofia aziendale di Alfa che mira ad essere competitiva non solo sul prezzo di vendita dei suoi prodotti, ma anche sulla qualità e sulla flessibilità del servizio, in quanto, come affermano E. Bartezzaghi e F. Turco<sup>323</sup>, "produttività, qualità e flessibilità non si configurano più come obiettivi strategici alternativi, ma come espressioni di una logica

---

<sup>323</sup> E. Bartezzaghi - F. Turco, *op. cit.*, p. VII.

gestionale unitaria". La flessibilità del servizio richiede infatti da un lato la possibilità per il cliente di intervenire sul progetto, sullo sviluppo tecnico e sulla personalizzazione degli articoli, richiedendo informazioni e a volte pure l'osservazione dello stato di avanzamento del prodotto, e dall'altro coinvolge la logistica. La gestione di quest'ultima è assai complessa e richiede mezzi, strumenti e forza lavoro adeguati per riuscire a godere di un'efficienza economica dinamica, ossia in grado di rispondere prontamente al cambiamento, di rispettare i termini di consegna, di fornire assistenza pre e post - vendita, di rispondere alle esigenze spazio - temporali del cliente e così via. È qui che si inserisce la gestione del magazzino, il cui costo, come osservato nel paragrafo precedente, costituisce una delle principali fonti di spreco delle imprese. L'obiettivo sia di clienti sia di fornitori, in questo caso Alfa, diventa quindi quello di massimizzare il risultato con il minor sforzo; e se i primi riescono ad abbattere i costi di magazzino spostando i costi sui fornitori, a quest'ultimi non resta che sfruttare la situazione a loro vantaggio come ha fatto Alfa introducendo il kanban. Se da un lato quindi il kanban e le tecniche di approvvigionamento a scorta sono volte a migliorare la flessibilità dell'offerta al variare delle condizioni della domanda, dall'altro razionalizzano il processo produttivo aumentando l'efficienza e riducendo lo spreco. Concludendo si può affermare innanzitutto che le tecniche jit che vengono applicate nelle imprese non rispecchiano sempre quanto previsto dalla dottrina teorica in quanto spesso modellate e adattate alle esigenze aziendali, mescolando caratteristiche tipiche di diverse modalità di gestione del flusso produttivo, quali kanban e 'consumer stock' e realizzando sistemi 'ibridi'. Si è notata inoltre la fondamentale importanza di una cultura manageriale aperta non solo ai cambiamenti ma disponibile ad intraprendere, seppur con un certo rischio, nuove tecniche gestionali e produttive. In secondo luogo l'esperienza di Alfa ha dimostrato che applicare il kanban può snellire e velocizzare il flusso produttivo, prestando però sempre attenzione ai lead time imposti dai clienti, in quanto qualora essi siano troppo brevi rispetto al normale tempo - ciclo, come avviene in quest'impresa, le imprese dovranno crearsi una scorta minima di sicurezza per far fronte a ordini improvvisi con un breve lead-time di consegna. Nella gestione operativa dell'azienda è infatti assai rilevante individuare il giusto bilanciamento tra una logica push, coincidente con la produzione per il magazzino, e la logica pull, con la produzione 'tirata' dalla domanda; una buona soluzione, dato il contesto e le condizioni di Alfa, è rappresentata dall'utilizzare le previsioni di domanda per pianificare a medio - lungo termine gli

approvvigionamenti di materiali e componenti e dallo schedare il processo produttivo in base alle previsioni e all'andamento a breve termine degli ordini.

## **7. Conclusione**

Negli ultimi anni le imprese sono sempre più impegnate a mantenere la loro competitività e a gestire nel modo più efficace e meno oneroso possibile le proprie attività, siano esse interne, concernenti la produzione, o esterne, concernenti i rapporti con fornitori e clienti.

Come si evince dalla lettura di questo elaborato il controllo di gestione assume rilevanza fondamentale nel raggiungimento del fine aziendale e nell'adattamento della logica imprenditoriale alla variabilità e alla turbolenza dei mercati; in quest'ambito la dottrina offre molteplici soluzioni, le quali vengono spesso adattate e modificate in base alle esigenze aziendali. La tipologia dei processi produttivi e la struttura aziendale, infatti, non possono essere ritenute indifferenti nella scelta delle azioni da compiere, dei meccanismi da seguire e pertanto nelle scelte relative agli strumenti, in particolare contabilità analitica e generale, da impiegare per un corretto ed efficiente controllo di gestione. La diversità nel tipo, nel volume e nel grado di standardizzazione degli articoli realizzati dalle varie imprese, insieme al livello di automazione nella produzione e al grado di elasticità e flessibilità che caratterizzano la gestione e l'organizzazione del posto di lavoro e del personale occupato, è tale da rendere impossibile un'eventuale presa di posizione a favore di alcune soluzioni teoriche. Si può al contrario affermare che la validità delle soluzioni proposte dalla dottrina, infatti, devono essere calate e valutate all'interno di ogni contesto imprenditoriale, in relazione alle particolari caratteristiche aziendali e ai specifici scopi perseguiti.

Come si è potuto osservare durante l'analisi di Alfa la decisione, in merito ai sistemi di contabilità analitica e alle modalità di determinazione del costo di prodotto, deve essere assunta in base all'intento conoscitivo che la singola impresa si pone, basti pensare al calcolo del costo di prodotto, nel quale non esiste precisione assoluta poiché dipende dai costi standard, dalle condizioni di gestione e dal sistema di contabilità impiegati per la sua determinazione.

A tal proposito il direct costing si è dimostrato essere un metodo contabile efficiente ed efficace, in grado di fornire dati di costo oggettivi ed equi, attribuendo ad ogni prodotto gli elementi di costo ad esso relativi e fornendo dati utili per risolvere problemi di convenienza economica comparata; va specificato che tale metodologia risulta efficiente in relazione alla

volontà di Alfa di disporre di un sistema contabile che fornisca gli elementi necessari per fissare prezzi remuneratori di vendita, rilevare l'andamento economico tenendo contemporaneamente sotto controllo i costi e per rendere più facile la programmazione e il riscontro del consuntivo.

Ciò non significa che il full costing vada abolito in quanto anche questo sistema in determinate circostanze, quale la possibilità di imputare correttamente ed oggettivamente i costi fissi, e per determinati fini aziendali, può risultare efficiente e apportare più vantaggi che svantaggi.

Si è potuto osservare anche la particolare e complessa procedura seguita da Alfa per la determinazione del prezzo di vendita dei suoi prodotti, attività che deve essere vista nell'insieme dell'economia dell'azienda, poiché per fissare il prezzo non sono sufficienti i soli dati di costo; devono essere infatti considerati anche altri elementi, quali i prezzi praticati dai concorrenti, i volumi di vendita, i margini ottenibili, e così via.

Dal caso Alfa è emerso come non solo la contabilità analitica ma anche la contabilità generale richieda uno sviluppo e uno studio accurato per poter valutare le diverse aree gestionali coinvolte nello sviluppo d'impresa; il mero risultato economico raggiunto non basta dunque per comprendere le sue determinanti e formulare corrette previsioni future.

Per quanto concerne le scelte economiche illustrate, è stato interessante notare come Alfa presti attenzione non solo ai costi che una determinata decisione le causa sul breve periodo, ma come consideri anche le ripercussioni e i benefici che avrà nel lungo termine. Si è quindi potuto comprendere come la sopracitata impresa assuma ogni decisione solamente dopo aver valutato attentamente vantaggi e svantaggi che ne derivano, contrapponendo sempre costi e benefici.

Tale comportamento deriva da una visione del controllo di gestione volta a garantire contemporaneamente l'efficienza interna ed esterna; per poter essere competitiva sul lato della produzione, caratteristica necessaria per un'impresa manifatturiera, Alfa realizza oltre al budget e all'analisi degli scostamenti un controllo costante dei principali indicatori di produttività (manodopera, macchinari e materiali) in modo tale da correggere immediatamente eventuali errori di inefficienza e conseguenti sprechi.

Sul lato dell'efficienza esterna, invece, Alfa mira a produrre articoli di qualità, con riferimento sia alle loro caratteristiche intrinseche sia all'organizzazione aziendale con la definizione di standard per prodotti, fornitori e clienti; l'impresa citata è orientata alla

soddisfazione dei suoi clienti, anche tramite il rispetto dei lead time e delle condizioni contrattuali, e al miglioramento continuo con la ricerca di tecnologie e sistemi sempre più avanzati.

È grazie ad una competitività basata non solo sul prezzo ma sulla capacità di gestire picchi di domanda, sulla tempestività e sulla puntualità di consegna, sulla qualità del servizio e sull'immagine di alta professionalità, che Alfa è riuscita ad imporsi sul mercato e a godere di buona fama. Solamente attraverso un controllo di gestione preciso ed accurato, che monitora ed analizza costantemente le correlazioni e le interdipendenze esistenti tra gli elementi costituenti il sistema aziendale, Alfa è riuscita ad ottenere, accanto al successo economico - finanziario, un successo competitivo, con riferimento ai vantaggi concorrenziali, e sociale, concernente l'azienda e i rapporti con i suoi interlocutori.



## **8. Bibliografia**

- F. Aloï - A. Aloï, *Il budget per le piccole e medie imprese*, Ipsoa Editore, Milano, 1995.
- M. S. Avi, *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007
- M. S. Avi, *Controllo di gestione - Aspetti contabili, tecnico - operativi e gestionali*, Il Sole 24 ore, Milano, 2007.
- E. Bartezzaghi - F. Turco, *Indagine sull'applicabilità delle tecniche di gestione della produzione "just in time" alle piccole e medie imprese manifatturiere*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1990.
- F. Bartoli, *il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese - Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004.
- R. Battagliero, *I costi di produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1994.
- J. Batty, *manuale dei costi standard*, Franco , Angeli Editore, Milano, 1971.
- H.H. Boehm- F. Wille, *Direct costing e programmazione della produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1968.
- M. Bogni - M. Solbiati, *Il controllo strategico dell'impresa*, Il Sole 24 ore, Milano, 2007.
- G. Bonati, *Costo del lavoro e budget del personale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2005.
- L. Brusa, *Contabilità dei costi*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.
- L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.
- G. Cavazzoni, *Il sistema del controllo di gestione - Strumenti per le decisioni operative aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 2004.
- L. Fadda - F. Fontana - R. Garelli, *Controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.
- F. Favotto, *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Cleup, Padova, 1981.
- S. Furlan, *Guida pratica all'impiego del direct costing*, Franco Angeli Editore, Milano, 1978.
- A. J. Gambino, *The make - or - buy decision*, National Association of Accountants - The society of Management Accountants of Canada, New York - Canada, 1980.
- C. Gillespie, *Standard and Direct Costing*, Prentice - Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1962.
- R. W. Hall, *Produzione e strategia*, Petrini Editore, Torino, 1988.
- C. Horngren - G. Foster - S. Datar, *Contabilità per la direzione: strumenti e processi per l'impresa competitiva*, Englewood Cliffs Prentice Hall International, Torino, 1998.

P. Lizza, *Il controllo di gestione per l'analisi ed il miglioramento della performance aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

G. Lo Martire, *Costi di produzione e prezzi di vendita*, Buffetti Editore, Roma, 1981.

G. Lo Martire, *I centri di costo*, Buffetti Editore, Roma, 1989.

G. Lo Martire, *Il costo del lavoro*, Buffetti Editore, Roma, 1978.

L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

G. B. Massa, *Il controllo di gestione*, Etas Kompass, Milano, 1968.

P. Mella, *Il budget - Formazione e funzione nel controllo di gestione*, Etas Libri, Milano, 1994.

Y. Monden, *Produzione Just - In - Time*, Petrini Editore, Torino, 1986.

P. Occhipinti, *Direct costing: una moderna tecnica di rilevazione e controllo dei costi aziendali*, Etas Kompass, Milano, 1966.

O. Paganelli, *La contabilità analitica di esercizio svolta a costi primi variabili*, Steb, Bologna, 1962.

P. Popoli, *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2002.

L. Potito, *Natura del direct o variable costing e suoi impieghi*, Giannini Editore, Napoli, 1968.

D. M. Salvioni, *Il sistema di controllo della gestione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1997.

L. Selleri, *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Etas Libri, Milano, 1990.

A. Spranzi, *Calcolo dei costi e decisioni aziendali*, Etas Libri, Milano, 1993.

A. Stocchetti - L. Buzzavo, *Marketing, Tecnologia, Globalizzazione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002.

G. Volpato, *Economia e gestione delle imprese*, Carocci Editore, Roma, 2010.

W. Wright, *Direct Standards Costs for Decision making and Control*, McGraw - Hill Book Company, Usa, 1962.

## **Sitologia**

[www.inail.it](http://www.inail.it)

[www.inps.it](http://www.inps.it)

[www.panthera.it](http://www.panthera.it)