

CAPITOLO PRIMO

ANALISI DEI COSTI – caratteri generali**Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere i principali obiettivi dell'analisi dei costi*
- *Conoscere il concetto di controllo di gestione*
- *Conoscere il concetto di controllo antecedente*
- *Conoscere il concetto di centro di costo, di ricavo e di profitto*
- *Conoscere il concetto di controllo concomitante*
- *Conoscere il concetto di controllo susseguente*

1.1 OBIETTIVI DELL'ANALISI DEI COSTI

Conoscere i principali obiettivi dell'analisi dei costi.

L'analisi dei costi fornisce delle informazioni rilevanti per molte decisioni aziendali:

- Quanto costa all'azienda il prodotto o il servizio offerto?
- Qual è il prezzo minimo al quale un prodotto dovrebbe essere venduto?
- Un ordine va accettato o rifiutato?
- Un determinato prodotto dovrebbe continuare ad essere offerto oppure sarebbe opportuno eliminarlo dall'assortimento?
- A cosa possono essere imputati i costi aziendali?
- Quale settore fornisce il maggiore contributo per la copertura dei costi?

L'analisi dei costi rappresenta, quindi, la base fondamentale per molte decisioni strategiche aziendali. Non soltanto i costi sono rilevanti per prendere le decisioni importanti, ma anche i ricavi che un'azienda ottiene:

- con i suoi prodotti e le sue prestazioni;
- nei singoli settori (es. filiali).

Ciò viene considerato nel calcolo del **margin** di **contribuzione**, uno dei concetti fondamentali dell'economia aziendale, che mette a confronto i ricavi con i rispettivi costi.

Negli ultimi decenni il margine di contribuzione è divenuto il concetto principale dell'economia aziendale e questo ha avuto le sue ripercussioni anche sul Syllabus EBC*L .

1.1.1 Analisi dei costi nella pratica: obiettivi dell'EBC*L

L'analisi dei costi rende più trasparente l'andamento dell'azienda dal punto di vista economico e pertanto rappresenta uno strumento che dovrebbe essere sempre e comunque utilizzato dall'imprenditore.

In realtà tale strumento viene utilizzato poco dalle aziende di piccole dimensioni. Gli imprenditori si affidano maggiormente al loro intuito, ma può accadere che incorrano nella procedura fallimentare in seguito a scelte sbagliate che avrebbero potuto evitare o quantomeno limitare mediante un'attenta valutazione degli oneri aziendali.

Nelle grandi imprese vi sono, al contrario, interi reparti che si occupano di analisi dei costi aziendali. Spesso questo compito risiede nel reparto Controllo.

La complessità dell'analisi dei costi ne comporta, spesso, un difficile approccio per gli addetti ai lavori. L'EBC*L vuole ovviare a tale problema, rinunciando a modelli di calcolo complessi e limitandosi ai principi basilari. Si tratta per così dire di comprendere ed interiorizzare la "filosofia dell'analisi dei costi".

1.1.2 Analisi dei costi e marketing

Un'azienda che effettua l'analisi dei costi, non dovrebbe dimenticare che:

- l'analisi dei costi rappresenta solamente una delle molteplici basi decisionali;
- non è mai possibile misurare numericamente tutte le componenti decisionali e di conseguenza spesso si deve decidere partendo da altri presupposti.

Quindi è sicuramente una politica errata, ad esempio, fissare il prezzo del prodotto offerto esclusivamente sulla base dei propri costi.

Nella determinazione del prezzo è molto più decisivo rilevarne l'andamento sul mercato di riferimento composto dai clienti, che decidono, e dall'altro lato dalla concorrenza: entrambi definiscono il prezzo.

Al fine di comprendere il mercato, pertanto, è necessario conoscere alcuni concetti fondamentali di marketing.

1.2 CONTROLLO DI GESTIONE

Conoscere il
concetto di
controllo di
gestione

In un'azienda il *controllo di gestione*, detto anche *controllo direzionale*, è il sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Introdotta in un primo tempo nelle imprese, ora si sta estendendo anche alle pubbliche amministrazioni, dove, secondo la filosofia del *new public management*, sta sostituendo i tradizionali controlli formali di legalità.

Scopo del controllo di gestione non è quello di sanzionare il comportamento del personale difforme dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere

basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali (significato, questo, che trova riscontro in una delle accezioni del termine inglese "control"); proprio in quest'ottica il sistema di controllo di gestione dovrebbe essere interrelato con il *sistema di valutazione* del personale e, quindi, con il sistema incentivante.

Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso al *sistema di pianificazione*, tanto che di solito, sia in ambito teorico che nella pratica aziendale, si parla di "**sistema di pianificazione e controllo**".

Dal punto di vista organizzativo, il sistema di controllo di gestione è normalmente progettato e gestito da un organo posto in staff al vertice aziendale (o al vertice di una divisione aziendale); la persona preposta a questo organo viene a volte qualificata *controller*, con un termine importato dalla pratica aziendale statunitense.

Il processo di controllo di gestione si svolge secondo un ciclo periodico, normalmente annuo, articolato nelle seguenti fasi:

1. controllo antecedente;
2. controllo concomitante;
3. controllo susseguente.

1.2.1 Controllo antecedente o budgeting

Il controllo antecedente o budgeting si interfaccia con il sistema di pianificazione e si sostanzia nella predisposizione del **budget**. Attraverso il controllo di *conoscere il concetto di controllo antecedente.* questo strumento, gli obiettivi operativi:

¹ Il budget è il bilancio di previsione e rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo dell'azienda.

- vengono resi misurabili, con la definizione di indicatori e di un target (o traguardo), ossia di un valore che l'indicatore deve assumere per poter dire che l'obiettivo è stato conseguito;
- vengono corredati della previsione delle risorse (umane, finanziarie ecc.) necessarie al loro conseguimento, misurate in termini monetari e, precisamente, in termini di costo;
- vengono assegnati, unitamente alle risorse, agli organi aziendali responsabili del loro conseguimento, che prendono il nome di **centri di responsabilità**.

Gli indicatori possono essere:

- *di efficacia*, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e un obiettivo prestabilito;
- *di efficienza*, quando sono esprimibili come rapporto tra un risultato raggiunto e le risorse impiegate per raggiungerlo, espresse in termini di costo (quando le risorse sono espresse in termini di quantità materiale si hanno invece indicatori di produttività, di solito considerati non appropriati per il controllo di gestione).

I centri di responsabilità possono essere:

❖ **centri di costo**, se la loro missione consiste nel minimizzare un costo. I centri di costo si distinguono ulteriormente in:

- *centri di costo standard*, allorché sia possibile rapportare il costo al volume di output (ad esempio determinando un costo unitario) e stabilire un costo standard al quale tale rapporto deve tendere;
- *centri di costo discrezionale o centri di spesa*, allorché, non potendosi stabilire un costo standard, si stabilisce un massimale di

Conoscere il
concetto di
centro di costo,
di ricavo e di
profitto.

spesa e si dà al centro la missione di massimizzare il suo output rispettando tale massimale;

- ❖ **centri di ricavo**, se la loro missione consiste nel massimizzare un ricavo;
- ❖ **centri di profitto**, se la loro missione consiste nel massimizzare la differenza tra un ricavo e un costo.

Ovviamente un centro di responsabilità può essere responsabilizzato per un ricavo, un costo o un profitto tanto quanto disponga delle "leve" per controllare i fattori che lo determinano. In particolare, i centri di costo e ricavo sono tipicamente *direzioni di funzione*, mentre i centri di profitto sono tipicamente *direzioni di divisione*.

Gli elementi del budget sono spesso stabiliti di comune accordo tra il *manager* preposto al centro di responsabilità e il vertice aziendale (o il suo manager superiore), secondo la *logica del management by objectives (MbO)*. In questo modo il budget diviene una sorta di contratto tra il manager preposto al centro di responsabilità e l'azienda, in base al quale il primo s'impegna a raggiungere gli obiettivi pianificati e la seconda a mettergli a disposizione le risorse indicate nel budget.

1.2.2 Controllo concomitante

Il controllo concomitante si svolge parallelamente alla gestione e consiste:

- nella misurazione periodica degli indicatori, attraverso la rilevazione dei costi e dei risultati;
- nella trasmissione delle informazioni così raccolte ai centri di responsabilità ed al vertice aziendale (o ai superiori del preposto al centro di responsabilità);
- nella decisione, da parte dei destinatari delle predette informazioni, di azioni correttive volte a colmare il gap tra risultati attesi e risultati effettivi;
- nell'attuazione di tali decisioni.

Conoscere il
concetto di
controllo
concomitante.

1.2.3 Controllo susseguente

Conoscere il concetto di controllo susseguente.

Il controllo susseguente chiude il ciclo di controllo di gestione e si sostanzia nella comunicazione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o al superiore del preposto al centro di responsabilità) delle informazioni sulla misurazione finale degli indicatori, con lo scopo di:

- supportare il successivo ciclo di budgeting;
- fornire elementi per la valutazione del manager preposto al centro di responsabilità, quando il sistema di valutazione del personale è integrato con il sistema di controllo di gestione, come suggerisce la metodologia del management by objectives.

Tanto il controllo concomitante quanto quello susseguente si sostanziano nel **reporting**, ossia nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o ai superiori dei preposti ai centri di responsabilità) di sintesi informative (i report) da parte dell'organo di controllo di gestione. È pertanto necessario progettare attentamente il sistema di reporting in modo da far pervenire l'informazione giusta, alle persone giuste, nel momento giusto.

1.3 INTERRELAZIONI CON ALTRI SISTEMI OPERATIVI

Si è già visto che il sistema di controllo di gestione è solitamente connesso con il sistema di pianificazione e che, per conseguire i suoi scopi, dovrebbe essere interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. È inoltre interrelato:

- con il *sistema di contabilità analitica* che permette di ripartire i costi aziendali tra i singoli centri di responsabilità e i singoli obiettivi aziendali;
- con il *sistema informativo* che permette di raccogliere, archiviare e trattare i dati relativi a costi e indicatori e distribuire le relative informazioni ai soggetti utilizzatori. Nell'ambito dei sistemi informativi aziendali particolarmente utili ai fini del controllo di gestione sono i sistemi di reportistica.

CAPITOLO SECONDO

CONTABILITA' GENERALE E ANALISI DEI COSTI**Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere la differenza tra contabilità generale e analisi dei costi*
- *Sapere perché i valori della contabilità generale devono essere modificati per l'analisi dei costi.*

2.1 CONTABILITA' GENERALE E CONTABILITA' ANALITICA

L'analisi dei costi è direttamente collegata alla contabilità generale, in quanto per il calcolo dei costi vengono utilizzati quei dati che sono stati già elaborati per la redazione del Conto Economico.

I valori della **contabilità generale** (Conto economico, Stato patrimoniale) tuttavia non possono essere utilizzati senza essere preventivamente analizzati ed eventualmente rettificati.

La contabilità generale viene elaborata conformemente a delle disposizioni normative e persegue di frequente obiettivi di politica del bilancio, che possono falsare la realtà. Ad esempio ai fini del risparmio delle imposte, nel calcolo della quota di ammortamento viene considerata una vita utile del bene il più breve possibile.

L'obiettivo dell'analisi dei costi tuttavia non consiste nel risparmio delle imposte, bensì nell'ottenere una buona pianificazione aziendale.

Conoscere la differenza tra contabilità generale ed analisi dei costi.

Sapere perché i valori della contabilità generale devono essere modificati per l'analisi dei costi.

I valori della contabilità generale devono di conseguenza essere adeguati ad esigenze differenti. Formulato nel linguaggio dell'economia aziendale: i **costi** del conto economico, che in contabilità generale sono elencati per natura, per la contabilità analitica vengono riclassificati per destinazione (cioè secondo l'oggetto che ne ha determinato la loro concretizzazione)².

In contabilità generale, inoltre, i costi ed i ricavi vengono rilevati in forma sintetica, limitatamente a quanto richiesto dalle normative civilistiche e tributarie, mentre in contabilità analitica il dato interessa dettagliato e tanto più l'informazione sarà analitica tanto più sarà limitato l'impatto della soggettività.



Esempio

Esempio: *ammortamento per usura effettiva del bene.*

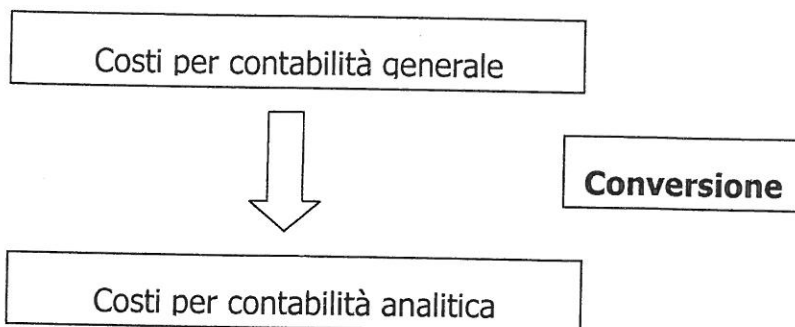
Spesso le aziende, nel calcolo dell'ammortamento, fissano appositamente una vita utile presunta³ di un'immobilizzazione più breve, con lo scopo di risparmiare le imposte. Ad esempio, un macchinario avente un prezzo di acquisto di 1.200 euro potrebbe essere inserito in contabilità generale con una vita utile di 4 anni, nonostante si abbia la certezza che la sua vita utile sarà di almeno 6 anni. Ciò ha l'effetto positivo di una riduzione delle imposte, in quanto la quota annua di ammortamento sarà pari a 300 euro, invece che di 200 euro.

² Ad esempio: mentre in contabilità generale il costo del lavoro verrà distinto nel piano dei conti semplicemente in base alla propria natura "costo del personale" (salari e stipendi, contributi previdenziali e trattamento di fine rapporto), in contabilità analitica o industriale si dovrà tener conto della destinazione del costo lavoro, per cui, ad esempio, si rileverà il costo della mano d'opera diretta (direttamente impiegata nella fase produttiva) distinto dalla mano d'opera indiretta, oppure il costo del lavoro distinto tra i reparti x e y.

³ La vita utile di un bene è il periodo previsto per il quale il bene sarà utilizzabile nell'attività produttiva dell'impresa. Dipende da certi fattori quali: l'utilizzo previsto, il deterioramento fisico anche in base ai programmi di manutenzione, obsolescenza tecnica, i vincoli o le restrizioni legati al suo utilizzo. La vita utile di un bene può essere anche inferiore alla sua vita economica, alla sua durata fisica per la cessione del bene da parte dell'impresa.

L'obiettivo dell'analisi dei costi è quello di ottenere una base decisionale il più possibile aderente alla realtà, di conseguenza si prenderà in considerazione il valore di ammortamento più realistico di 200 euro.

$$\text{Contabilità generale: deduzione in base a criteri normativi} = \frac{1.200}{4} = 300 \text{ euro (quota di ammortamento)}$$



$$\text{Analisi dei costi: deduzione per usura effettiva} = \frac{1.200}{6} = 200 \text{ euro (quota di ammortamento)}$$

Quest'ultima quota di ammortamento è stata calcolata facendo riferimento all'effettivo utilizzo del bene e può differire, come si nota nell'esempio, dall'ammortamento calcolato secondo criteri normativi. Ulteriori esempi sono: il calcolo degli interessi di computo⁴ e lo stipendio direzionale⁵.

⁴ E' l'interesse sul capitale che l'imprenditore ha investito nell'impresa.

⁵ E' il compenso che spetta all'imprenditore qualora egli presti la propria opera all'interno dell'impresa.

CAPITOLO TERZO

CONCETTI CHIAVE DELL'ANALISI DEI COSTI

Obiettivi didattici specifici:

- *Conoscere la classificazione dei costi e saper citare degli esempi*
- *Conoscere il concetto di "prodotto/servizio" e saper citare degli esempi*
- *Conoscere il concetto di "costi variabili" e saper citare degli esempi*
- *Conoscere il concetto di "costi fissi" e saper citare degli esempi*
- *Conoscere il concetto di "diminuzione dei costi fissi" e le sue conseguenze sulla politica aziendale*
- *Conoscere il tasso di sfruttamento della capacità produttiva*
- *Conoscere il concetto di "economie di scala"*
- *Conoscere il concetto di "prezzo minimo a lungo termine"*
- *Conoscere il concetto di "prezzo minimo a breve termine"*

3.1 PERCHE' CALCOLARE I COSTI

Prima di pensare al "come", occorrerebbe domandarsi per quale scopo si devono calcolare i costi. La domanda da porsi è:

Quali costi per quali decisioni?

... dipende dal tipo di decisione che si deve prendere.

Dipende perché non esiste alcuna configurazione di costo "vera" in assoluto (cioè utilizzabile per qualsiasi scopo). Esistono invece diverse possibili configurazioni di costo che sono "vere" in senso relativo, poiché costruite "ad hoc", per supportare specifiche decisioni:

- di *"breve periodo"* che mirano a massimizzare il risultato economico impiegando le risorse disponibili e, quindi, che non comportano modifiche alla struttura aziendale (non influiscono sui cosiddetti costi fissi);
- di *"lungo periodo"* o *strategiche*, che inducono cambiamenti nella struttura e nella capacità produttiva dell'impresa.

Tra le decisioni di breve periodo troviamo:

- individuazione dei prodotti più convenienti, in presenza di capacità produttive limitate;
- decisioni di *"make or buy"*, ovvero la scelta tra produrre in proprio o acquistare da altri produttori;
- valutazione delle possibilità di sopportare riduzioni di prezzo, in situazione di forte competizione;
- determinazione del prezzo minimo accettabile, per quantitativi addizionali, in presenza di capacità produttive non sature;
- campagne promozionali.

Tra le decisioni strategiche troviamo:

- Inserimento di nuovi prodotti (valutazione);
- investimento in nuove linee produttive;
- impostazione del *"pricing"*;
- investimenti per migliorare i processi (analisi delle *"cause"* dei costi).

3.1.1 LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Il punto di partenza, quindi, è la classificazione dei costi.

Conoscere la
classificazione
dei costi e
saper citare
degli esempi

In contabilità generale i costi sono classificati per natura, mentre in contabilità analitica o industriale ci sono diversi criteri di **classificazione dei costi**.

1. Secondo il criterio della variabilità:

- **costi variabili:** sono le voci di costo la cui entità varia al variare dei volumi di produzione e di vendita (es. materie prime, lavorazioni esterne, provvigioni commerciali, spese di trasporto, ecc.). Quindi sono costi che l'azienda sostiene solo se e nella misura in cui produce e vende;
- **costi fissi:** sono le voci di costo che, entro un determinato periodo di tempo ed entro determinati limiti del volume produttivo⁶, non variano. Sono definiti anche "*costi di struttura*" in quanto devono essere sostenuti per il fatto stesso che esiste una struttura aziendale: essi graverebbero sul Conto Economico anche qualora il fatturato aziendale fosse nullo (es. gli affitti dei locali, lo stipendio dei dipendenti, le assicurazioni, i canoni di leasing, i costi amministrativi, ammortamenti, manutenzioni, ecc.).

2. Secondo il criterio dell'attribuzione:

- **costi diretti** (o *specifici*): sono costi (sia variabili, sia fissi) relativi a fattori produttivi che contribuiscono esclusivamente all'ottenimento di un determinato oggetto (prodotto, servizio, fase di lavorazione, ecc.). In quanto costi specifici, non si

⁶ Per volume produttivo o capacità produttiva (*productive capacity*) nell'economia della produzione si intende generalmente il livello di output che permette all'unità produttiva (impresa, stabilimento,...) di utilizzare i fattori nel modo tecnicamente ed economicamente più efficiente, corrispondente quindi a quel volume di produzione per unità di tempo cui è associato il costo medio unitario minore, quando sia dato e costante l'impianto di produzione.

sosterrebbero se si decidesse di eliminare l'oggetto al cui ottenimento servono. Pertanto essi possono essere *attribuiti "direttamente" ed in modo univoco* ad un determinato oggetto di calcolo: prodotto, reparto, lavorazione, centro di costo, ecc. (es. materie prime, mano d'opera direttamente impiegata nel processo produttivo, provvigioni, costi riferibili ad un reparto "dedicato" alla produzione di una determinata linea di prodotti come ammortamenti, energia, manodopera);

- **costi indiretti** (o *comuni*): sono i costi relativi a fattori produttivi che contribuiscono all'ottenimento di più oggetti di calcolo (prodotti, servizi, fasi di lavorazione, ecc.). Possono essere attribuiti ad un determinato oggetto di calcolo *soltanto in modo indiretto e non univoco*. La loro attribuzione può avvenire soltanto mediante *congetture, ripartendoli in quote, mediante "basi" di ripartizione soggettive* (es. spese amministrative e generali, costi delle direzioni generale, commerciale, marketing, produzione, costi di affitto e di gestione di un magazzino comune a tutti i prodotti, costi relative alla struttura informatica dell'azienda: personale, ammortamenti, utenze, ecc.).

3. *secondo il criterio del momento di determinazione:*

- **costi preventivi:** nell'ambito del controllo di gestione sono quei costi che vengono determinati per la redazione del budget;
- **costi consuntivi:** sono i costi effettivi di cui si compone il bilancio d'esercizio alla fine del periodo amministrativo e si confronta con il budget per calcolarne gli scostamenti;

4. *secondo il criterio della effettiva manifestazione numeraria (finanziaria):*

- **costi effettivi:** quei costi che hanno concreta manifestazione e vengono perciò rilevati in contabilità generale;

- **costi figurativi:** non determinano una effettiva manifestazione numeraria, per cui non vengono rilevati nella contabilità generale. Tuttavia, tali costi sorgono per effetto del consumo di risorse umane, tecniche o finanziarie, per cui è importante ai fini del controllo di gestione rilevarne il valore in contabilità analitica. Tipico costo figurativo è la remunerazione che spetta ai titolari d'impresa per il lavoro dedicato all'attività (stipendio direzionale); altri usuali costi figurativi possono essere, ad esempio, gli interessi per prestiti infruttiferi degli imprenditori oppure l'affitto figurativo da pagare per lo sfruttamento di beni immobiliari il cui onere non viene rilevato in contabilità generale.

Alla luce delle più importanti questioni dell'analisi dei costi, si possono spiegare anche diversi concetti, come:

QUALI costi ...

... DOVE si presentano

... PER CHE COSA?

Il **calcolo dei costi per singole voci** fornisce risposte alla prima domanda:

- **Quali** costi si presentano all'interno di un'azienda?

La **contabilità per centri di costo** risponde alla domanda:

- **Dove** sono localizzati i costi?

Il **calcolo dei costi per servizio o prodotto** risponde alla domanda:

- **Per che cosa** si sostengono i costi?

Queste domande verranno meglio chiarite con l'aiuto di un semplice esempio riguardante la "Pizzeria Rossi".

Spesso vi verrà richiesto di risolvere dei semplici casi

per la Pizzeria Rossi.

Aiutare il signor Rossi potrà aiutare voi a raggiungere

il vostro successo dal punto di vista didattico!

Esempio

Esempio: gestione della "Pizzeria Rossi"

La Pizzeria Rossi vende quotidianamente 200 pizze. I costi che si presentano ogni giorno sono i seguenti:

Ingredienti per pizza	€	2,00
Personale	€	230,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Rata di leasing automobile	€	10,00

Alla luce di quest'esempio si possono già porre delle questioni fondamentali nell'ambito dell'analisi dei costi:

Quali costi si presentano?

- Ingredienti, personale, affitto locale, ammortamento forno, rata di leasing automobile. Questi sono i **tipi di costo** dell'azienda. Essi sono utili per il calcolo del costo unitario.

Dove si presentano questi costi?

- I costi potrebbero essere relativi alla cucina, al locale o ai trasporti. Qualora si tratti di settori nettamente separati tra loro, allora si possono elaborare dei **centri di costo**.

Per che cosa si presentano questi costi?

In questo caso la risposta è semplice: essi si presentano nella produzione di pizze perché nel nostro esempio la pizza è l'unico prodotto dell'azienda.



Conoscere il concetto di "prodotto/servizio" e saper citare degli esempi

Per l'esempio in questione vi sono dunque cinque tipi di costo, che si presentano per un unico prodotto offerto. In realtà esistono decine di tipologie di costo associate alla produzione di decine o centinaia di prodotti e servizi. Qualora l'azienda offrisse ad esempio anche birra e tiramisù, vi sarebbero già tre prodotti. Qualora essa trasportasse anche le pizze a casa dei clienti e richiedesse una commissione, si aggiungerebbe un ulteriore servizio che pur se connesso con i precedenti avrebbe una rilevanza economica autonoma.

3.2 I COSTI AZIENDALI

Una quesito importante per un'azienda è:

quanto costa la produzione e la vendita di un prodotto o di un servizio?

In altre parole, *a quanto ammontano i costi aziendali (costi totali) per la produzione di un prodotto o di un servizio?*

La questione dei costi aziendali può essere affrontata anche prendendo in considerazione la nostra Pizzeria Rossi:

quanto costa al Signor Rossi una singola pizza?

Esempio

Esempio: calcolo dei costi aziendali della "Pizzeria Rossi"

La Pizzeria Rossi vende quotidianamente 200 pizze. I costi che si presentano ogni giorno sono i seguenti:

Ingredienti per pizza	€	2,00
Personale	€	230,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Rata di leasing automobile	€	10,00

Soluzione:

Dall'analisi dei dati, è possibile calcolare che il costo aziendale per pizza ammonta a 3,50 euro, determinato come di seguito:

Metodo 1:

Ingredienti per 200 pizze	€	400,00	} Costi fissi
Personale	€	230,00	
Affitto locale	€	55,00	
Ammortamento forno	€	5,00	
Rata di leasing automobile	€	10,00	
Costi totali / giorno		€ 700,00	

$$\text{Costi aziendali per pizza} = \frac{700}{200 \text{ pz.}} = 3,50 \text{ euro}$$

Metodo 2:

Ingredienti per pizza € 2,00

$$\text{Costi fissi per pizza} = \frac{300}{200 \text{ pz.}} = 1,50 \text{ euro}$$

Costi variabili	€	2,00
+ Costi fissi per pizza	€	1,50
Costi aziendali (o totali) per pizza		€ 3,50

Nel calcolo si deve considerare quanto segue: i 2,00 euro di ingredienti si sostengono per ognuna delle 200 pizze, e devono di conseguenza essere

moltiplicati per la quantità di pizze prodotte (200). Tante più pizze vengono prodotte, tanto più elevati sono i costi per l'acquisto degli ingredienti.

Per l'affitto del locale, invece, la questione è diversa. Tale costo, infatti, rimane sempre invariato, indipendentemente dal numero di pizze prodotte.

Con questo esempio possiamo meglio comprendere i concetti di costi variabili e costi fissi.

3.3 COSTI VARIABILI E COSTI FISSI

Nel calcolo dei costi è necessario porsi queste domande:

- Quali costi variano in caso di aumento o diminuzione della quantità prodotta o venduta?
- Quali costi non variano anche in caso di aumento o diminuzione della quantità prodotta o venduta?

3.3.1 COSTI VARIABILI

Conoscere il concetto di "costi variabili" e saper citare degli esempi

I costi variabili sono costi che variano immediatamente quando viene incrementata o ridotta la produzione (o la vendita). Il loro ammontare dipende, quindi, dal volume di produzione (o vendita) aziendale. Esempi di tipici costi variabili sono: consumo di materiale, consumo di materie prime ed accessorie, utenze elettriche (impiegate nel reparto di produzione), lavorazioni esterne, provvigioni commerciali, spese di trasporto, ecc.

L'aspetto positivo dei costi variabili consiste nel fatto che non sono presenti quando non si produce.

3.3.2 COSTI FISSI

Conoscere il concetto di "costi fissi" e saper citare degli esempi

Sono oneri che, entro i limiti della capacità produttiva, rimangono invariati, indipendentemente dal fatto che l'azienda sia chiusa o in piena produzione. La quantità dei costi fissi non dipende quindi dallo sfruttamento delle risorse

aziendali. Esempi di tipici costi fissi sono: affitti, rate di leasing, costi del personale per i dipendenti, premi assicurativi, ecc.

L'*aspetto negativo* dei costi fissi consiste nel fatto che essi vengono sostenuti a prescindere che si produca o meno.

In caso di una riduzione di quantità di commesse o di ordinativi, i costi fissi potrebbero mettere in difficoltà un'azienda, infatti, pur non vendendo nulla e, quindi, non registrando ricavi, si deve ugualmente pagare mensilmente l'affitto, gli interessi ed il personale.

Di conseguenza, nell'analisi dei costi, un obiettivo concreto potrebbe essere sicuramente quello di mantenere i costi fissi al livello più basso possibile.

L'*aspetto positivo* dei costi fissi consiste nel fatto che essi non variano immediatamente all'aumentare della produzione, anzi, in quest'ultimo caso, il loro ammontare si distribuisce su più pezzi comportando di conseguenza una riduzione dei costi unitari. Questo fenomeno prende il nome di **economie di scala** e rappresenta la relazione esistente tra l'aumento della scala di produzione e la diminuzione del costo medio unitario.

Guardate voi stessi l'esempio della "Pizzeria Rossi".

Conoscere il concetto di "diminuzione dei costi fissi" e le sue conseguenze sulla politica aziendale

Esempio

Esempio: *diminuzione dei costi fissi della "Pizzeria Rossi"*

Ingredienti per pizza	€	2,00
Personale	€	230,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Rata di leasing automobile	€	10,00

Nel paragrafo precedente abbiamo calcolato i costi aziendali (o totali) nel caso siano state vendute 200 pizze. Essi ammontano a 3,50 euro per pizza, dato da 1,50 euro di costi fissi più 2,00 euro di costi variabili.

Si calcolino ora i costi aziendali per pizza, qualora, invece di 200 pizze, vengano vendute:

- 50 pizze
- 100 pizze
- 150 pizze
- 250 pizze

Soluzione:

Dati i costi variabili per pizza pari a 2,00 euro:

Numero pizze	Costi fissi per pizza	Costi aziendali (totali) per pizza
50	6,00	8,00
100	3,00	5,00
150	2,00	4,00
200	1,50	3,50
250	1,20	3,20

Questo esempio dimostra molto chiaramente il "fenomeno" dell'economia di scala: più pizze vengono vendute, minori risulteranno i costi totali unitari. Ciò si spiega con il fatto che i 300 euro di costi fissi per personale, affitto, leasing ed ammortamento forno possono essere distribuiti su un numero sempre maggiore di pezzi, mentre i costi variabili per pezzo rimangono invariati.

Le conseguenze che ogni azienda dovrebbe trarre da questa legge fondamentale dell'economia aziendale, sono chiare:

un'azienda che può vendere solamente 50 pizze non potrà essere in concorrenza con un'azienda che ne può vendere 250. Questo perché, ipotizzando il prezzo unitario di vendita di ciascuna pizza pari a 4,00 euro, mentre la pizzeria che vende 250 pizze può ottenere un guadagno unitario di

0,80 euro a pizza (4,00-3,20), la pizzeria che vende solo 50 pizze registrerebbe una perdita di 4,00 euro per pizza (4,00-8,00).

Quest'ultima, se volesse restare sul mercato, dovrebbe ridurre drasticamente i costi o, migliore magari, vendere più pizze. Siccome a volte ridurre i costi non è possibile, non rimane che cercare di sfruttare al meglio la capacità produttiva, vendendo più pizze per contribuire maggiormente alla copertura dei costi fissi, i quali non possono essere ridotti facilmente nel breve periodo.

E' opportuno, infine, che l'azienda che abbia organizzato tutte le risorse produttive (personale, edifici, macchinari, ecc) per l'esercizio dell'attività primaria, debba anche cercare di utilizzarle nel modo più efficiente possibile. Migliore è il loro utilizzo, inferiori saranno i costi fissi per unità prodotta.

Nota bene: il problema della **capacità produttiva inutilizzata** risulterà di importanza fondamentale anche nell'ambito di altri argomenti dell'Analisi dei costi (vedi capitolo sesto "Margine di contribuzione").

Corrispondentemente, anche il cosiddetto **tasso di sfruttamento della capacità produttiva** esistente è un criterio decisivo per l'analisi dei costi. Questo viene calcolato nel modo seguente:

*Conoscere il
tasso di
sfruttamento
della capacità
produttiva*

$$\text{Tasso di sfruttamento} = \frac{\text{capacità utilizzata}}{\text{capacità produttiva massima}} \times 100$$

Esempio

Esempio: calcolo del tasso di sfruttamento della "Pizzeria Rossi"

La Pizzeria Rossi potrebbe produrre 300 pizze al giorno. In realtà ne produce solo 200. Il tasso di sfruttamento si calcola, quindi, come segue:

$$\text{Tasso di sfruttamento} = \frac{200}{300} \times 100 = 66 \%$$

Ciò

significa che le capacità disponibili sono sfruttate solamente per due terzi.

3.3.3 RIPARTIZIONE TRA COSTI FISSI E COSTI VARIABILI

E' necessario conoscere perfettamente la **struttura dei costi** della propria azienda per stabilire se una singola voce di costo sia fissa o variabile. Il fattore più importante è il fattore "**tempo**": mentre a breve termine la maggior parte dei costi è fissa, a lungo termine diviene variabile.

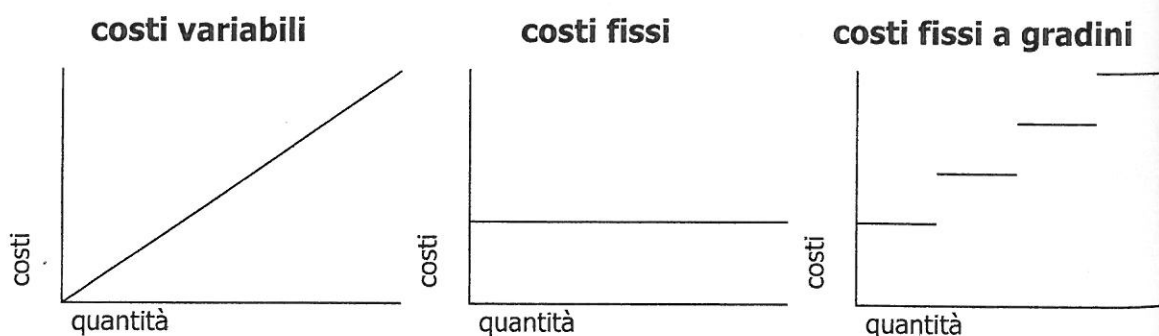


Esempio

Esempio: *costi del personale di un albergo*

Qualora un albergo chiuda per tre settimane per rinnovo locali, esso impiegherà per questo periodo di tempo almeno il personale fisso. In questo caso i costi del personale sono fissi. Qualora un albergo di una località sciistica chiuda per sei mesi, il personale sarà licenziato e per questo periodo di tempo piuttosto lungo i costi per il personale sono variabili.

Nella ripartizione dei costi, tuttavia, sono da considerare anche i **rapporti contrattuali**, come ad esempio le componenti fisse degli stipendi. Qualora lo stipendio si basi esclusivamente sul fatturato raggiunto, allora esso è da considerare come variabile.



3.3.4 COSTI FISSI A GRADINI (non rilevante ai fini dell'esame)

Per quanto riguarda i costi fissi, abbiamo detto che questi rimangono inalterati nell'ambito dei limiti di una certa capacità produttiva. Qualora il limite di tale

capacità produttiva venga superato, perché non consente di produrre di più, allora devono essere create delle capacità produttive aggiuntive, sostenendo altri costi fissi per potenziare la struttura produttiva dell'azienda. Tali costi rimangono nuovamente fissi fino allo sfruttamento del nuovo limite di capacità produttiva. In questo modo si formano i cosiddetti *costi fissi a gradini*, ciascuno dei quali aggiunge una data capacità produttiva.

Esempio: *costi fissi a gradini della "Pizzeria Rossi".*

Ammettiamo che la capacità del forno della Pizzeria Rossi raggiunga le 300 pizze al giorno. Nell'ambito di tale capacità, i costi di leasing dell'automobile sono costi fissi. I costi di leasing rimangono sempre uguali, indipendentemente dal fatto che si producano 50 o 300 pizze.

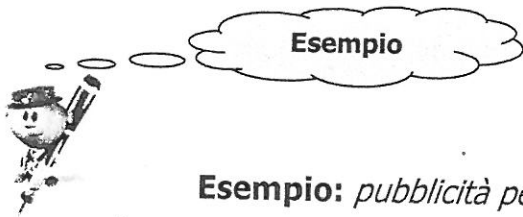
Qualora invece vi fosse la possibilità di vendere 350 pizze, il limite della capacità di 300 pizze verrebbe superato. Allora si dovrebbe impiegare un altro forno, e ciò comporterebbe ulteriori costi di leasing.

La nuova capacità della Pizzeria Rossi arriva a 600 pizze (300 pizze per forno). Fino a tale sfruttamento, i costi di leasing sono nuovamente fissi, indipendentemente dal fatto che si producano 50, 300 o 600 pizze.

3.4 ECONOMIE DI SCALA

Questo concetto esprime il vantaggio delle grandi imprese nei confronti delle più piccole, in quanto le prime sono in grado di produrre a costi inferiori. Uno dei motivi è il fatto che le grandi imprese hanno migliori possibilità di sfruttare le capacità produttive create o gli investimenti effettuati e ciò comporta la diminuzione dei costi fissi.

Conoscere il
concetto di
"economie di
scala"

**Esempio:** *pubblicità per la piccola "Pizzeria Rossi".*

Qualora una piccola pizzeria volesse effettuare una campagna pubblicitaria con una star della televisione, ciò comporterebbe una spesa enorme. Ammettiamo che si tratti di 100.000 euro di costi di produzione.

Nel caso in cui la campagna pubblicitaria abbia successo, la pizzeria potrebbe tuttavia vendere al massimo 50.000 pizze all'anno: il forno non può fornire una capacità maggiore. Ciò significherebbe che per ogni pizza almeno 2,00 euro risulterebbero di costi pubblicitari.

Una catena di pizzerie nazionale con 50 filiali registrerebbe la stessa spesa, essa avrebbe tuttavia delle capacità per 2.500.000 pizze. Essa avrà solo 0,04 euro di costi di produzione pubblicitaria per pizza.

Nel caso di una catena di pizzerie internazionale con 500 filiali i 100.000 euro si distribuirebbero su addirittura 25 milioni di pizze. Si tratta solamente di 0,004 euro per pizza. Bisogna, in più, considerare che:

- la catena di pizzerie, essendo acquirente all'ingrosso, ha delle condizioni di gran lunga migliori in quasi tutti i settori. Essa, infatti, ottiene dei forni a minor prezzo (in quanto ne ordina subito a centinaia), farina a minor prezzo, spezie a minor prezzo, ecc;
- la banca, naturalmente, concede ad un cliente importante delle condizioni di tasso migliori;
- i collaboratori possono imparare l'uno dall'altro. Il know how su come si possano fare ancor meglio le pizze, viene trasmesso in occasione di corsi di formazione interni.

Le economie di scala sono in tal modo anche il fattore trainante che spinge le aziende a diventare sempre più grandi, per poter sopravvivere sul mercato.

Qualora ciò non fosse possibile con le proprie forze, allora si acquista anche l'azienda concorrente, con la speranza di poter sfruttare al meglio le economie di scala con il cosiddetto "effetto sinergia".

Dobbiamo considerare, di contro, che le grandi unità produttive potrebbero perdere in flessibilità e forza innovativa, in quanto la loro amministrazione diverrebbe più complessa e l'organizzazione più rigida.

3.5 PREZZO MINIMO A LUNGO E A BREVE TERMINE

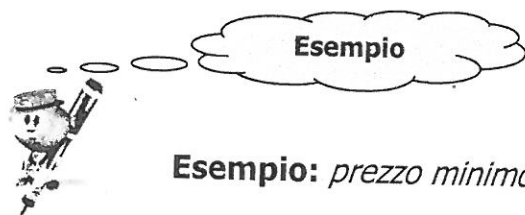
In un mercato aperto e conteso, le aziende si trovano spesso di fronte alla seguente domanda: *vale ancora la pena offrire il prodotto o il servizio al prezzo di mercato?*

A questa domanda si può rispondere con un "sì", qualora il prezzo raggiungibile sia sufficiente a coprire i **costi aziendali** e l'**utile** desiderato. In questo caso avremmo il cosiddetto **prezzo minimo a lungo termine**. Si calcola come indicato di seguito:

Conoscere il concetto di "prezzo minimo a lungo termine"

$$\begin{array}{rcl} & \text{Costi aziendali} & \\ + & \text{Utile desiderato} & \\ \hline = & \text{Prezzo minimo a lungo termine} & \end{array}$$

Per **costi aziendali** (totali) di un prodotto o di un servizio, si intendono tutti i costi che si presentano per la produzione, ossia tutti i costi variabili e fissi sostenuti dall'azienda. L'ammontare di utile desiderato dipende dalle aspettative dell'imprenditore.



Esempio: *prezzo minimo a lungo termine della "Pizzeria Rossi"*

Con 200 pizze vendute si rilevano i seguenti costi aziendali:

	costi variabili per pizza	2,00
+	costi fissi per pizza	1,50
=	costi aziendali per pizza	3,50

Se il signor Rossi si aspetta un utile pari a circa il 30 %, allora si deve applicare il seguente prezzo minimo a lungo termine:

	Costi aziendali per pizza	3,50
+	utile (ca. 30 %)	1,00
=	Prezzo minimo a lungo termine	4,50

Qualora il prezzo di mercato scenda al di sotto di questo valore a lungo termine, ad esempio a 4,00 euro, allora per la Pizzeria Rossi si prospetterebbero tre possibilità:

1. Ridurre i costi
2. Ridurre l'utile atteso
3. Se le precedenti non sono attuabili, rimane solo il ritiro dal mercato.

Conoscere il concetto di "prezzo minimo a breve termine"

A lungo termine tutti i costi, sia variabili che fissi, devono trovare copertura nel prezzo che dovrebbe, altresì, remunerare le aspettative di utile dell'imprenditore (prezzo minimo a lungo termine). A breve termine può essere tuttavia sensato, da un punto di vista strategico-imprenditoriale, anche accettare un prezzo che copra solo i costi variabili. I costi variabili rappresentano quindi il **prezzo minimo a breve termine** (maggiori dettagli verranno forniti nel capitolo sesto "Margine di contribuzione").

Prezzo minimo a breve termine = costi variabiliEsempio

Esempio: *prezzo minimo a breve termine per la "Pizzeria Rossi"*

Per poter essere conosciuta sul mercato, la Pizzeria Rossi offre un prezzo di lancio di 2,00 euro per pizza. Esso copre tutti i costi variabili, ma non i costi fissi.

CAPITOLO QUARTO

POLITICA DEI PREZZI**Obiettivi didattici specifici:**

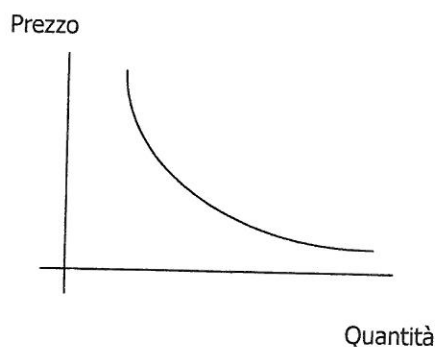
- *Conoscere e saper rappresentare la funzione di domanda*
- *Conoscere i fattori che influenzano il prezzo di un prodotto*
- *Conoscere le diverse forme di mercato*
- *Conoscere alcune misure relative alle politiche di prezzo*

4.1 IL PREZZO DI UN PRODOTTO

La **politica dei prezzi** appartiene alle più importanti decisioni strategiche che un'azienda deve prendere. Già nel momento della costituzione di un'azienda ne viene fissato l'orientamento generale.

*Conoscere e
saper
rappresentare
la funzione di
domanda*

In linea di principio vale la **funzione della Domanda**: maggiore è il prezzo, minore la quantità richiesta e viceversa.



Poi, sarà il **mercato** a decidere se un prezzo viene accettato o meno, in altre parole, è il mercato a dettare il prezzo e non l'azienda. Di conseguenza, i propri costi giocano un ruolo secondario nella determinazione del prezzo. Per il cliente non fa differenza a quanto ammontino i costi aziendali (totali). Egli sceglierà certamente di acquistare presso la concorrenza più conveniente.

Esempio

Esempio: *il mercato determina il prezzo (Pizzeria Rossi).*

Il prezzo minimo a lungo termine calcolato ammonta a 4,50 euro per 200 pizze vendute. Il Signor Rossi chiederà ai suoi clienti come minimo questo importo. Qualora la concorrenza offrisse lo stesso prodotto a 3,50 euro allora Rossi perderebbe la sua clientela.

Al fine di trovare il prezzo ottimale, è quindi necessario osservare attentamente il mercato.

Il mercato è rappresentato principalmente dai **clienti**. Essi decidono se un prodotto vale il prezzo a cui viene venduto. Il prezzo accettato dai clienti sarà più elevato se:

Conoscere i fattori che influenzano il prezzo di un prodotto

- maggiore è la domanda (esempio: l'acqua nel deserto)
- migliore è la qualità e l'assistenza ai clienti
- maggiore è l'esclusività e l'originalità del prodotto
- ecc.

Essendo, tuttavia, le reazioni dei clienti difficilmente prevedibili, una delle questioni più complesse ma allo stesso tempo più decisive per un imprenditore è la ricerca del prezzo ottimale per massimizzare il profitto.

Gli istituti di ricerca di mercato, attraverso un'intensa analisi di mercato, possono essere d'aiuto nella definizione del prezzo, ma spesso l'imprenditore si dovrà affidare anche alla sua esperienza ed al suo intuito.

4.2 PREZZO E FORME DI MERCATO

Conoscere le
diverse forme
di mercato

Come indicato in precedenza, è il cliente il fattore di mercato decisivo. Tuttavia, anche la **concorrenza** è un fattore importante determinante. Quando non vi è alcuna concorrenza, si parla di **monopolio**⁷. In questo caso è l'imprenditore che decide il prezzo di vendita, in quanto i consumatori possono acquistare il prodotto solo presso di lui.

Le organizzazioni statali e sovrastatali (es. la UE) cercano il più possibile di evitare delle posizioni di monopolio con delle regolamentazioni nel campo della concorrenza, al fine di limitare uno spropositato aumento dei prezzi soprattutto per dei prodotti o servizi di prima necessità.

Nel caso in cui ad offrire un singolo prodotto non sia un'unica azienda ma un numero limitato di imprenditori, si parla di **oligopolio**. In questo caso il prezzo potrebbe essere basso se le poche imprese esistenti si facessero concorrenza tra loro; molto spesso capita, però, che si accordino (costituendo il c.d. cartello) per stabilire di applicare tutte lo stesso prezzo.

Qualora le aziende che si dividono il mercato fossero molteplici, allora si parlerebbe di **concorrenza** ed in tal caso, avendo tutti i partecipanti una completa conoscenza delle condizioni di offerta, il margine di azione sui prezzi sarebbe limitato. In particolare, la *concorrenza perfetta* è una forma di mercato caratterizzata dall'impossibilità degli imprenditori di fissare il prezzo di vendita dei beni che producono, i quali derivano esclusivamente dall'incontro della domanda e dell'offerta, che a loro volta sono espressione dell'utilità del bene per il cliente e del costo marginale⁸ per l'impresa.

⁷ Il monopolio è una forma di mercato dove un prodotto (o un servizio) è offerto da un unico venditore e non esistono sostituti stretti (monopolio naturale) oppure opera in ambito protetto (monopolio legale, protetto da barriere giuridiche).

⁸ Il costo marginale esprime il costo aggiuntivo necessario a produrre un'unità aggiuntiva di prodotto. Come principio economico generale un produttore razionale dovrebbe sempre evitare di produrre e vendere un'unità in più se il costo marginale dovesse superare il prezzo di mercato dell'unità prodotta.

Con l'esempio successivo possiamo valutare la forma di mercato in cui opera la Pizzeria Rossi in relazione al territorio di riferimento.

Esempio

Esempio: *forma di mercato in cui opera la "Pizzeria Rossi"*

Rispetto alla città dove è localizzata, la Pizzeria Rossi si troverebbe in concorrenza con molteplici altre pizzerie presenti. Qualora si considerasse solo un quartiere, allora la Pizzeria Rossi assumerebbe una posizione di monopolio, in quanto sarebbe l'unica pizzeria presente nel raggio di qualche chilometro.

Grazie all'aumentare del numero di imprese e ad internet, in molti settori esiste una forte concorrenza, con vantaggi a beneficio dei consumatori. D'altro canto, ciò comporta direttamente un maggiore impegno per il management ed i collaboratori di un'azienda che dovranno competere cercando di attrarre clientela.

4.2.1 MONOPOLIO DELLA DOMANDA

Anche il numero dei potenziali clienti determina il prezzo da applicare. Se l'azienda ha solo un cliente (monopolio della domanda), il margine di azione sui prezzi può limitarsi notevolmente.

Ogni azienda dovrebbe cercare di non dipendere esclusivamente da un unico cliente. In particolare le nuove aziende spesso accettano ordini e commesse da un unico cliente, con la conseguenza che potrebbero subire importanti condizionamenti non soltanto sul prezzo da applicare, ma anche sull'organizzazione produttiva. Potrebbe altresì accadere che situazioni di crisi aziendale dell'unico cliente si ripercuotano irrimediabilmente sulle sorti dell'impresa.

4.3 OFFERTE SPECIALI

*Conoscere
alcune misure
relative alle
politiche di
prezzo*

Come descritto sopra, a volte può essere sensato livellare il prezzo ai costi variabili. Le offerte speciali possono mostrare degli effetti positivi significativi:

- i nuovi clienti vengono attratti da un'offerta conveniente e diventano poi dei clienti fissi;
- un prodotto conveniente attira i clienti che acquistano poi altri prodotti a prezzi normali (offerta ingannevole).

Agire sui prezzi, tuttavia, può essere pericoloso, in quanto vi possono essere anche delle conseguenze negative dovute al fatto che:

- i clienti fissi che fino ad ora hanno acquistato a prezzi regolari, cercano le offerte convenienti. Invece di acquistare in alta stagione, ora acquistano solo durante i saldi, attendono le offerte last minute, frequentano un bar solo per l'happy hour, ecc;
- i clienti si adattano molto velocemente ad un prezzo basso e spesso non sono più disponibili ad accettare un aumento del prezzo ad un livello normale;
- i clienti che pagano ad un prezzo normale si sentono ingannati quando vengono a conoscenza del fatto che altri per lo stesso servizio hanno pagato la metà;
- la credibilità, la fama dell'azienda e della sua offerta vengono danneggiate: un prodotto con un prezzo così basso può essere sottovalutato;
- il personale è sovraccarico di lavoro e insoddisfatto.

Nelle decisioni in merito alla politica dei prezzi non vanno tuttavia considerati esclusivamente i clienti, bensì anche la reazione della concorrenza. Questa può reagire alla politica dei prezzi aggressiva del concorrente con prezzi ancora più aggressivi ed attivare una spirale di prezzi verso il basso. In tal caso sopravvive colui che riesce a mantenere una politica dei prezzi regolare.

Infine il mercato va esaminato con attenzione.

La politica dei prezzi è una decisione estremamente importante dal punto di vista strategico-imprenditoriale.

CAPITOLO QUINTO

COSTI DIRETTI E COSTI INDIRETTI**Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere il concetto di "costi diretti" e saper citare degli esempi*
- *Conoscere il concetto di "costi indiretti" e saper citare degli esempi*
- *Conoscere la differenza tra full costing e direct costing*
- *Conoscere il diagramma di redditività*
- *Conoscere e saper calcolare il "break even point"*

L'analisi dei costi sarebbe semplice se tutte le aziende fossero come la Pizzeria Rossi. Nella realtà essa è molto più complessa e spesso può anche non fornire delle risposte univoche. La ragione principale è da ricercare nei cosiddetti costi diretti, che verranno analizzati di seguito.

5.1 CALCOLO DEI COSTI IN AZIENDE CON PIU' PRODOTTI

Solo pochissime aziende offrono un unico prodotto. Pertanto, consideriamo ora nel nostro esempio la situazione di un'impresa che offre più di un prodotto.

Esempio: pizza e birra della "Pizzeria Rossi" Esempio

Il Signor Rossi ora vende oltre alla pizza anche la birra, ma per questo deve affittare un impianto di refrigerazione. Questo costa 5,00 euro al giorno. Il prezzo di acquisto della birra, invece, è di 0,60 euro a bottiglia. Tutti gli altri costi rimangono invariati.

La Pizzeria Rossi vende quotidianamente 100 bottiglie di birra e 200 pizze.

Costi al giorno

Ingredienti per pizza	€	2,00
Birra per bottiglia	€	0,6
Personale	€	230,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Rata di leasing automobile	€	10,00
Affitto impianto di refrigerazione	€	5,00

Vogliamo sapere quanto costa alla pizzeria:

- una bottiglia di birra;
- una pizza.

Per tale scopo verranno calcolati i costi aziendali della pizza e della birra.

Nota bene: per questo esempio potrebbe esserci più di una risposta esatta.

Soluzione:

Il calcolo dei costi aziendali è piuttosto semplice quando un'azienda produce o vende solo un prodotto, mentre diventa più articolato, quando essa offre anche solo un prodotto aggiuntivo. La rilevazione dei costi sostenuti per ottenere ciascun tipo di prodotto, è molto semplice per i tipi di costo evidenziati in grassetto:

Ingredienti per pizza	€	2,00	CD⁹
Birra per bottiglia	€	0,6	CD
Personale	€	230,00	CI ¹⁰
Affitto locale	€	55,00	CI
Ammortamento forno	€	5,00	CD

⁹ CD sta per Costi Diretti.

¹⁰ CI sta per Costi Indiretti.

Rata di leasing automobile	€	10,00	CI
Affitto impianto di refrigerazione	€	5,00	CD

Questi costi possono essere facilmente imputati esclusivamente ad un singolo prodotto o servizio. Essi prendono il nome di **costi diretti** (o specifici), perché sono stati sostenuti per ottenere soltanto quel tipo di prodotto e quindi presentano una relazione diretta con esso. Gli altri tipi di costo sono difficilmente imputabili.

Conoscere il concetto di "costi diretti" e saper citare degli esempi.

I costi per il personale, l'affitto del locale e la rata del leasing per l'automobile *non* possono essere imputati esclusivamente ad un singolo prodotto o servizio. Il cameriere porta al cliente sia pizze che birra. Con l'automobile aziendale vengono trasportate sia farina per la pizza che birra.

Questi costi prendono il nome di **costi indiretti** (o comuni o generali o di overhead), in quanto sono relativi a fattori di produzione che presentano una relazione indiretta rispetto agli oggetti di calcolo e che perciò risultano ad essi attribuibili solo attraverso l'impiego di parametri di ripartizione soggettivi.

Conoscere il concetto di "costi indiretti" e saper citare degli esempi.

Proprio per questo, i costi indiretti rendono il lavoro dell'analisi dei costi molto più difficile, in quanto si devono effettuare delle ripartizioni degli stessi rispetto al prodotto ottenuto.

Nell'esempio in oggetto i costi indiretti ammontano ad un totale di 295 euro.

Come si possono imputare alla pizza e alla birra?

La ripartizione può avvenire sulla base di:

- quantità prodotta;
- quantità venduta;
- fatturato;
- costi diretti;

- personale sulla base delle ore richieste¹¹;
- affitto sulla base dei metri quadrati richiesti.

Infine la ripartizione può essere effettuata in base alla *destinazione del costo*. Quanti più costi determina un prodotto, tanti più costi indiretti gli verranno attribuiti. Solo allora si ottiene una visione corretta sui costi relativi ad un prodotto.

Ognuna delle tipologie di ripartizione summenzionate ha una determinata fondatezza e può essere argomentata.

La scelta più giusta, però, sarebbe la ripartizione differenziata di ogni singolo tipo di costo. E qui si pone allora la seguente domanda: **"Vale la pena sostenere quella determinata spesa?"**

Nella realtà le aziende dispongono di decine di tipi di costo che devono poi essere distribuiti tra decine (centinaia) di prodotti e servizi in modo equo in relazione all'obiettivo della nostra analisi.

Le due tecniche più diffuse nell'analisi dei costi, sono:

Conoscere la
differenza tra
full costing e
direct costing

- il **full costing (o contabilità a costi pieni)** che si propone come obiettivo principale quello di ripartire i costi indiretti per ottenere un *costo complessivo* dei prodotti, delle commesse o dei servizi. In altri termini si tratta di un sistema che attribuisce i costi indiretti ai prodotti in base a parametri di ripartizione opportunamente scelti a seconda dell'oggetto di costo a cui si riferisce. Questo comporta, perciò, una forte soggettività che può determinare differenti risultati a seconda dei parametri presi in considerazione, per questo tale tecnica deve essere sempre ben ponderata ed affiancata da altri strumenti decisionali;
- il **direct costing (o contabilità a costi variabili)** ha per oggetto la rilevazione e l'imputazione ai prodotti dei soli *costi variabili*. A differenza

¹¹ In questo caso è necessaria una misurazione del tempo.

del full costing che richiede la classificazione dei costi in base al criterio dell'attribuzione (costi diretti e costi indiretti), nel direct costing si prendono in esame, quindi, esclusivamente i *costi variabili* intesi come costi derivanti dall'attività di acquisto, trasformazione e vendita, mentre i *costi fissi* non sono imputati ai prodotti, ma sono considerati "costi di periodo". Il direct costing costituisce uno strumento contabile idoneo e molto efficace per le decisioni di *breve periodo*¹². La contabilità a costi variabili consente di determinare il *marginale di contribuzione*¹³ che esprime la capacità dell'impresa di assorbire i costi di struttura (o costi fissi) dopo aver coperto i costi variabili e che rappresenta l'argomento principale dei capitoli seguenti.

La differenza tra il full costing ed il direct costing sarà rilevante anche per gli argomenti successivi:

- accettazione o rifiuto di un nuovo ordine;
- ripartizione dei costi tra centri di costo e centri di profitto.

5.1.1 CALCOLO DEI COSTI PER COMMESSA

Una possibile variante per il calcolo dei costi nella Pizzeria Rossi è la seguente: i costi globali vengono suddivisi sulla base dell'ammontare dei costi diretti così determinati e si individuano i relativi tassi aggiuntivi o coefficienti di incidenza.

Esempio:

Fase 1: individuazione dei costi diretti e indiretti.

	Costi diretti pizza	Costi diretti birra	Costi indiretti

Esempio



¹² Per quelle decisioni, cioè, tendenti a migliorare i risultati economici senza modificare la struttura dell'impresa.

¹³ Il margine di contribuzione si ottiene dalla differenza tra i ricavi di vendita ed i costi variabili.

Ingredienti (200 pizze)	400,00		
Birra (100 bottiglie)		60,00	
Personale			230,00
Affitto locale			55,00
Ammortamento forno	5,00		
Rata di leasing automobile			10,00
Affitto impianto di refrigerazione		5,00	
Totale	405,00	65,00	295,00

Ciò significa che i 295,00 euro non possono essere direttamente attribuiti ad entrambi i prodotti ma devono essere ripartiti sulla base di un criterio di distribuzione.

Fase 2: individuazione di un tasso aggiuntivo per unità, come criterio di attribuzione dei costi indiretti a ciascun centro di costo:

$$\text{Tasso aggiuntivo} = \frac{\text{costi indiretti}}{\text{costi diretti}} \times 100$$

$$\text{Tasso aggiuntivo} = \frac{295}{470} \times 100 = 63 \%$$

→ Significa che per ogni euro di costi diretti, 0,63 euro ricadono sui costi indiretti.

Fase 3: calcolo dei costi aziendali per unità.

Costi aziendali per 1 pezzo di pizza:

costi diretti	2,025
+ tasso aggiuntivo 63%	1,276
= Costi aziendali (totali)	3,301

Costi aziendali per 1 bottiglia di birra:

costi diretti:	0,650
----------------	-------

+	tasso aggiuntivo 63%	0,410
=	Costi aziendali (totali)	1,060

Nota bene: si potrebbero imputare i costi indiretti anche sulla base di altri criteri. In tal modo si potrebbe utilizzare anche la quantità venduta o il fatturato ottenuto per prodotto come fattore chiave.

Esempio

Esempio: costi fissi, variabili, diretti e indiretti della "Pizzeria Rossi"

Si cerchi, sulla base dei dati riportati, di eseguire una ripartizione dei costi. Dobbiamo innanzitutto chiederci:

- quali costi sono fissi e quali variabili?
- quali costi sono costi indiretti e quali diretti?

	costi	costi diretti	costi indiretti	costi fissi	costi variabili
Ingredienti (200 pizze)	400,00				
Birra (100 bottiglie)	60,00				
Personale	230,00				
Affitto locale	55,00				
Ammortamento forno	5,00				
Rata di leasing automobile	10,00				
Affitto impianto di refrigerazione	5,00				
Totale	765,00				

Soluzione:

	costi	costi diretti	costi indiretti	costi fissi	costi variabili
Ingredienti (200 pizze)	400,00	X			X
Birra (100 bottiglie)	60,00	X			X
Personale	230,00		X	X	
Affitto locale	55,00		X	X	

Ammortamento forno	5,00	X		X	
Rata di leasing automobile	10,00		X	X	
Affitto impianto di refrigerazione	5,00	X		X	
Totale	765,00	470,00	295,00	305,00	460,00

Osserviamo un fenomeno che nella pratica viene spesso confuso: i costi indiretti vengono spesso paragonati ai costi fissi e viceversa. Dall'esempio, invece, si nota che l'affitto dell'impianto di refrigerazione:

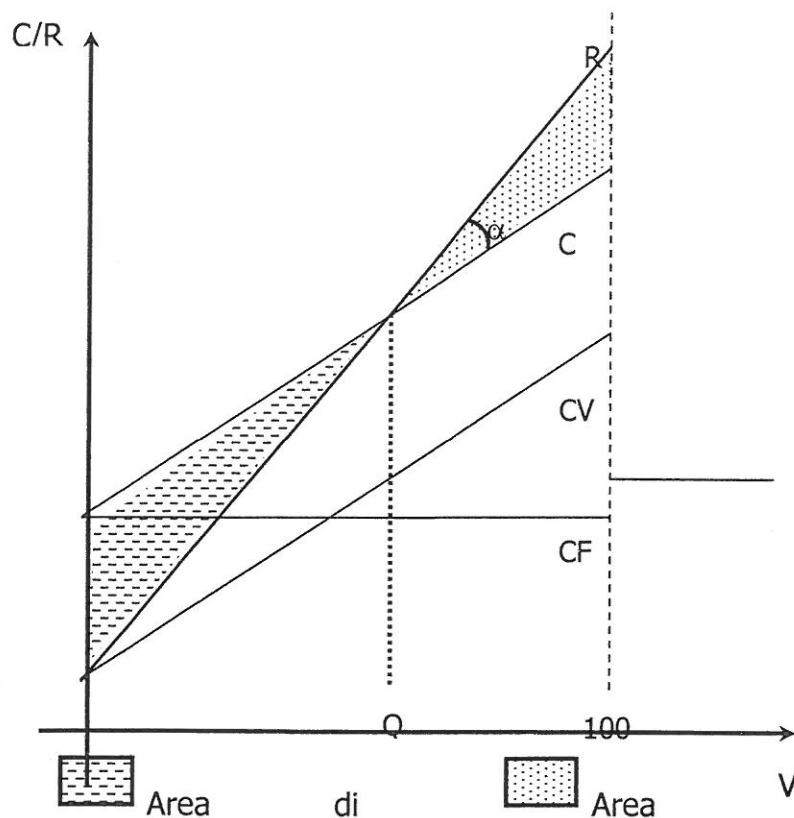
- è sì un fattore di costo fisso (i costi si sostengono anche quando non si vende nessuna birra);
- può essere, tuttavia, esclusivamente attribuito alla birra (è in tal modo un fattore di costo diretto).

5.2 IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITA' (Break Even Analysis)

*Conoscere il
diagramma di
redditività*

Vogliamo ora determinare le condizioni di redditività dell'impresa sapendo quali sono i suoi costi fissi (CF), i costi variabili (CV) ed i suoi ricavi (R).

Per semplicità, supponiamo che i costi variabili, ed i ricavi, varino in maniera proporzionale con i volumi di produzione. Costruiamo per questo scopo il seguente diagramma in cui sull'asse delle ascisse sono riportati i volumi di produzione (V) e sull'asse delle ordinate i costi-ricavi (C/R):



I costi fissi, essendo tali, sono rappresentati da un segmento (CF) parallelo all'asse delle ascisse. Il punto denotato dal simbolo "100" indica la *massima capacità produttiva* ottenibile nell'unità di tempo considerata, di solito l'anno, con quel valore di costi fissi: per produrre di più è necessario aumentare i costi fissi, ad esempio è necessario acquistare nuovi macchinari o strutture, od assumere degli operai.

I costi variabili sono rappresentati dal segmento CV che nasce nell'origine degli assi e termina in corrispondenza della massima capacità produttiva. Il segmento CV è una funzione dei volumi di produzione.

CT, invece, indica i costi totali ossia la somma di CV e CF, pertanto è rappresentato dal segmento parallelo a CV e con origine a partire dal livello dei CF.

I ricavi sono indicati dalla semiretta R: si ipotizza infatti un prezzo unitario di vendita costante.

Il punto Q rappresenta il *Punto di Pareggio*¹⁴ (*Break Even Point*) ed esprime il volume di produzione che è necessario perseguire affinché i ricavi eguaglino i costi totali.

L'angolo α è detto *angolo di rischio*, mentre la distanza tra Q e 100 rappresenta il *margin di sicurezza* che, in altri termini, si può definire come il valore di fatturato che eccede il punto di pareggio, dato dalla differenza tra i ricavi realizzati ed il fatturato di pareggio.

Facendo un riepilogo schematico di quanto detto:

- Per $R = CT$ PAREGGIO;
- Per $R < CT$ PERDITA;
- Per $R > CT$ UTILE.

5.2.1 DETERMINAZIONE DEL PUNTO DI PAREGGIO

Supponiamo che un'azienda debba produrre un solo bene.

Conoscere e il "break even saper calcolare point";

CF sono i suoi costi fissi, ipotizziamo che Q sia il numero di pezzi che si devono produrre e CVu i costi variabili per unità prodotta. Pertanto i costi totali CT sono:

$$CT = CF + CV$$

da cui si ricava

$$CT = CF + CVu \cdot Q^{15}$$

Supponiamo che P sia il prezzo unitario di vendita del bene (di norma imposto dal mercato), i ricavi sono dati da:

$$R = P \cdot Q$$

¹⁴ In termini di quantità.

¹⁵ I costi variabili (CV) sono dati da $CVu \cdot Q$

Dato che l'ascissa del punto di pareggio è il numero di pezzi Q che è necessario produrre affinché i costi totali siano uguali ai ricavi, avrò:

$$\begin{cases} CT = CF + CV \cdot Q \\ R = P \cdot Q \end{cases}$$

Esempio

Esempio: nella nostra "Pizzeria Rossi" abbiamo:

- Un dipendente che guadagna € 2.000,00 al mese fisso;
- Il prezzo medio unitario di una pizza è di € 6,00;
- Il costo medio unitario di produzione d'ogni pizza è € 2,00;
- I costi fissi di gestione ammontano a € 2.400,00 al mese;
- Il costo del coperto è di € 0,10 a persona.

La produzione massima è di 5.000 pizze al mese. Vogliamo determinare il punto di pareggio.

Soluzione:

I costi fissi sono:

$CF = \text{paga dipendente} + \text{costi di gestione} = 2.000,00 + 2.400,00 = 4.400,00$ al mese

I costi variabili sono:

$CV = \text{numero pizze} \cdot (\text{costo produzione pizza} + \text{coperto}) =$
 $= x \cdot (2,00 + 0,10) = x \cdot 2,10$

I costi totali sono:

$CT = CF + CV = 4.400,00 + x \cdot 2,10$

I ricavi sono:

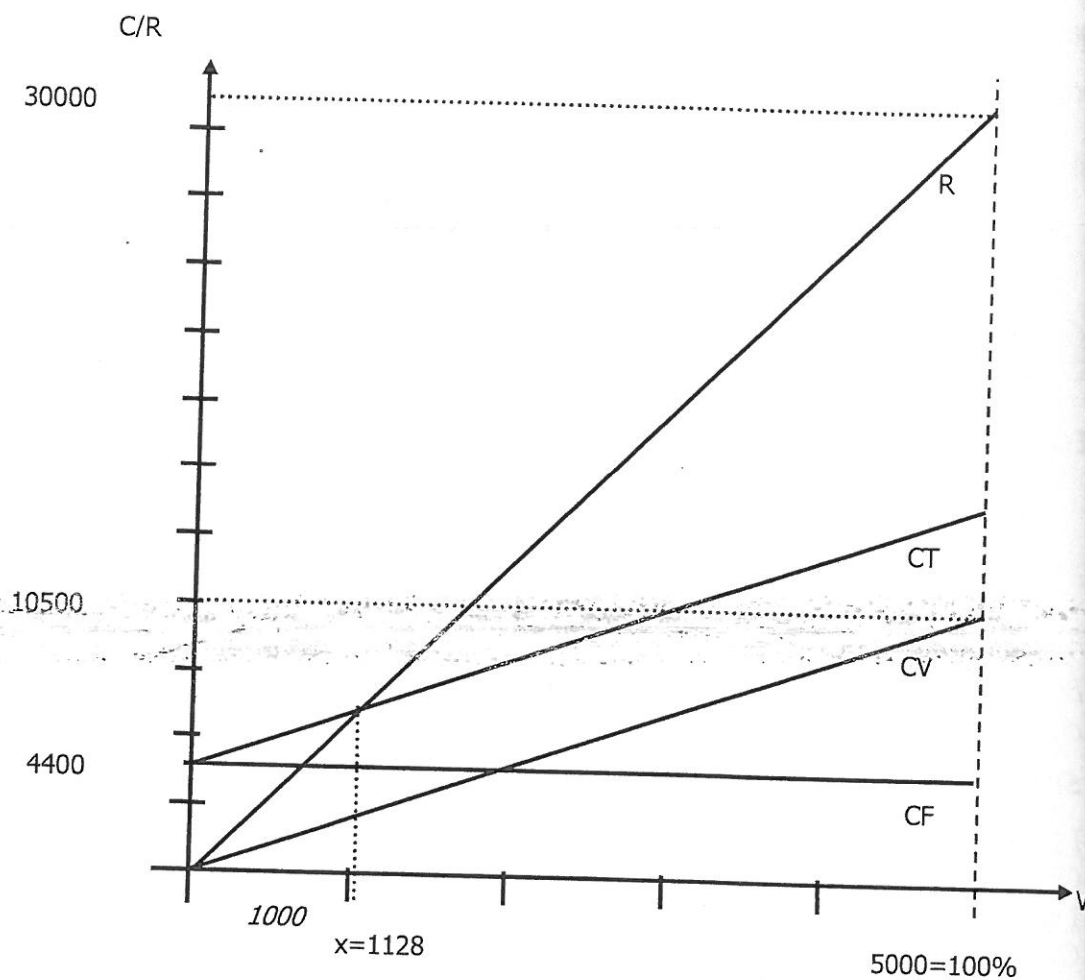
$R = x \cdot \text{"prezzo pizza"} = x \cdot 6,00$

Il punto di pareggio si ha quando:

$R = CT$

$x \cdot 6,00 = 4.400,00 + x \cdot 2,10 \Rightarrow x = 4.400,00 / 3,90 = 1.128$ pizze/mese.

Graficamente:



Conoscendo tutti questi concetti di costo, ora ci si può dedicare, nel capitolo successivo, ad uno dei più importanti concetti dell'economia aziendale: il *marginale di contribuzione*.

CAPITOLO SESTO

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE**Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere il significato del margine di contribuzione per il calcolo dei costi*
- *Saper calcolare il margine di contribuzione di un prodotto o ordine*
- *Conoscere gli effetti di un margine di contribuzione positivo o negativo sul risultato operativo.*

6.1 IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

Conoscere il significato del margine di contribuzione per il calcolo dei costi.

Il margine di contribuzione è diventato uno dei concetti principali dell'economia aziendale. Esso rappresenta la base fondamentale di molte decisioni dal punto di vista economico-gestionale di un'azienda e ci consente di rispondere a domande importanti, quali:

- Il prodotto XY è ancora redditizio?
- Quanto risparmia la filiale./ il dipartimento XY?
- E' meglio produrre autonomamente o esternalizzare? (Make or buy)
- Un ordinativo aggiuntivo va sempre accettato?

Il margine di contribuzione svolge un ruolo decisivo, quindi, sia nel calcolo della convenienza di un prodotto (calcolo dei costi per prodotto/servizio) che nel calcolo per centri di costo esteso ai ricavi delle vendite, denominato calcolo per centri di profitto.

In questo modo il margine di contribuzione a livello di prodotto, cliente, dipartimento, collaboratori, ecc. rappresenta l'utile per l'intera azienda. Esso fornisce indicazioni sulla redditività dei singoli settori.

Nota bene: successivamente si illustreranno le motivazioni per cui il margine di contribuzione non deve essere confuso con l'utile.

Nell'esempio seguente analizziamo il caso in cui occorre decidere se accettare o meno un ordine ad un prezzo ridotto.

 ESEMPIO**Esempio:** *L'ordine è redditizio?*

La Pizzeria Rossi dispone dei seguenti dati fondamentali:

Costi al giorno

Materiale per pizza	€	2,00
Birra per bottiglia	€	0,6
Personale	€	230,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Rata di leasing automobile	€	10,00
Affitto impianto di refrigerazione	€	5,00

- La pizzeria è aperta 300 giorni all'anno dalle ore 11.00 alle 21.00.
- La capacità del forno per pizza è di 40 pizze all'ora.
- Si vendono 200 pizze al giorno.

La vendita delle pizza si distribuisce nel modo seguente:

- dalle ore 11-13 e dalle ore 18-21: rispettivamente 30 pizze all'ora
- dalle ore 13-18 10 pizze all'ora

Il Signor Rossi sulla base del full costing ha calcolato i seguenti **costi aziendali (costo totale unitario)**:

- 3,30 euro per una pizza;
- 1,06 euro per una bottiglia di birra.

La pizzeria ha normalmente i seguenti **prezzi di vendita**:

- una pizza 6,00 euro;
- una bottiglia di birra 2,50 euro.

Impostazione degli obiettivi:

un giorno, l'amministratore delegato di una catena di ristoranti presenta la seguente proposta: egli vorrebbe concentrarsi sulla sua specialità (alimenti a base di pesce) e commissionare la produzione di pizza. Vorrebbe, quindi, acquistare le pizze richieste dai clienti, dalla Pizzeria Rossi:

- ritirerebbe dalla Pizzeria Rossi 40 pizze al giorno che devono essere consegnate alle ore 18.00;
- gli ordini ci saranno nel corso di tutto l'anno (300 giorni all'anno);
- è disposto a pagare al massimo 3 euro per pizza.

Ora ci chiediamo: il signor Rossi deve accettare questa proposta? (Motivare la risposta).

Soluzione:

è evidente che il prezzo offerto dalla catena di ristoranti è al di sotto sia del prezzo normale di 6,00 euro per pizza, che dei costi aziendali (costo totale unitario) di 3,30 euro; tuttavia, potrebbe essere conveniente accettare tale ordine, in quanto permetterebbe alla Pizzeria Rossi di migliorare il suo risultato operativo di 40,00 euro al giorno e di 12.000 euro all'anno¹⁶.

La convenienza è da ricercarsi nel raggiungimento di un margine di contribuzione positivo dovuto a questo ordinativo aggiuntivo.

¹⁶ Il risultato operativo di 40,00 euro al giorno è dato dalla vendita di 40 pizze ad un prezzo unitario di vendita di 3,00 euro al netto di 2,00 euro di costi variabili unitari. Il risultato operativo è di 12.000,00 euro l'anno perché si vendono 40 pizze al giorno per 300 giorni.

Prima, però, di prendere una decisione affrettata sulla base dei costi aziendali calcolati, ci si dovrebbe porre le seguenti domande:

➤ **Domanda 1: vi sono delle risorse ancora disponibili (sottoutilizzate)?**

A questa domanda possiamo chiaramente rispondere con un SI. Le pizze possono essere prodotte proprio nel periodo di tempo in cui nè il forno nè il personale sono impegnati (ovvero prima delle ore 18.00).

➤ **Domanda 2: quali altri costi si presenterebbero in caso di accettazione dell'ordine aggiuntivo?**

Analizzando la struttura dei costi risulta evidente che si presenterebbero solo i costi aggiuntivi per materie prime pari a 2,00 euro per pizza. Solo questi costi sono variabili, tutti gli altri sono fissi. Con la produzione delle pizze aggiuntive non variano, quindi, nè i costi di leasing nè i costi del personale. Di conseguenza, nel calcolo della redditività dell'ordine aggiuntivo, possiamo tralasciare i costi fissi e porci la domanda seguente:

➤ **Domanda 3: il prezzo è più elevato rispetto ai costi variabili aggiuntivi che si presentano per l'ordine?**

Qualora a tale domanda si risponda con un SI', allora ne consegue un avanzo che contribuisce alla copertura dei costi fissi presenti. Questo avanzo prende il nome di margine di contribuzione:

	Prezzo di vendita ¹⁷	3,0
-	Costi variabili	2,0
=	Margine di contribuzione unitario	1,0

¹⁷ Ricavo unitario di vendita.

Ciò significa che ogni pizza venduta produce 1,00 euro in più rispetto ai costi aggiuntivi causati dalla sua produzione. Dato che giornalmente si possono vendere 40 pizze, su base annua (300 gg) raggiungeremo il seguente margine di contribuzione ottenibile dall'ordinativo aggiuntivo:

Margine di contribuzione annuale:

	MC per pizza		1,00 euro
X	40 pizze	=	40,00 euro
X	300 giorni di apertura	=	12.000,00 euro

Anche il risultato operativo della Pizzeria Rossi aumenta di tale importo.

In caso di rifiuto dell'ordine, il signor Rossi avrebbe rinunciato, quindi, ad un aumento del risultato operativo, tuttavia, qualora avesse avuto la possibilità di vendere il suo prodotto a condizioni migliori, non sarebbe stato più conveniente accettare tale ordinativo.

6.1.1 IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE COME CRITERIO ECONOMICO DECISIONALE

Dall'esempio precedente è comprensibile l'importanza del margine di contribuzione nell'analisi dei costi: esso permette di prendere delle decisioni strategiche più facilmente e rapidamente.

Saper calcolare il margine di contribuzione di un prodotto o ordine.

Il margine di contribuzione di un prodotto o di un ordine aggiuntivo si calcola nel modo seguente:

$$\begin{array}{r} \text{Ricavi di vendita} \\ - \text{Costi variabili} \\ \hline = \text{Margine di contribuzione} \end{array}$$

Il Margine di contribuzione (nel calcolo dei costi) viene definito, dunque, come quella parte dei ricavi che rimane all'imprenditore dopo la copertura dei costi

variabili. Tale margine indica il contributo, fornito dai ricavi di vendita, alla copertura dei costi fissi ed alla formazione del risultato economico.

Il margine di contribuzione aumenterà del suo stesso importo il risultato operativo.

Alla domanda se un ordine deve essere accettato si può rispondere (a condizione che vi siano delle risorse inutilizzate) con un "SI" qualora esso comporti un **Margine di contribuzione positivo**.

Conoscere gli effetti di un margine di contribuzione positivo o negativo sul risultato operativo.

Qualora l'accettazione di un ordine determinasse un margine di contribuzione negativo, anche il risultato operativo verrebbe compromesso, pertanto, in tal caso, sarebbe conveniente per l'imprenditore non accettare l'ordine.

Nelle decisioni imprenditoriali vanno considerati, tuttavia, anche altri aspetti quali:

- il marketing (politica dei prezzi¹⁸),
- il personale,
- aspetti giuridici,
- ecc.

Di conseguenza, anche una decisione sui prezzi e gli ordini non va mai considerata isolatamente. Vanno, infatti, presi in considerazione anche effetti collaterali desiderati e indesiderati.

Esempio

Esempio: *effetti collaterali indesiderati.*

L'accettazione dell'ordine aggiuntivo comporterebbe un sovraccarico di lavoro per il pizzaiolo che potrebbe dimettersi e passare alla concorrenza. Il nuovo pizzaiolo, probabilmente, non sarebbe in grado di offrire la qualità del suo

¹⁸ Vedi capitolo quarto „Politica dei prezzi“.

predecessore e di conseguenza non solo il ristorante revocherebbe l'ordine, ma perderebbe anche clientela.

Esempio**Esempio:** *risorse utilizzate.*

Qualora la pizzeria accettasse l'ordine del ristorante, allora sarebbero occupate risorse disponibili che sarebbero potute eventualmente essere impiegate in altri ordini maggiormente fruttuosi proficui. L'imprenditore, pertanto, corre sempre ed in ogni caso il rischio che la decisione presa non sia la migliore.

CAPITOLO SETTIMO

CONTABILITA' PER CENTRI DI COSTO**Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere lo scopo e la struttura fondamentale della contabilità analitica*
- *Conoscere lo scopo della contabilità per centri di costo*
- *Conoscere i vantaggi e gli svantaggi del direct costing e del full costing*

7.1 CONTABILITA' PER CENTRI DI COSTO

"Sebbene l'azienda XY abbia ottenuto un fatturato record, l'utile rispetto all'anno precedente risulta ridotto".

"Nell'azienda XY i costi sono aumentati: il fallimento era inevitabile"

Queste sono notizie che troviamo spesso sui giornali. Cosa significano?

Le aziende evidentemente non controllavano adeguatamente i costi.

La capacità di sopravvivenza di un'azienda viene influenzata in modo rilevante dalla capacità nel riuscire a tenere i costi sotto controllo. Le imprese, per controllare i propri costi si avvalgono della **contabilità analitica** o industriale, la quale diviene ancor più dettagliata se si basa sulla suddivisione aziendale in centri di costo.

Conoscere lo scopo e la struttura fondamentale della contabilità analitica.

La **contabilità analitica per centri di costo** è uno strumento che contribuisce a rendere più evidente la responsabilità dei costi ed a rafforzarne la consapevolezza tra tutti i collaboratori.

Conoscere lo scopo della contabilità per centri di costo.

Il **centro di costo** può essere definito come l'unità organizzativa minima all'interno della quale si svolge una fase dell'attività aziendale. Si tratta di settori di servizi o responsabilità a cui vengono attribuiti i costi aziendali. Centri di

costo frequenti nelle aziende sono ad esempio: magazzino, produzione, distribuzione, amministrazione, formazione, ma anche le filiali ed i singoli collaboratori.

Al centro di costo viene assegnato un direttore che si assume la responsabilità dei costi che ne derivano. Si fissano, inoltre, degli obiettivi al fine di misurare i risultati raggiunti.

La fonte dei dati della contabilità per centri di costo è il Conto Economico¹⁹ dell'azienda, tuttavia l'attribuzione dei costi a singoli centri avviene con l'ausilio della contabilità analitica.

Dal punto di vista operativo si procede formando delle tabelle elencanti i tipi di costo da attribuire ai diversi centri a cui fanno capo uno o più responsabili.

Il **sistema della contabilità analitica** serve a controllare se l'importo dei costi rientri negli obiettivi o se i rispettivi centri di costo abbiano causato più spese di quanto stabilito (confronto obiettivo-rendimento).

Per una migliore comprensione, prendiamo nuovamente in considerazione l'esempio della Pizzeria Rossi.

Esempio

Esempio: *contabilità per centro di costo della "Pizzeria Rossi".*

Il Conto Economico della Pizzeria Rossi presenta la seguente struttura:

Conto Economico		
Ricavi delle vendite		
Ricavi alimenti	220.000	
Ricavi bevande	160.000	
Totale Ricavi		380.000
Costi di materiale e impiego delle merci		
Alimenti	52.000	

¹⁹ L'articolo 2425 del Codice Civile disciplina il contenuto del Conto Economico che deve essere redatto in conformità ad uno schema predefinito. Il Conto Economico è il prospetto che evidenzia la composizione qualitativa e la consistenza quantitativa del reddito conseguito dall'impresa al termine dell'esercizio. Il reddito viene rappresentato attraverso le voci che lo costituiscono: ricavi di esercizio e costi di esercizio.

Bevande	30.000	
Totale Costi operativi		82.000
Costi del personale		195.000
Ammortamenti		20.000
Altre spese operative		
Manutenzione e pulizie	6.000	
Costi di ufficio	3.000	
Affitto, appalto, leasing	4.000	
Costi di pubblicità	7.000	
Costi di energia	14.000	
Spese assicurative	5.000	
Altre spese	20.000	
Totale Altre spese operative		59.000
Risultato operativo		24.000
Interessi e altre spese		18.000
Risultato dell'attività ordinaria		6.000

Mentre il sistema della contabilità analitica si presenta come di seguito:

Sistema della contabilità analitica

Tipo di costo	Totale	Prodotto alimenti	Prodotto bevande	Costi indiretti
Materiale e merce	82.000			
Personale	195.000			
Ammortamenti	20.000			
Pulizie	6.000			
Ufficio	3.000			
Affitto, leasing	4.000			
Pubblicità	7.000			
Energia	14.000			
Assicurazione	5.000			
altri costi	20.000			
Interessi	18.000			
TOTALE	374.000			

Nella **prima colonna** è elencato l'importo totale di tutti i **tipi di costo**. Questi dati vengono acquisiti dal Conto Economico ed elaborati al fine di ripartirli opportunamente tra i singoli centri di costo. Nelle **altre colonne** vengono elencati i **centri di costo**.

Nel caso della Pizzeria Rossi si formano tre centri di costo: alimenti, bevande e costi indiretti.

I costi non imputabili ad un unico centro di costo sono chiamati **costi indiretti** e sono rappresentati, per comodità operativa, in una colonna a parte. I **costi diretti**, ossia quelli imputabili al singolo prodotto, alla luce delle informazioni attualmente disponibili, sono solo i costi per materiale e merci.

Con alcune informazioni aggiuntive si può trovare una migliore ripartizione anche per altri tipi di oneri.

I costi del personale, pari a 195.000,00 euro, si distribuiscono come segue:

2 pizzaioli	60.000
1 banco di vendita bevande	20.000
2 camerieri	50.000
1 contabile (part-time)	10.000
1 donna delle pulizie	15.000
1 amministratore delegato	40.000

Gli ammortamenti sono imputabili nel seguente modo:

- 10.000,00 euro al settore pizza;
- 2.000,00 euro al settore birra;
- 8.000,00 non chiaramente attribuibili a nessun settore.

Esercizio:

Cercate ora, con l'ausilio del modello di contabilità analitica precedentemente osservato, di ottenere una ripartizione dei costi. I costi che non riuscite ad attribuire esclusivamente ad un singolo prodotto dovranno essere inclusi nella colonna "costi indiretti".

Soluzione:

Sistema della contabilità analitica

Tipo di costo	TOTALE	Prodotto alimenti	Prodotto bevande	Costi indiretti
Materiale e merce	82.000	52.000	30.000	
Personale	195.000	60.000	20.000	115.000
Ammortamenti	20.000	10.000	2.000	8.000
Pulizie	6.000			6.000
Ufficio	3.000			3.000

Affitto, leasing	4.000			4.000
Pubblicità	7.000			7.000
Energia	14.000			14.000
Assicurazione	5.000			5.000
Altri costi	20.000			20.000
Interessi	18.000			18.000
TOTALE	374.000	122.000	52.000	200.000

Gli oneri per materiale e merci possono essere imputati interamente al singolo centro di costo, mentre i costi del personale e di ammortamento solo parzialmente. Tutti gli altri costi non possono essere imputati esclusivamente al centro di costo "alimenti", nè al centro di costo "bevande". Di conseguenza, essi rientrano nei costi indiretti.

Cosa ci dice questo risultato?

Cosa comporta la contabilità analitica suddivisa per centri di costo?

Si è constatato che il centro di costo "alimenti" comporta attualmente oneri per un valore di 122.000,00 euro. Dato che l'obiettivo è diminuire le spese, con il responsabile del centro di costo è stato concordato che l'anno successivo il loro ammontare non dovrà superare i 100.000,00 euro.

Lo stesso accade con il responsabile del centro di costo "bevande". Egli deve ridurre le sue spese e portarle a 40.000,00 euro.

Naturalmente si deve risparmiare anche sui costi indiretti. Anche in questo caso ci si pone l'obiettivo di riduzione dei costi: invece di 200.000,00 euro, l'anno successivo si dovranno spendere solo 160.000,00 euro.

Se tutti i direttori dei centri di costo raggiungessero l'obiettivo prefissato, si otterrebbe una riduzione dei costi totale di 74.000,00 euro; questo sarebbe un risultato positivo se contemporaneamente i ricavi non subissero variazioni (ulteriori dettagli in merito si trovano sezione nel capitolo seguente "Contabilità per centri di profitto").

In breve, la contabilità dei centri di costo comporta:

- una maggiore trasparenza dei costi in quanto si conosce da cosa sono determinati i costi;
- una maggior consapevolezza da parte dei responsabili dei centri di costo.

7.2 VANTAGGI E SVANTAGGI DEL DIRECT COSTING E DEL FULL COSTING

Il tipo di analisi descritto nel quale ai singoli centri di costo vengono attribuiti solo costi, che variano immediatamente al variare della produzione e che possono essere da essi influenzati, viene denominato **direct costing** (o contabilità a costi variabili). Il calcolo del direct costing si limita alla ripartizione dei costi variabili tra i singoli centri di costo.

Mentre il **calcolo del direct costing** esclude i **costi fissi** tra i singoli centri di costo, il **calcolo del full costing** cerca di ripartire tutti gli oneri secondo criteri prestabiliti, ad esempio in base ai metri quadri, al numero dei collaboratori, al fatturato ed altro.

Conoscere i vantaggi e gli svantaggi del full costing e del direct costing.

Entrambi i sistemi hanno **vantaggi e svantaggi**.

Il sistema di calcolo del **full costing**:

- crea una maggiore consapevolezza dei costi provocati dai singoli settori;
- è più complesso anche nell'applicazione;
- non sempre il sistema di ripartizione utilizzato è quello più adeguato.

Il sistema di calcolo del **direct costing**:

- è semplice e trasparente e di facile comprensione per i collaboratori;
- riduce il problema di imputazione dei costi all'oggetto di calcolo finale;
- è molto efficace nelle analisi di convenienza economica di breve periodo;

- presuppone un'adeguata conoscenza nella distinzione dei costi fissi e variabili;
- tuttavia ha lo svantaggio di essere inadeguato nelle analisi di medio lungo periodo, non imputando ai prodotti i costi fissi che rappresentano in molti casi la maggior parte degli oneri complessivi.

Si dovrebbe ricercare un metodo per imputare i costi in modo semplice e trasparente, infatti, è importante quantificare il rapporto costi benefici nella predetta analisi affinché il controllo di gestione non rappresenti, dal punto di vista economico, un punto di criticità anziché di vantaggio per lo studio dell'andamento aziendale.

7.3 SISTEMA DI RIPARTIZIONE DEI COSTI

Il sistema di ripartizione dei costi comuni consiste nell'attribuire una porzione di un onere comune ad un centro di costo specifico anche in assenza di un loro formale legame; ad esempio è il caso della signora delle pulizie a cui viene chiesto di dedicare una parte del suo orario di lavoro alla preparazione di cibi. In tal caso occorrerebbe imputare al centro di costo cucina il tempo impiegato dalla signora delle pulizie per la preparazione dei cibi.

Questa imputazione avviene soltanto ai fini della contabilità analitica, in quanto, non vi è alcun flusso di denaro tra il centro di costo cucina e la signora delle pulizie.

Per calcolare tali costi è indispensabile che la donna delle pulizie effettui una registrazione degli orari in modo da calcolare quante ore ha lavorato in cucina.

CAPITOLO OTTAVO**CONTABILITA' PER CENTRI DI PROFITTO****Obiettivi didattici specifici:**

- *Conoscere lo scopo e la struttura fondamentale della contabilità per centri di profitto*
- *Saper calcolare il risultato di un centro di profitto*
- *Saper perchè un risultato positivo di un centro di profitto non equivale all'utile*
- *Conoscere le possibili misure del miglioramento del risultato di un centro di profitto.*

8.1 CONTABILITA' PER CENTRI DI PROFITTO

Una delle più importanti conclusioni degli ultimi anni è:

le aziende sopravviveranno in un mercato rapido e globalizzato soltanto qualora molti collaboratori condividano gli obiettivi aziendali comportandosi come dei veri e propri imprenditori.

Il pensiero imprenditoriale è orientato al profitto attraverso due obiettivi:

- un fatturato elevato;
- costi ridotti.

Ciò vale per l'azienda, ma anche per ogni singolo dipartimento e perfino per i singoli collaboratori.

Al fine di sostenere tali obiettivi, vengono creati dei centri di profitto che si possono definire anche come *aziende nelle aziende*.

Conoscere lo scopo e la struttura fondamentale della contabilità per centri di profitto.

La **contabilità per centri di profitto** analizza il successo, ovvero l'efficienza, delle sub-aree in cui è suddivisa l'azienda che sono responsabili per l'ottenimento di un certo profitto od obiettivo di produttività. Questi non solo rispondono dei costi, bensì anche dei ricavi che determinano.

Essi vengono valutati secondo il seguente risultato:

Saper calcolare il risultato di un centro di profitto

$$\begin{array}{r}
 \text{ricavi del centro di profitto} \\
 - \text{costi del centro di profitto} \\
 \hline
 = \text{risultato del centro di profitto} \\
 \hline
 \end{array}$$

Esempio

Esempio: centro di profitto della "Pizzeria Rossi"

La contabilità per centri di costo nella Pizzeria Rossi ha come conseguenza che i responsabili acquistano solo gli ingredienti più convenienti senza tener conto della qualità. La pizzeria potrebbe perdere della clientela, ma questo non preoccupa il direttore di settore in quanto, con meno clienti, egli riesce a risparmiare il salario del cuoco riducendo i costi complessivi. Il direttore della pizzeria, invece, è preoccupato dalla continua perdita di clientela e di conseguenza decide di ampliare la responsabilità degli addetti anche dal lato dei ricavi.

La **contabilità per centri di profitto della Pizzeria Rossi** si presenta così:

Posizione	TOTALE	Centro di profitto Alimenti	Centro di profitto bevande	Costi indiretti
RICAVI	380.000	220.000	160.000	
COSTI				
Materiale e merce	82.000	52.000	30.000	
Personale	195.000	60.000	20.000	115.000
Ammortamenti	20.000	10.000	2.000	8.000
Pulizie	6.000			6.000

Ufficio	3.000			3.000
Affitto, leasing	4.000			4.000
Pubblicità	7.000			7.000
Energia	14.000			14.000
Assicurazione	5.000			5.000
Altri costi	20.000			20.000
Interessi	18.000			18.000
TOTALE COSTI	374.000	122.000	52.000	200.000
TOTALE (RICAVI-COSTI)	6.000	98.000	108.000	

Da questo schema si può vedere che nel centro di profitto alimenti, a fronte di 220.000,00 euro di ricavi corrispondono costi direttamente imputabili pari a 122.000,00 euro²⁰. Ciò comporta un avanzo di 98.000,00 euro.

Questo avanzo, che chiamiamo **risultato del centro di profitto**, contribuisce alla copertura dei costi indiretti dell'azienda.

Ricavi del centro di profitto alimenti	220.000
- Costi diretti del centro di profitto alimenti	122.000
= Risultato del centro di profitto alimenti	98.000

Per il centro di profitto bevande si calcola un avanzo di 108.000,00 euro, dato dalla differenza tra i ricavi del centro di profitto bevande (158.000,00 euro) ed i relativi costi diretti pari a 52.000,00 euro.

Confrontando i risultati dei centri di profitto con i costi indiretti, si ottiene il **risultato complessivo aziendale**:

Risultato centro di profitto alimenti	98.000
+ Risultato centro di profitto bevande	108.000
- Totale di costi indiretti	200.000

²⁰ 122.000 euro è dato dalla somma tra 52.000, 60.000 e 10.000.

= Risultato complessivo aziendale 6.000

Cosa comporta il calcolo per centri di profitto?

Si osserva che da entrambi i centri di profitto si ricava di più di quanto si spende per i costi diretti. Entrambi gli avanzi sono tuttavia troppo bassi per poter ottenere un risultato totale soddisfacente. Di conseguenza il risultato deve essere aumentato e si devono fissare nuovi obiettivi.

Contabilità per centri di profitto

Ricavi / Costi	Centro di profitto Alimenti	Centro di profitto bevande
RICAVI del centro di profitto	220.000	160.000
COSTI del centro di profitto		
Materiale e merce	52.000	30.000
Personale	60.000	20.000
Ammortamenti	10.000	2.000
TOTALE COSTI	122.000	52.000
RISULTATO del centro di profitto	98.000	108.000

I direttori del centro di profitto, ora, sulla base dei valori effettivamente constatati ricevono dei *nuovi obiettivi*: il direttore del centro di profitto alimenti deve aumentare il risultato da 98.000,00 euro a 120.000,00 euro; mentre il direttore del centro di profitto bevande deve aumentarlo da 108.000,00 euro a 150.000,00 euro.

I direttori dei centri di profitto sono liberi di decidere come perseguire questi obiettivi. Questo prende il nome di **"Management by objectives"** (gestione per obiettivi).

Una sguardo alla tabella della contabilità per centri di profitto dimostra che vi sono solo due possibilità:

1. aumento dei ricavi;
2. diminuzione dei costi.

I **ricavi** possono aumentare:

- con prezzi di vendita più elevati o
- con una maggiore quantità venduta.

Ciò sarà realizzabile solo cercando di offrire al cliente un prodotto di buona qualità ad un prezzo equo senza trascurare altri aspetti quali il grado di soddisfazione del personale.

I **costi** possono diminuire:

- con prezzi di acquisto più bassi o
- con minori quantità acquistate.

Ad esempio, nell'impiego di materiali (ingredienti) si può acquistare in modo più conveniente e cercare di diminuire gli scarti con un utilizzo più cauto.

8.1.1 IL DIRETTORE DEL CENTRO DI PROFITTO

Il direttore di un centro di profitto deve pensare e agire come un vero imprenditore. Nell'ambito delle misure di riduzione dei costi, il direttore del centro di profitto non deve dimenticare le esigenze del cliente; altrimenti, ciò che ha risparmiato nei costi potrebbe portare direttamente ad una riduzione anche dei ricavi. Nelle misure volte ad incrementare i ricavi non si devono trascurare i costi.



Esempio

Esempio: cocktail speciali

Il direttore del centro di profitto bevande è convinto che offrendo dei cocktail speciali, i ricavi potrebbero aumentare notevolmente. Egli tuttavia, dovrebbe considerare che il materiale per cocktail è molto costoso e comporta anche un

dispendio di tempo o addirittura l'assunzione di altro personale, pertanto, i costi potrebbero crescere di più rispetto all'aumento dei ricavi.

8.1.2 IL RISULTATO DEL CENTRO DI PROFITTO NON EQUIVALE ALL'UTILE

Nelle aziende suddivise per centri di profitto i relativi responsabili, qualora raggiungessero un risultato positivo, non potrebbero avere la certezza di aver conseguito un utile, in quanto dovrebbero prima verificare la copertura anche dei costi indiretti.

Saper perché un risultato positivo di un centro di profitto non equivale all'utile

L'utile conseguito, oltretutto, potrebbe essere insoddisfacente qualora non riuscisse a remunerare sufficientemente il capitale investito.

8.1.3 MISURE DI MIGLIORAMENTO DEL RISULTATO DEL CENTRO DI PROFITTO

Il centro di profitto è uno strumento di controllo che rende partecipe il collaboratore al management aziendale attraverso lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale. I direttori dei centri di profitto rispondono non solo dei costi del loro settore bensì anche dei ricavi.

Il metro per la valutazione del direttore del centro di profitto è il **raggiungimento di un risultato positivo**, che viene stimato mediante uno strumento di programmazione denominato *budget*.

Conoscere le possibili misure del miglioramento del risultato di un centro di profitto

Il risultato aumenta:

- con l'aumento dei ricavi;
- con la diminuzione dei rispettivi costi.

Ricavi elevati si ottengono con una politica di orientamento al cliente mediante alcuni fattori importanti come, ad esempio:

- qualità ottimale;
- un buon servizio;

- un trattamento cordiale.

I costi si riducono:

- con prezzi di acquisto più bassi;
- quantità minori di acquisto.

Se il **risultato del centro di profitto fosse positivo**, si potrebbe procedere alla copertura dei costi indiretti; qualora fosse **negativo**, sarebbe necessario intervenire immediatamente per non danneggiare ulteriormente il risultato operativo aziendale.

8.1.4 RISULTATO DEL CENTRO DI PROFITTO E MARGINE DI CONTRIBUZIONE

I concetti di margine di contribuzione e risultato del centro di profitto sono fondamentali nell'ambito dell'analisi e contabilità dei costi.

1. Risultato di un centro di profitto:

Ricavi del centro di profitto

- Costi diretti del centro di profitto

Risultato del centro di profitto

Il risultato positivo dovrà essere di entità tale da poter permettere la copertura dei costi indiretti. I costi diretti possono contenere sia costi variabili (ad esempio ingredienti per la pizza) che costi fissi (ad esempio il pizzaiolo come dipendente fisso). Se tale calcolo viene riferito, anziché ad un centro di profitto, ad un singolo prodotto, possiamo valutare la convenienza nel continuare a produrlo e quindi lasciarlo nell'assortimento.

Contributo di copertura del prodotto:

Ricavi delle vendite del prodotto

- Costi diretti del prodotto

= Contributo di copertura del prodotto

Dobbiamo verificare se il ricavo derivante dalla vendita di tale prodotto supera i rispettivi costi diretti. Questo calcolo serve spesso anche per decidere se un prodotto debba rimanere nell'assortimento.

Nota bene: come nel calcolo dei centri di profitto, anche qui rientrano sia i costi variabili (es. ingredienti per la pizza) sia i costi fissi (es. il pizzaiolo come dipendente fisso).

2. Margine di contribuzione:

ricavi di vendita (prezzo)

- costi variabili

= margine di contribuzione

Dobbiamo verificare se l'azienda vendendo un'unità aggiuntiva di prodotto riuscirà ad ottenere un'entrata superiore ai costi variabili sostenuti. In caso positivo, tale differenza, dovrà essere utilizzata per la copertura dei costi fissi.

Esempio

Esempio: *margine di contribuzione della "Pizzeria Rossi"*

Consideriamo la situazione della Pizzeria Rossi:

Costi al giorno

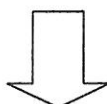
Materiale per pizza	€	2,00
Birra per bottiglia	€	0,60
Personale cucina	€	100,00
Personale bar	€	80,00
Affitto locale	€	55,00
Ammortamento forno	€	5,00
Ammortamento altri impianti	€	10,00
Rata di leasing automobile	€	10,00

Affitto impianto di refrigerazione (per birra) € 5,00

Prezzi di vendita:

- una pizza: 6,00 euro
- una bottiglia di birra: 2,50 euro

Ogni giorno vengono vendute 200 pizze e 100 bottiglie di birra.

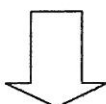


1. Margine di contribuzione per una pizza aggiuntiva venduta si calcola:

Prezzo di vendita	6,00
- costi variabili	2,00
= margine di contribuzione	4,00

Vengono considerati solo i costi variabili aggiuntivi, in questo caso solo i costi della materia prima (farina, lievito).

Nota bene: i costi variabili per l'ultimo pezzo prodotto o venduto vengono chiamati anche "costi marginali"²¹.



2. Il contributo di copertura del prodotto "pizza" si calcola:

Dai ricavi delle vendite di pizza si sottraggono i costi diretti, direttamente imputabili al prodotto pizza. Nell'esempio si tratta dei costi variabili per il materiale e dei costi fissi per il personale di cucina, e dell'ammortamento per il forno.

Fatturato / ricavi (200 x 6,00)	1.200,00
- Costi diretti (variabili e fissi)	505,00
= Risultato per il prodotto totale	695,00

²¹ Il costo marginale esprime il costo aggiuntivo necessario a produrre un'unità aggiuntiva di prodotto. Come principio economico generale un produttore razionale dovrebbe sempre evitare di produrre e vendere un'unità in più se il costo marginale dovesse superare il prezzo di mercato dell'unità prodotta.

Ciò significa che il prodotto "pizza" produce un contributo di copertura positivo pari a 695,00 euro, che può essere utilizzato come copertura per costi indiretti.

CAPITOLO NONO

CONCETTI DI COSTO - caratteri generali

9.1 RIEPILOGO DEI DIVERSI CONCETTI DI COSTO

Nel presente capitolo troverete una breve panoramica sui diversi concetti di costo. Dietro ad essi si nascondono diverse domande.

1) Si possono utilizzare i dati della contabilità generale nella contabilità analitica senza modificarli?

Contabilità generale	Contabilità analitica
disposizioni normative e risparmio delle imposte sono i principali obiettivi	conoscenza dei costi e programmazione aziendale sono gli obiettivi principali.
es. ammortamento secondo la vita utile	es. ammortamento per effettiva usura del bene
base di calcolo: ▪ prezzo di acquisto (o costo storico) ▪ vita utile possibilmente breve	base di calcolo: ▪ valore del rimpiazzo ▪ vita utile possibilmente realistica

La contabilità analitica risponde a tre domande principali:

Quali sono i costi sostenuti?

In quali settori si presentano?

Per cosa sono sostenuti?

tipi di costo	centri di costo	prodotto/servizio
consumo materiali, impiego merci, stipendi, elettricità, interessi, ecc.	produzione, vendita, magazzino, ecc.	varie tipologie di prodotti e servizi

2) Quali costi si possono attribuire esclusivamente e direttamente ad un centro di costo (dipartimento, settore) e ad uno specifico prodotto e quali no?

costi diretti	costi indiretti
attribuibili direttamente ed esclusivamente ad un centro di costo per prodotto/servizio	non attribuibili direttamente ed esclusivamente, bensì solo con determinati criteri di ripartizione
Tipici costi diretti: consumo di materiale, ore di fabbricazione, stipendio del personale di un centro di costo, ecc.	Tipici costi indiretti: affitto, interessi, costi della gestione aziendale, ecc.

3) Quali costi aggiuntivi si presentano, qualora si accetti un ordine o si produca un'unità aggiuntiva? Quali costi rimangono invariati?

4) Quali costi rimangono invariati, se si chiude l'attività per un giorno o una settimana o un mese o un anno?

costi variabili	costi fissi
si sostengono solo quando qualcosa viene prodotto o si presta un servizio; sono estremamente sensibili al variare della produzione.	si sostengono anche quando non viene prodotto nulla; non variano entro determinati limiti di capacità produttiva.
Tipici costi variabili: materiali, impiego di merci, consumo di elettricità, ecc.	Tipici costi fissi: affitto, interessi, personale dipendente, ecc.