

In complementarietà con gli indici di economia finanziaria

- **rigidità e elasticità**: esprimono la percentuale degli impieghi a lungo-breve termine di utilizzo rispetto al totale degli impieghi.
- A parità di altre condizioni è preferibile un valore alto di elasticità perché permette di smobilizzare più velocemente le risorse e adattarsi più velocemente ai mutamenti delle condizioni di contesto dell'ambiente esterno (l'industria)

$$\text{Rigidità} = \frac{\text{Immobilitazioni}}{\text{Totale impieghi}}$$

$$\text{Elasticità} = \frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Totale impieghi}}$$

INTRODUZIONE ALL'ANALISI DEI COSTI

Obiettivo dei sist. formativi della rilevazione è quello di quantificare, misurare, rappresentare e interpretare gli accadimenti aziendali.

Articoli: chp 41 42 43
Slide + lezioni aula

Sulla base di processo di conversione di essi in cifre e della riconversione di esse in accadimenti. All'interno della contabilità generale la rilevazione degli accadimenti avviene sotto un duplice aspetto e il bilancio è uno degli output della cont. gen. e rappresenta sinteticamente l'insieme degli accadimenti aziendali e del ris. economico. Oggetto delle registrazioni contabile della cont. gen. sono le op. di scambio monetario dell'impresa con soggetti terzi (unità di misura è la moneta di conto) dove rileviamo due flussi di segno opposto.

Sist. programmazione e controllo e pianificazione

Il sist. impresa richiede di essere ordinato nelle sue att. econ. proporzionato nelle sue componenti e regolato nel suo funzionamento.

Nel rispetto dei princ. di economicità e contemporaneo degli interessi (2 princ. di buon governo dell'impresa) e compito del management progettare per l'impresa un assetto organizzativo che le permetta di agire in maniera coerente ed efficace.

Con assetto org. aziendale si intende la combinazione di strutt. organizzativa e sist. operativi. Il processo di progettazione della strutt. organizzativa si articola in 4 fasi (vedi modulo 2). Questo processo si trova sintetizzato nell'organigramma e nel mansionario.

- Il sist. di programmazione, pianificazione e controllo viene detto sistema di autoregolazione: si configurano come dei modelli di comportamento gestionale, sulla base dei quali si assegnano gli obiettivi di lungo/medio breve termine e si allocano le risorse.

- I sist. progr. pian. e contr. sono molto vicini ai sist. informativi da quali ricavano informazioni utili alla decisione e alla concreta applicazione dei princ. e delle strategie aziendali. I sist. informativi forniscono le basi di conoscenza, ne seguono che hanno una forte sinergia con i sist. progr. pian. contr. che hanno invece il compito di assegnare gli obiettivi e le risorse.

In più si inserisce la valutazione a posteriori dei risultati conseguiti in base agli obiettivi e alle risorse assegnate.

Queste tre fasi quindi non possono essere implementate senza gli elementi conoscitivi che i sist. informativi e di rilevazione pongono in essere.

Questo modello di comportamento gestionale si declina nella anticipazione degli accadimenti interni ed esterni all'impresa nella def. di obiettivi di breve-lungo termine collegati con il reperimento e l'assegnazione di risorse adeguate affinché tali obiettivi possano essere raggiunti, il continuo confronto tra obiettivi attesi e risultati conseguiti; elementi su cui nel loro complesso si imposta l'azione manageriale che coinvolge i diversi livelli organizzati.

Sist. di pianificazione strategica

Essa si concretizza come un processo di organizzazione strategico che prende come riferimento obiettivi, politiche e aspetti delle combinazioni economiche.

- Stabilisce dove l'azienda vuole operare in termini di settore, area geografica o mercato di riferimento, quali obiettivi perseguire e come vuole operare nel suo ambiente di riferimento / competitivo.

- Può capitare che questo processo di pianificazione strategica si svolga in modo implicito. È molto complesso infatti e prende in considerazione numerose variabili: finalità, articolazione dell'azione d'impresa, i tempi di riformimento, ma coinvolge anche diversi altri aspetti legati a una relazione di interdipendenza.

- Essa può ispirarsi a 3 finalità diverse

- ① Esplorare le strategie aziendali: elaborare obiettivi e piani di medio-lungo periodo
- ② Assegnare risorse strategiche alle unità organizzative attivando anche processi di contrattazione e di coordinamento parziale
- ③ Porre condizioni interne necessarie per il perseguimento degli obiettivi lungo-breve termine; ha la finalità di porre condizioni interne, all'innovazione, al collegamento e alla interazione.

I processi di pianif. strategica secondo modalità varie. Le variabili che sono prese a riferimento sono:

- ① Analisi interna volta a individuare e valutare le risorse e le competenze dell'impresa
- ② Analisi esterna: definire gli scenari competitivi, quindi analizzare le condizioni ambientali e della loro possibile evoluzione
- ③ Missione aziendale
- ④ formulazione della strategia: piano d'azione che in base alle risorse disponibili e agli scenari in cui l'impresa opera deve essere coerente con le var. citate prece.

Sist. di programmazione e controllo

- Mette a sistema 3 variabili:

- ① unità organizzative

- ② Obiettivi di breve periodo
- ③ Risorse disponibili

- È un meccanismo operativo fondamentale per il funzionamento dell'impresa in quanto porta a correlare le 3 prec. var. in modo esplicito. Essi infatti assegnano alle unità org. gli obiettivi da realizzare in un arco temporale (annualità di solito) e le relative risorse a disposizione per raggiungere tali obiettivi.
- Esso riguarda il breve periodo (un anno di solito) e si cala nelle operazioni routinarie day by day dell'impresa. Decide in modo più puntuale le strategie definite dal sist. di pianificazione. Per sua natura tende ad orientarsi all'efficienza e all'efficacia di breve periodo e massimizzare il resp. tra obiettivi e risultati.

Costituiscono riferimenti importanti per la valutazione dei risultati quindi tendono a influenzare alcuni sist. di gest. del personale. Si può declinare in 2 fasi:

- ④ programmazione: processo che porta ad individuare quelle alternative azioni concrete da attuare nel periodo di riferimento sulla base delle strategie individuate dal proc. di pianificazione e assunte come dato. Stabilisce risorse da impiegare nella annualità e definisce i compiti dei responsabili. Stabilisce anche i risultati attesi e quelli per ogni unità organizzativa.
- ⑤ controllo: continuo riscontro tra obiettivi e risultati. È un processo connesso alla programmazione che vuole operare il controllo e la realizzazione degli obiettivi aziendali. Verifica la convenienza delle alternative scelte durante la programmazione. È compito del sist. di controllo promuovere gli interventi volti alla correzione / attuazione dei nuovi programmi e alla riformulazione delle azioni concrete. Si lega al sist. di gest. del personale poiché stimola il comportamento degli op. aziendali indirizzandolo verso il conseguimento degli obiettivi dell'impresa (prestazioni di lavoro).

A livello generale si dica anzitutto un autocentrato a livello organizzativo nel momento in cui ogni attività organizzativa sono dettagliati quantitativi ben specifici di tipo economico e tecnico e quando avviene tale raggiungimento è la principale variabile mentre si valutano gli obiettivi del prestatore di lavoro quando si valutano le sue relative sua carriera e sua retribuzione.

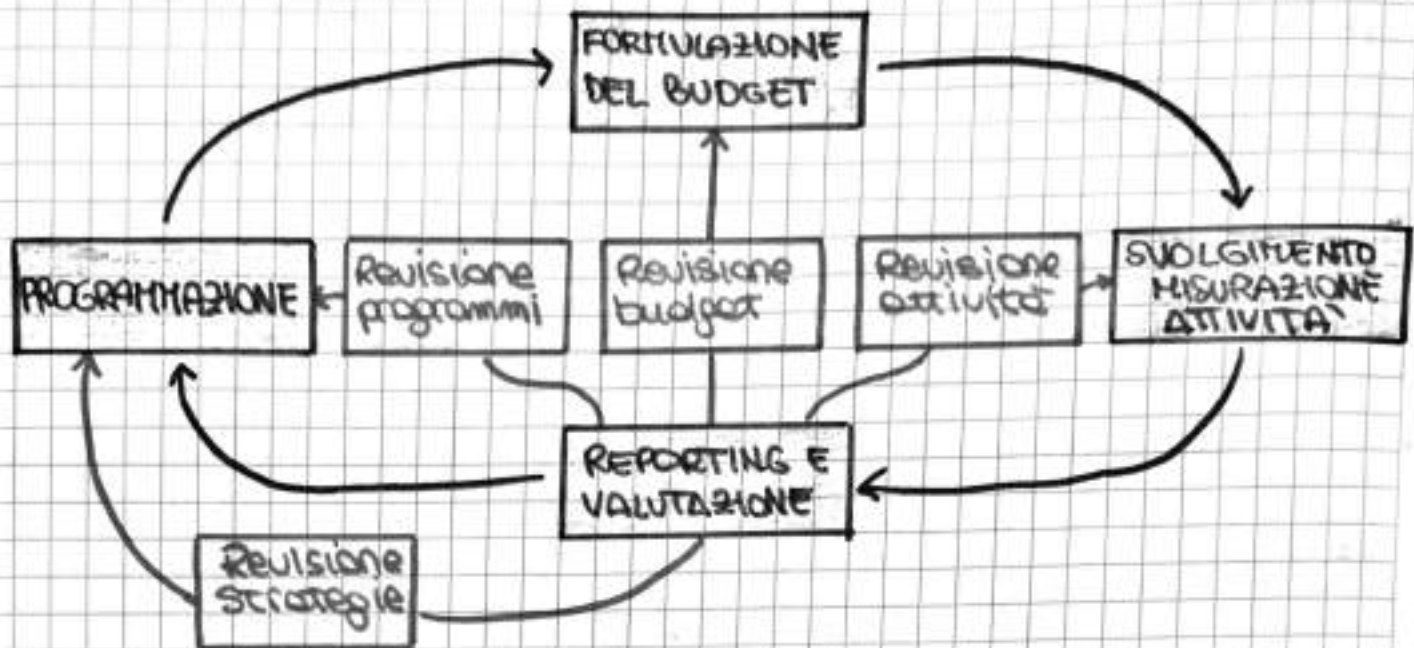
↳ i risultati sono funzione del prestatore di lavoro e metro di valutazione.

Esistono configurazioni alternative in cui essi fanno una base centralizzata. Ad esempio nel momento in cui le aziende si caratterizzano per essere più dinamiche per tenere in conto aspetti di multidimensionalità (qualità relazione interpersonale / comp. individuali / ris. conseguenti). In questo caso il sist. di program. e contr. si configura con un sist. di attivazione e controllo individuale, centralizzato.

Il sist. di progr. e contr. è un meccanismo operativo che serve per il buon governo dell'impresa, ma può anche essere visto in rapporto alla centralità e del peso che assume all'interno dell'assetto organizzativo e del rapporto che si viene a creare di conseguenza.

con i sistemi di gest. del personale.

LE FASI TIPICHE



Ci sono la programmazione, ma anche il controllo che viene scomposto in reporting e valutazione e svolgimento, misurazione attività. «definisce le principali attività che devono essere messe in campo per concretizzare le strategie aziendali in riferimento agli obiettivi stessi».

La formulazione del budget avviene dopo queste fasi, infatti dopo aver determinato in termini quantitativi gli obiettivi attesi in fase di programmazione, si avvia una fase di negoziazione e di responsabilità tra le unità op. che porta alla definizione quantitativa - monetaria degli stessi obiettivi e alla allocazione delle risorse per raggiungere tali obiettivi.

Dopo ciò si avvia la gestione e le attività e quindi il loro svolgimento. Durante esso, viene operata una prima misurazione delle risorse impiegate e dei risultati conseguiti in un certo periodo di tempo. E qui dunque che si esercita il controllo: si attua attraverso il reporting (essa riguarda la presentazione e la valutazione dei documenti che contengono informazioni monetarie e non e che mettono in risalto l'efficacia e l'efficienza delle attività in corso). Propongono quindi un confronto tra output e input attesi e effettivi affinché i responsabili delle unità organizzative e dei vari livelli manageriali possano eventualmente operare una revisione della attività che riporta a uno svolgimento diverso di tale o altre correzioni (revisione programmi / budget / attività).

Si può anche avere una revisione della strategia e non solo singoli programmi, ma gli aspetti più ampi della pianificazione e del controllo.

- Tutti peculiari del sist. di pianificazione e controllo:
- ① carattere comportamentale: tende a influenzare il comportamento umano entro l'organizzazione al fine di allineare gli obiettivi personali con quelli aziendali. (si può attuare come sist. di sostegno e controllo individuale, ma può anche diventare fondamentale nella

valutazione dei risultati) Questa peculiarità può essere declinata in varie sfumature con agli estremi questo ruolo ad alta o a bassa centralità.

- ② Budget come strumento di programmazione: quando si definisce il budget e si va a contrattare come aspettazione quantitativa monetaria degli obiettivi. La formulazione che ne deriva è una formulazione bilaterale, cioè i resp. delle unità org. si impegnano a realizzare quanto dichiarato nelle risorse pattuite e allo stesso tempo i vertici si impegnano a valutare positivamente tale comportamento (positivo se si riesce a realizzare senza altre risorse).
• Ha quasi valore contrattuale / bilaterale di impegno a meno di mutamenti significativi nell'ambiente di riferimento che possono determinare la necessità di una rivalutazione del budget stesso, ma anche delle azioni concrete definite precedentemente.
- ③ Controller: coloro che sono resp. dei sist. di progr. e contr. giocano un ruolo importante, non è solo un profilo di tipo tecnico-contabile, ma deve essere in grado di valutare il sist. di progr. e contr. superando i conflitti che emergono quando si influenza il carattere comportamentale individuale e all'attivarsi di leve di iburazione della performance.

Nel loro complesso i sist. di progr. e contr. rispondono alla necessità di autoregolazione che nasce dalla necessità di individuare e strutturare per tempo le condizioni mutate di dell'ambiente di riferimento.

• Sono i fattori di contesto:

- ① instabilità ambientale
- ② complessità strutturale
- ③ scarsità delle risorse disponibili

APPROFONDIMENTI

Contabilità analitica vs. Contabilità generale

	Co. GE.	Co. An.
Scopo:	Misurare reddito/capitale funzionario in un periodo limitato di tempo	Misurare consumo fattori impiegati nei processi prod. e rielaborare i dati di costo (ricavi per supporto attività) descrivibile e controllabile
Orientamento / destinatari:	Esterno: comunicazione stakeholders	Interno: informazioni per il management
Oggetto di rilevazione:	Tutti i costi e ricavi	Solo costi e ricavi legati alla gestione caratteristica
Formazione di rilevazione:	Manifattura numeraria	Utilizzazione differiva di un fattore produttivo (genera un costo)
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia.	Contabile o extra-contabile
obbligatorietà:	obbligatoria	Non obbligatoria

Nella Co An si occupa del consumo dei fattori impiegati nel proc. produttivo per supportare attività descrittive di breve periodo

↳ riguarda il ciclo di lavoro di un'attività

L'analisi dei costi serve per orientare le scelte manageriali. Già precedentemente abbiamo detto che l'impresa deve creare valore.

- valore di profitto e si manifesta come differenza come beneficio netto meno il costo totale sostenuto dall'impresa per la prod. di un determinato bene/servizio.

↳ Il valore che un cliente riconosce a un prod./servizio non si trasforma completamente in profitto per l'impresa, ma viene distribuito tra i clienti e l'impresa produttrice che prendono parte all'attività e dipendono in parte dalla struttura del settore e dalle forze competitive.

L'analisi dei costi ricopre un ruolo di strategicità quando si parla di creazione di valore. Le info che ne derivano fanno un ruolo decisivo forte nel guidare le imprese verso il vantaggio competitivo.

↳ Lavora in sinergia con altre aree aziendali di rilievo.

Permette di riflettere su:

1. Posizionamento strategico dell'impresa: info elaborate può valutare quale strategia porta a un vantaggio competitivo maggiore.
2. Profonda conoscenza processi aziendali: può allocare all'interno della catena del valore. Tra cost. analitica e catena del valore esistono collegamenti.
3. Azione sinergica con il sist. di qualità dell'impresa e l'analisi dei costi: sist. nato alla ricerca di aumentare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni d'impresa e la produttività delle diverse unità org. (es. riduzione sprechi)
4. Innovazione tecnica

- La cont. analitica segue un approccio di tipo situazionale: l'imputazione dei ricavi è più semplice da individuare (sono collegabili facilmente a determinati oggetti di calcolo)

- Costo: valorizzazione monetaria delle risorse utilizzate per un qualche scopo (diverso da quello di cont. generale)

↳ Ne segue che:

1. Misura la quantità di risorse impiegate o utilizzate
2. La misura è espressa in termini monetari
3. La rilevazione fa sempre riferimento uno scopo preciso. Viene quindi a definirsi un oggetto del calcolo (es. prodotto, progetto, un servizio, un canale distributivo, un canale di mercato, un target, un'unità org. o qualsiasi altra entità per la quale si desidera conoscere il valore monetario delle risorse utilizzate)

- L'elaborazione dei costi avviene secondo questi passaggi:

1. Identificare l'oggetto del costo (direttamente legato allo scopo per cui conduciamo questa analisi)
2. Classificare ed imputare i costi sulla base di specifici criteri ritenuti utili rispetto allo scopo conoscitivo.
3. Raggruppare e riassumere i costi in modo da ottenere configurazioni di costo (aggregati) che siano significative per lo scopo conoscitivo posto e per l'assunzione di decisioni aziendali

Oggetto di costo

Identificazione e imputazione dei costi

Elaborazione delle misure parziali / aggregati

Fattore A
 Fattore B
 Fattore C



Costo A
 Costo B
 Costo C



Costo pieno

⑧ Fabbrica di jeans: (assumiamo che sia, sia il volume che l'oggetto di calcolo) (di che)

Oggetto di costo: insieme di tutti i jeans fabbricati da uno stabilimento in un periodo di tempo

Identificazione e imputazione: non siamo in grado di identificare quali costi sono associati ai modelli più venduti e a quelli meno. (troppo ampio)

↳ È uno di quei casi in cui l'analisi dei costi si interseca con la dimensione strategica dell'impresa

Oggetto di costo: singolo paio di jeans

Identificazione: l'analisi diventa troppo complessa

Nella realtà si prende di solito un singolo lotto di un determinato modello in un determinato tessuto.

Si classificano poi i costi in base a criteri e si vengono poi identificare categorie di costo specifiche e poi si raggruppano in modo da ottenere un aggregato chiamato costo pieno.

Il costo pieno di prod. dei jeans: uno stesso stabilimento potrebbe realizzare diversi modelli con diversi processi (e che non è banale)

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Gli elementi di costo possono essere classificati in base al criterio scelto e all'oggetto di calcolo.

① L'oggetto di calcolo è la singola unità di prodotto

Costi diretti

Causati da una singola unità e direttamente attribuibili

Costi indiretti

Causati da 2 o più oggetti di calcolo insieme. Non sono riconducibili a un singolo oggetto in maniera univoca. (sono allogati all'oggetto di costo) Nascono a seguito dell'utilizzo di una risorsa comune.

② Un generico oggetto di calcolo

Costi specifici

Riconducibili allo specifico

Costi comuni

Attribuibili a un oggetto di calcolo

oggetto di costo specificato a prescinderne che sia trattato come costo diretto o indiretto.

solo attraverso un criterio di ripartizione (fattore prod. consumato non esclusivamente da un oggetto di calcolo) sono solo costi indiretti.

3) Esigenze di valorizzare le rimanenze di prodotti finiti e semilavorati

Costi di prodotto — Costi di periodo

Costi spesi a futuri esercizi

Costi di competenza dell'esercizio in corso

- non li utilizziamo ai fini delle nostre analisi, ma molto utili nella contabilità analitica.
- nasce, questa esigenza, dalla relazione tra la contabilità generale con quella analitica. Fa riferimento al principio di competenza della cont. generale che comp. negativi di reddito sono da assegnare all'esercizio in corso, quindi alle rimanenze finali, quindi al costo del venduto nell'esercizio.
- Bisogna trovare un criterio che permetta la valorizzazione dei costi di costi per lo scopo conoscitivo.
- È sufficiente dividere il costo di produzione di un certo periodo tra le voci di costo da assegnare complessivamente ai venduti e quelle da assegnare alle rimanenze finali, distinguendo con le componenti negative di reddito che concorrono alla valorizzazione delle rimanenze e quelle negative con non concorrono alla valorizzazione (costi di periodo).

4) Volume di attività dell'impresa

Costi fissi

Costi Variabili

$$C = K$$

$$C = V * Q$$

- Introduce una relazione tra costo e volume che è fondamentale in fase di programmazione e controllo, perché il manager deve essere in grado di individuare quanti costi saranno modificati dalle decisioni che deve assumere e stimare di quanto si modificheranno. Analizziamo costi come variano i costi in funzione del livello di produzione dell'impresa.
- se un'impresa produce di più allora l'ammontare dei costi relativi all'aumentare dei volumi devono anch'essi aumentare.

Costi fissi: pannello

La relazione costi volumi si può rappresentare in un diagramma

elemento è un costo variabile perché dipende dal volume di produzione, cioè dall'utilizzo effettivo dei macchinari macchinari specifici: sia come variabile che fisso. Si classifica in base alle specifiche tecniche. (costi fissi se non varia il numero di unità prodotte)

La classificazione dei costi secondo il regime di variabilità implica l'assunzione di alcuni limiti convenzionali, come è normale

Quello di attività produttiva e il periodo temporale di riferimento

- **intervallo di rilevanza**: intervallo di attività entro il quale sono valide le ipotesi sul comportamento dei costi.
 - definisce quanto è attualmente possibile produrre con le risorse disponibili senza dover aumentare manodopera e macchinari (in generale risorse e fattori produttivi).

- **intervallo temporale**: l'unghezza dell'arco temporale di riferimento per l'analisi o la decisione da assumere.
 - serve a determinare anche per attribuire se un costo è fisso o è variabile.

● personale: costo fisso sull'intervallo di rilevanza di un mese. Nell'inter-temp. di un giorno i costi variabili sono molti pochi, rispetto a un periodo più lungo.

• La distinzione tra costi fissi e variabili fatta precedentemente è valida perciò solo entro certi limiti, cioè la normale attività produttiva.

• I costi var. e fissi possono seguire acostamenti anche in base a condizioni nell'ambiente esterno.

COSTI VARIABILI

- variano alle variazioni del livello dell'attività produttiva, all'interno dell'intervallo di rilevanza.
- A seconda del loro comportamento alla variazione del livello di attività, possono essere suddivisi in varie tipologie.
- suscettibili di modifiche a causa di forze esterne.

Costi Variabili proporzionali

variano in modo costante al variare del volume di produzione

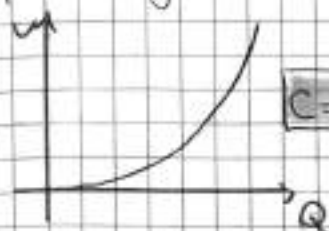


$$C = Qv$$

- il tasso di crescita è dato dalla pendenza della retta.

Costi Variabili progressivi/depressivi

variano in meno che proporzionale al volume di produzione per i progressivi, mentre variano in maniera più che proporzionale per i depressivi.



$$C = v^2 + qv$$



$$C = -v^2 + qv$$

- Il comportamento progressivo/degressivo di un costo può essere legato a diversi fattori: ~~costo~~ da materiali, ~~minori~~ rendimenti della ~~modera~~ di aumentare del ~~capitale~~ produttivo, oppure ~~costi~~ di certi materiali / ~~materiali~~ fissi.
- Per approssimare tali costi si lavora sull'intervallo di rilevanza affinché il loro comportamento possa essere visto come una ~~linea retta~~ in modo da semplificarne la comprensione (di solito si considerano aree di rilevanza piccole). Quindi si possono approssimare a una variazione più o meno proporzionale.

Costi Variabili Viscosi

- Alcuni costi ritenuti variabili, non lo sono quando il volume di attività si riduce.
- Tipologia di costi variabili che si contraggono meno rapidamente quando il volume di attività diminuisce, di quanto crescano all'aumentare del volume.
- La peculiarità del comportamento è una riduzione del volume.
- I costi sono viscosi perché il management tende ad ~~esporre~~ più rapidamente quando il volume cresce, rispetto a ~~ridimensionarsi~~ quando il volume diminuisce.
- Il grado di viscosità cambia a seconda della natura del costo stesso. I costi il cui ammontare sono a discrezione del management (pubblicità) sono soggetti alla discrezionalità del vertice nella loro modulazione.
- Il grado di viscosità varia a seconda del ~~settore~~ di impresa: in settori più dinamici, le imprese hanno adottato sistemi più dinamici e veloci sia all'aumentare che al diminuire del livello di attività.

COSTI FISSI

- Rimangono invariati e costanti al variare del livello di produzione, nell'intervallo di rilevanza e nel periodo temporale considerato.
- Sono considerati ~~costi~~ di struttura o di capacità: non subiscono variazioni finché non si sfiori la capacità produttiva massima.
- Possono ~~modificarsi~~ nel tempo (es. cambiamento negli standard tecnologici).

Costi discrezionali fissi

- Sono il risultato di decisioni del vertice aziendale in fase di programmazione annuale delle attività (~~gestione~~): sono totalmente calcolabili dal management.
 - Si riferiscono a risorse che possono essere adeguate a orizzonti temporali di breve periodo.
 - Possono essere ridimensionati senza compromettere le prestazioni economiche e la capacità produttiva.
- Acquistare spazi pubblicitari online ecc, dipende dal numero di unità, dal numero di operazioni ecc ecc. Non dipendono dal volume di attività prodotta.

Costi fissi impegnati

Costi fissi che non possono essere facilmente ridotti, perché coinvolgono contratti a lungo termine.

- riflettono l'ammontare della capacità acquistata e resa disponibile piuttosto che la capacità effettivamente utilizzata.
- dura fino alla dismissione di tale oggetto di costo, anche se temporaneamente improduttivo e più vantaggioso sostenerlo comunque: andrebbe a influenzare le prestazioni economiche e la capacità produttiva.
- Non possono essere ridimensionati anche per breve tempo senza impattare capacità produttiva e prest. economiche.

ALTRE CLASSIFICAZIONI DI COSTO

Costi semi variabili

Sono costituiti da una comp. fissa e da una variabile, essi variano nella stessa direzione del livello di attività, ma crescono meno rapidamente.

- semi non significa parzialmente: non è detto che questi costi siano per metà fissi e per metà variabili.
- Non parte dall'intersezione degli assi, ma dal valore del costo fisso.



- costi corrente elettrica: variano con l'aumento della produttività degli impianti, ma ha comp. fissa determinata dal esempio da riscaldoimento o automatizzazione.

Costi a gradino

Hanno componente fissa che aumenta a intervalli specifici. Si determinano costanti per un certo livello di attività, per poi aumentare o diminuire bruscamente quando l'attività varia al di fuori di tali intervalli.

- L'altezza di un gradino determina il costo aggiuntivo necessario per tale incremento nel livello di attività.
- La larghezza indica quanto volume incrementale di attività può essere gestito con quella spesa addizionale.



- fattori acquistabili in quantità discrete (supervisore)

TIPOLOGIE DI COSTI

Bisogna perciò individuare dopo aver classificato i costi, quali rientrano nell'analisi dei costi: quelli relativi alla gestione corrente.

atica. Non rientrano nei sist. di progr. e controllo:

- Rimborsabile accessoria
- finanziaria
- straordinaria
- tributaria

Impresa di produzione: elementi costitutivi del costo pieno

- Costo materiali diretti
- Manodopera: lavoratore assegnato a un macchinario
- Altro: giacità di energia elettrica quando se ne utilizza tanta
- Costi indiretti di produzione: generali (supporto di proc. produttivo) resp.
- Costi di trasformazione: manodopera diretta + costigen di prod.
- non di produzione (costi di periodo): stipendi cost. generale, uffici

è un aggregato che mette in evidenza tutte le risorse necessarie per trasformare le materie prime in un prodotto finito.

L'utilizzo di nuova tecnologia ha ridotto l'utilizzo di manodopera diretta e quindi la distinzione tra quella diretta e quella indiretta. Molte imprese infatti nell'analisi costi non ne fanno più distinzione utilizzando l'unica voce trasformazione (che è omnicomprensiva)

marketing, vendita, costi commerciali, logistica. Sono però fondamentali per portare il prodotto sul mercato dove sarà poi valorizzato dal punto di vista economico. Rientrano qui i costi di ricerca e sviluppo

CONFIGURAZIONE DEI COSTI

Servono per attribuire all'oggetto di calcolo analizzato i fattori delle tipologie di costo.

Direct costing semplice

Supporta il processo decisionale che ha per oggetto alternative all'interno della gestione operativa (gest. quot. dell'impresa)

- questo metodo associa solo i costi variabili all'oggetto di calcolo, i costi fissi sono trattati come globali.

Direct costing evoluto

Evoluzione del direct costing semplice: attribuisce all'oggetto di calcolo i costi variabili (diretti/indiretti), mentre costi fissi e comuni sono considerati globali. Qui non tutti i costi variabili con è aggiunta dei costi specifici, riconducibili all'oggetto di costo indipendentemente dal fatto che sono considerati diretti o indiretti.

- Sono considerati costi della capacità produttiva

Full costing

Attribuisce i costi variabili (diretti/indiretti) e costi fissi (specifici/comuni)

- questa configurazione supporta il processo decisionale che ha alternative di natura strategica o processi di definizione del prezzo di vendita
- associa tutti i costi della produzione all'oggetto analizzato
- i costi comuni vengono considerati come costi di produzione

Permettere questa configurazione di determinare livelli intermedi di aggregazione

- ① costo pieno di fabbricazione
- ② costo pieno industriale
- ③ costo pieno esteso

La scelta della configurazione è data dallo scopo conseguibile, ma ci sono criteri di scelta per le varie esigenze

- ① completezza dell'informazione
- ② oggettività dell'informazione
- ③ costo dell'informazione
- ④ struttura di costo
 - più costi diretti: direct costing
 - più costi indiretti: full costing

METODOLOGIE DI CALCOLO

Per i costi indiretti è necessario procedere a un processo di imputazione che si fonda sull'utilizzo di una base di ripartizione

• La base di ripartizione dice quanto quel fattore produttivo e che viene classificato come costo indiretto quanto di quello di quella categoria può essere attribuita all'oggetto di calcolo considerato

• per i costi diretti non necessitano di questo processo di imputazione

• Spesso questo processo è influenzato dalla specificità della persona che sta svolgendo l'analisi (non c'è la relazione causale che è utilizzata con il costo diretto)

⑤ Base di ripartizione: numero di pezzi prodotti, numero di minuti necessari a realizzarli, quantitativo realizzato.

• La base di ripartizione può essere definita alla numerosità (cioè numero di basi utilizzate) e per la tipologia delle basi stesse di ripartizione

⑥ Numerosità: numero delle conf. di costo utilizzate

1. Metodologia di imputazione a base unica

Il numero e l'eterogeneità dei fattori produttivi indiretti da includere sono bassi, quindi una sola base di ripartizione

2. Metodologia di imputazione a base multipla

Eterogeneità dei fattori produttivi crescano, necessario includere più basi di ripartizione poiché il procedimento di allocazione dei costi indiretti sia più veritiero

• Tipica delle configurazioni del full costing

⑦ Tipologia delle basi di ripartizione: legata al tipo di obiettivo conseguibile che ci si sta ponendo

1. Orientamento a fattori produttivi
2. Orientamento funzionale
3. Orientamento ai centri di costo
4. Orientamento alle attività

TIPOLOGIE DI VALORI

- Costo monetario di produzione: somma del valore attribuito ai fattori impiegati o consumati nel processo produttivo allo scopo di conseguire un determinato risultato.
 - il valore è determinato in base al consumo dei fattori e non all'uscita monetaria calcolata dall'acquisto.

I costi possono essere determinati tramite:

- ① osservazione quantitativa: è costo elementare (unità base) e misurato dal costo monetario di acquisto per ottenere il fattore produttivo (dip. tra COA e COG) (diverse info delle cart. de. vengono utilizzate nella cart. analitica) (costi prima)
- ② processi di stima: non sono osservabili direttamente. Devono però essere verificati a posteriori per vedere la validità della stima fatta.
- ③ congegni: costi non noti e non determinabili a posteriori (si imputa un valore di costo sulla base di un processo di astrazione) (es. ammortamenti)

In relazione al loro impiego nel controllo di gestione ed alla tipologia di valori si distinguono:

Costi consuntivi o effettivi

Misurano il consumo delle risorse utilizzate

- Costi standard

Costi preventivati sotto una serie di condizioni ipotetiche

Costi controllabili

Costi influenzabili dalle azioni e dalle decisioni di chi ne ha la responsabilità nell'impresa (pubblicità)

- Costi non controllabili

Costi non influenzabili da azioni o decisioni di chi ne ha la responsabilità nell'impresa

- si individuano costi i centri di responsabilità unità organizzative cui date da un manager responsabile dell'attività, dotati di input e output per produzione e altri centri di costo o consumatori finali (è responsabile solo dei costi)
- centro di ricavi: centro di resp. dove il manager è responsabile dei ricavi e delle vendite
- centro di profitti: manager è responsabile sia dei costi che dei ricavi

↳ i centri di controllo sono fondamentali nella progettazione e controllo (di fase) perché utilizzati come elementi di pianificazione su cui vengono realizzate stime di costi in base alle attività svolte nei singoli centri di responsabilità e dove voci di costo non influenzate dal manager

• il ruolo di progettazione e controllo è svolto spesso per centro di responsabilità dove le informazioni riguardano le attività e le prestazioni della unità org. specifica.

Per misurare di maggiore evidenza, le relazioni che ci sono tra i volumi di produzione e i costi di attività e i risultati operativi conseguiti. L'obiettivo è sempre andare a identificare un miglioramento per il business e i ~~risultati~~ su cui si può intervenire sono classificate in 3 categorie.

- 1) Volumi
- 2) Costi
- 3) Prezzi di vendita

Può essere molto utile fare simulazioni per vedere come e l'attività si potrebbe comportare in vari scenari.

Queste analisi sono supportate dall'analisi CVR e cioè analizzare il risultato economico al variare del volume di vendita e tra i punti di pareggio. Significa confrontare anche diverse ipotesi di configurazione dei prezzi e costi per trovare la soluzione migliore per il risultato atteso.

Permette di rispondere a domande di tipo manageriale operativo

Costo totale

Somma dei costi fissi e dei costi variabili / semivariabili.

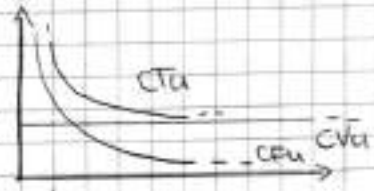
- È rappresentato in funzione del volume di produzione, una funzione del volume.
- Per i costi semivariabili possono essere suddivisi in costi variabili e costi fissi, ma finché nel calcolo del CT non è necessario considerarlo come una categoria a sé, ma si possono generalizzare semplicemente alla quota variabile e alla quota fissa.

$$CT = CF + CV = CF + CVu \cdot Q$$

Costo totale unitario

È calcolato in questo modo:

$$CTu = \frac{CT}{Q}$$



- Ha un comportamento peculiare in quanto la parte variabile rimane costante, mentre la parte fissa si riduce al crescere del volume (ciene palmare su un numero maggiore di unità).
- Costi fissi totali diminuiscono con l'aumentare del volume.
- per def. il CVu è un valore medio.
- ha implicazioni gestionali nella determinazione del prezzo di vendita.

- L'obiettivo del modello CVR è determinare il volume necessario a raggiungere il punto di pareggio e un eventuale obiettivo di profito prefissato.
- metodo della equazione economica, considera quando un ipotetico conto economico abbia risultato pari a zero.

Punto di pareggio in volumi

Bisogna porre:

$$R = CT$$

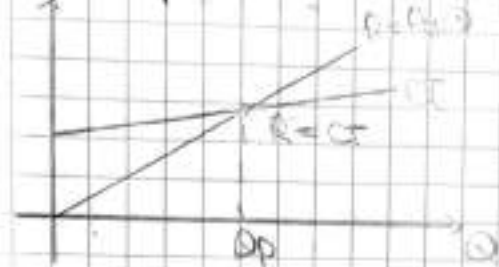
$$R = CF + CV$$

$$R \cdot Q = CVu \cdot Q + CF$$

$$(R - CVu) \cdot Q = CF$$

$$Qp = \frac{CF}{R - CVu}$$

• Si coprono i costi sia variabili che fissi senza perdere



La retta di ricavi è data da

$$R = P_u \cdot Q$$

Margine di contribuzione unitario

Rappresenta quanto residuo dei ricavi di vendita dei costi fissi, una volta coperta la parte variabile

$$MDCU = R_u - CV_u$$

Può essere definito come il contributo che la vendita di una quantità di bene porta alla copertura dei costi fissi e alla produzione del risultato operativo in un certo periodo.

• Grandezza economica da massimizzare nel breve periodo per aumentare e sfruttare la capacità produttiva disponibile

Andando a sostituire nella formula otteniamo che coincide con la pendenza della retta: più è elevato più il pareggio si raggiunge velocemente e viceversa.

Margine di contribuzione totale

Lo vediamo in analogia al caso precedente.

$$MDC = R - CV$$

può essere visto come cumulatione del margine contrib. unitario in riferimento al volume di prod. e vendita

$$MDC = MDCU \cdot Q$$

Nel formato percentuale otteniamo: $MDC\% = MDC / R$

• È uguale a prescindere che si utilizzino valori totali o unitari

• È importante per l'analisi differenziale: permette di identificare un'azione futura più conveniente sulla base della valutazione di valori futuri previsti (analisi differenziale)

• Serve per operare una scelta: valuta tra 2 alternative A, B (status quo, alternativa allo status quo) come si configura il MCD tra queste 2 alternative

↳ conviene B: MCD scegliendo B rispetto ad A è positivo (emergente)
 conviene A: MCD scegliendo B rispetto ad A è negativo (cessante)

Punto di pareggio in fatturato

Per calcolare questo si utilizza il MDC% e si ottiene in questo modo

• È utilizzata quando non si conoscano i costi unitari, ma solo le voci di costo totali

• Utilizzata cioè non si riesce a stabilire una quantità di pareggio (es. mix di prodotti che l'impresa vende - eterogenei, non prodotto)

quelle di servizio)

$$CF = \frac{CF}{MDCV}$$

Punto di equilibrio reddituale

Può essere adattata la form. del punto di pareggio al fine di ottenere, non il volume o il fatturato tale per cui si ha un ricavo pari a zero, ma può essere adattata per ottenere quel volume di vendite che consente di perseguire un dato obiettivo di risultato economico (oltre copertura dei costi fissi)

$$Q_r = \frac{CF + RE}{MDCV}$$

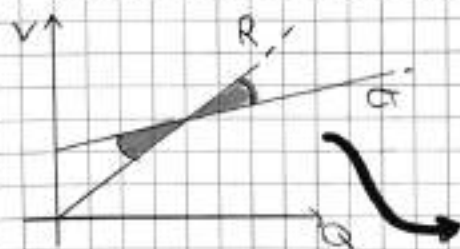
- RE deve essere in grado di coprire i costi extra di gestione tipici e generare il utile desiderato

Questo modello CVR RA un' altra applicazione: analisi del rischio operativo

- rischio operativo: probabilità più o meno elevata di subire risultati operativi particolarmente negativi (o positivi) in relazione a variazioni di volumi di produzione e vendita
 - La reattività del RE può essere più o meno flessibile a seconda della struttura dei costi dell'impresa (es. incidenza dei costi variabile che influisce ad avere una struttura flessibile, viceversa si dice che è rigida)

↳ si parla di elasticità operativa

- è legato alle scelte di dimensionamento, automazione e estensione verticale (aggiunta quote di costi fissi)



↳ l'elasticità operativa, graficamente è definita dall'ampiezza della forbice prima e dopo il punto di pareggio

↳ la forbice è simmetrica

Più si approssima la retta dei costi totali verso l'asse x, più la pendenza

- dell'aumentare della pendenza, quindi di aumentare dei costi variabili, più la forbice è stretta a partire da oltre il punto di pareggio
- Le aziende che fanno una struttura molto rigida, quindi forbice ampia, reagiscono male alle variazioni di vendite perché hanno poche possibilità di reprimere i costi, però traggono molto vantaggio dall'aumentare delle prod. di vendita
- Le aziende molto flessibili nella struttura, non riescono di ridurre nella prod., in quanto sono in grado di reprimere i costi di molto

- Ciò avviene perché esiste una correlazione negativa tra costi fissi e costi variabili.

Indicatori del rischio operativo:

- grado di leva operativa
- immagine di sicurezza

ANALISI DEI COSTI: SINTESI

- contabilità analitica: attribuisce i valori per destinazione rispetto a un oggetto di calcolo.
- Utilizzo misure parziali: diverse aree e/o scopi con finalità interne di programmazione e controllo.

↳ i costi attribuibili facilmente a aree di risultato o responsabilità, i costi però si possono riferire a fatt. prod. utilizzati contemporaneamente per più aree di risultato / responsabilità

- determina il termine materiali delle risorse consumate o dei fatt. impiegati per ottenere un determinato oggetto di costo o per far funzionare un determinato oggetto di costo

Scopi dell'analisi dei costi:

- 1 Operativizzazione del sistema di prog. e controllo
- 2 Valutazione efficienza aziendale
- 3 Supporto a decisioni di gestione operativa (make or buy)
- 4 Supporto a decisioni di gestione strategica (mercato)

Si può esprimere anche:

- 1 Giudizio sui costi della qualità
- 2 Valutare efficienza vs. flessibilità
- 3 Valutare la riduzione di spese generali
- 4 Effettuare e' analisi del valore

consapevole
approfondita
delle aree di resp.
che comportano
l'impresa

Supporto alla programmazione e controllo:

- 1 Definire obiettivi o standard della sist. decisionale (budget)
- 2 Verificare congruità tra costi previsionale e effettivi (controllo in itinere), si decideva in base a quello che bisogna modificare
- 3 Comprendere cause degli scostamenti tra obiettivi attesi e conseguiti e analizzarne le perché in modo da poter effettuare un'adeguamento
- 4 Valutare l'efficienza del personale e individuare eventuali incentivi al personale

Valutazione dell'efficienza: valutare capacità aziendale di minimizzare consumo di risorse a parità di output

- Valutazione dell'efficienza nel utilizzo di fattori produttivi
- Valutazione della produttività, impiego ottimale della capacità produttiva disponibile.

Formulazione decisioni: scelta di percorsi per massimizzare il risultato economico.

- 1 scelta make or buy
 - 2 definizione del prezzo (domanda e offerta)
 - 3 Definizione di mix prodotti ottimali in presenza di risorse limitate
 - 4 Eliminazione di linee di prodotto o unità operativa
- Valutare i risultati complessivi per trovare la soluzione migliore per massimizzare indice di contribuzione

Nella definizione del prezzo c'è una tecnica chiamata del ~~costo~~ ~~che~~ ~~coste~~ ~~da~~ ~~del~~ ~~prezzo~~ ~~come~~ ~~la~~ ~~somma~~ ~~dei~~ ~~costi~~ ~~più~~ ~~quello~~ ~~che~~ ~~si~~ ~~vuole~~ ~~guadagnare~~ (l'impresa deve conseguire un profitto). Si basa sul prezzo che il cliente è disposto a pagare e si deduce il prezzo: è compito degli imprenditori dell'impresa produrre un prodotto che soddisfi quelle che sono le caratteristiche stabilite precedentemente.

- Può anche sostenere decisioni di investimento del capitale

~~Strategie~~ ~~consentire~~ ~~alle~~ ~~aziende~~ ~~di~~ ~~definire~~ ~~la~~ ~~loro~~ ~~politica~~ ~~di~~ ~~prezzo~~

- consente al management di riflettere sul posizionamento più idoneo per l'impresa
- conoscenza dei prezzi aziendali (costo del valore)
- si interseca con il sistema di qualità dell'impresa (ruolo della innovazione nell'impresa)

LA STRATEGIA AZIENDALE

Cap 5 tutto
n° 52

slide + lezioni a cura

- strategia aziendale: disciplina di studio del comportamento delle imprese (~~modello~~ ~~di~~ ~~risorse~~ ~~del~~ ~~successo~~)

- management strategico: attività di governo dell'impresa nel suo ambiente.

L'impresa è stato oggetto di studio intesa come istituto che produce att. economica di prod. per il mercato (trasf. input per ottenere output per soddisfare i bisogni dei clienti)

- impresa come ~~insieme~~ ~~di~~ ~~risorse~~ ~~e~~ ~~capaci.~~

- La strategia determina e ~~regola~~ ~~l'impresa~~ ~~e~~ ~~l'ambiente~~ ~~esterno~~. Definisce l'identità dell'impresa in relazione all'ambiente

- Bisogna quindi adottare una org. aziendale che permetta la sua massima realizzazione.

Diventa fondamentale la ~~coerenza~~ ~~tra~~ ~~l'impresa~~ ~~e~~ ~~l'ambiente~~ ~~esterno~~ per avere successo dove esecuto con le caratteristiche dell'ambiente esterno, con obiettivi e valori, risorse e competenze distinctive, ovvero org.

- serve per perseguire obiettivi di lungo periodo e lo scopo è orientare il comportamento dei singoli verso la meta prefissata

- 3 elementi definiscono la strategia di impresa:

- 1) successo
- 2) azioni
- 3) condizioni ambientali

Fattori comuni alla strategia di successo:

- 1) obiettivi lungo periodo, meta verso le quali indirizzare tutti i comp. individuali
- 2) campi ambiente competitivo: emergenza di rischi e opportunità (struttura opportunità e origine minacce)
- 3) valutazione obiettiva delle risorse e competenze a disposizione dell'impresa
- 4) implementazione efficace della stessa

- strategia competitiva → produrre un ~~vantaggio~~ ~~competitivo~~ (fiducia dei clienti)

Nella definizione del prezzo c'è una tecnica chiamata del ~~costo~~ ~~che vede la def. del prezzo come la somma dei costi più quello che si vuole guadagnare (l'impresa deve conseguire un profitto). Si basa sul prezzo che il cliente è disposto a pagare e si decide sui prezzi: è compito degli ingegneri dell'impresa per creare un prodotto che soddisfi quelle che sono le caratteristiche stabilite precedentemente.~~

- Può anche sostenere decisioni di investimento del capitale

~~Strategie concettuali e operative:~~

- consente al management di riflettere sul posizionamento più idoneo per l'impresa
- conoscenza dei processi aziendali (catena del valore)
- si interessa con il sistema di qualità dell'impresa (studio della innovazione dell'impresa)

LA STRATEGIA AZIENDALE

Chp 5 tutto
n° 52

Slide + lezioni aula

- ~~strategia aziendale~~: disciplina di studio dei comportamenti delle imprese (modello di ricerca del successo)
- ~~management strategico~~: attività di governo dell'impresa nel suo ambiente.

L'impresa è stato oggetto di studio intesa come istituto che produce att. economica di prod. per il mercato (trasf. input per ottenere output per soddisfare i bisogni dei clienti)

- impresa come sistema di risorse e attori.

- La strategia determina il rapporto tra l'impresa e l'ambiente esterno. Definisce l'identità dell'impresa in relazione all'ambiente
- Bisogna quindi adottare una org. aziendale che permetta la sua massima realizzazione.

Diversa fondamentale la ~~strategia~~ strategia per avere successo dove esserci con le caratteristiche dell'ambiente esterno, con obiettivi e valori, risorse e competenze distintive, ovvero org.

- serve per perseguire obiettivi di lungo periodo e lo scopo è orientare il comportamento dei singoli verso la meta prefissata

- 3 elementi definiscono la strategia di impresa:

- ① successo
- ② azioni
- ③ condizioni ambientali

Fattori comuni alla strategia di successo:

- ① obiettivi lungo periodo: meta verso le quale indirizzare tutti i comp. individuali
- ② comp. ambiente competitivo: emergenza di limiti e opportunità (strutturale opportunità e origine minacce)
- ③ utilizzazione obiettiva delle risorse e competenze a disposizione dell'impresa
- ④ implementazione efficace della stessa

→ strategia competitiva → produrre un vantaggio competitivo (fiducia dai clienti)