

Workshop



Quanto mi costa ciascun prodotto?

Relatore: Alessandro Franzoni

Bologna | 10 Febbraio 2018

Configurazioni di costo: finalità

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Configurazioni di costo: finalità

CONFIGURAZIONE DI COSTO

Una configurazione di costo è costituita da **una somma progressiva di costi** al fine di ottenere informazioni economico-finanziarie che possano essere utili per le decisioni

Esistono diverse **configurazioni di costo** ognuna delle quali risponde ad esigenze informative diverse!

Le configurazioni di costo possono essere costruite con riferimento a diversi oggetti: es. prodotti, centri di costo, clienti, servizi

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Configurazioni di costo: finalità

Contabilità
generale

misure economiche globali ricavabili ad esempio
dal bilancio o dall'analisi dei singoli conti

Necessità informative insoddisfatte

Quale prodotto tra A e B è più conveniente produrre?

Quanto sconto posso applicare rispetto al prezzo di listino?

Quale fase del ciclo produttivo devo ottimizzare?

A che prezzo dovrei vendere il prodotto X?

Misure economiche parziali in
relazione a *costi, ricavi, risultati*

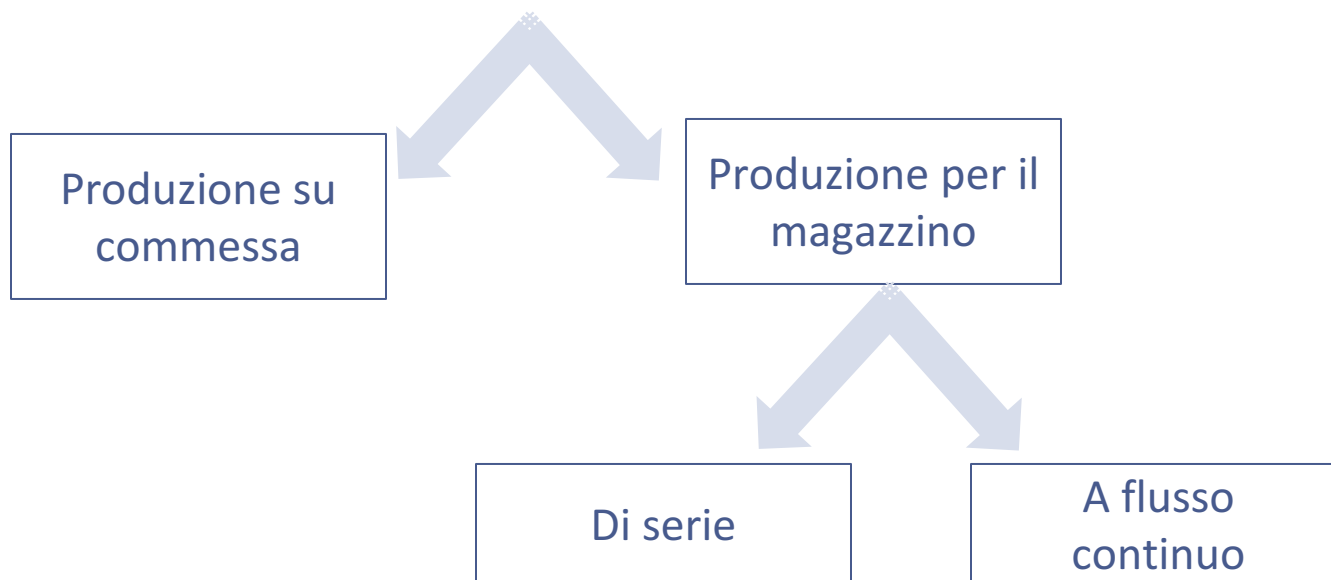
Configurazioni
di costo

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Configurazioni di costo: finalità

CONFIGURAZIONE DI COSTO DI PRODOTTO

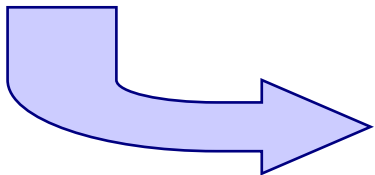
Per soddisfare una necessità informativa e quindi costruire una configurazione di costa, **a seconda della tipologia di azienda**, possono essere necessari diversi metodi operativi !



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

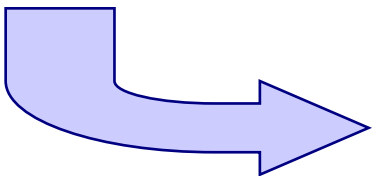
Configurazioni di costo: finalità

Impresa operante per commessa



calcolo diretto del costo di commessa

Impresa operante per processo

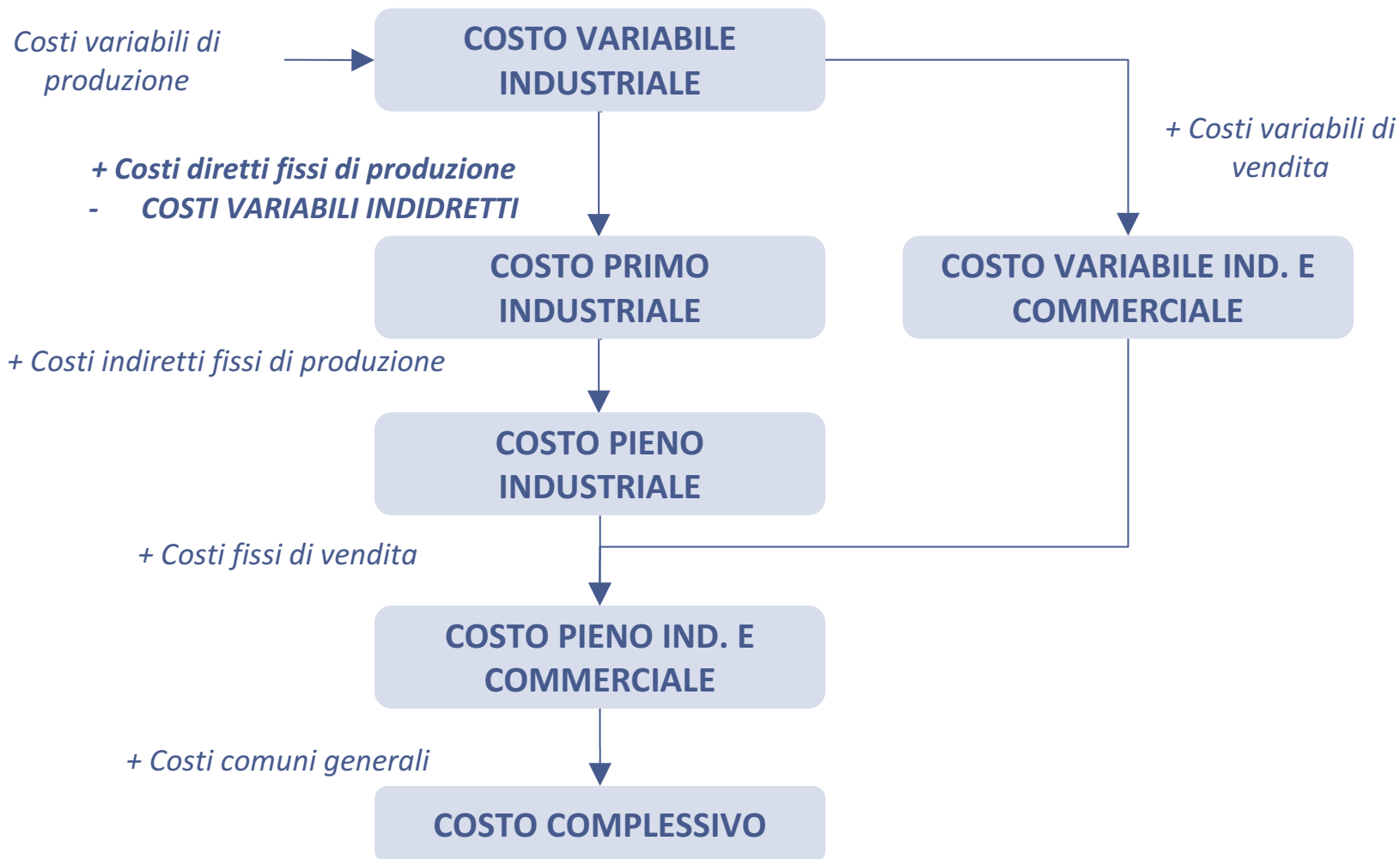


calcolo indiretto del costo di prodotto, con riferimento a:

- valori medi
- un predefinito arco temporale

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

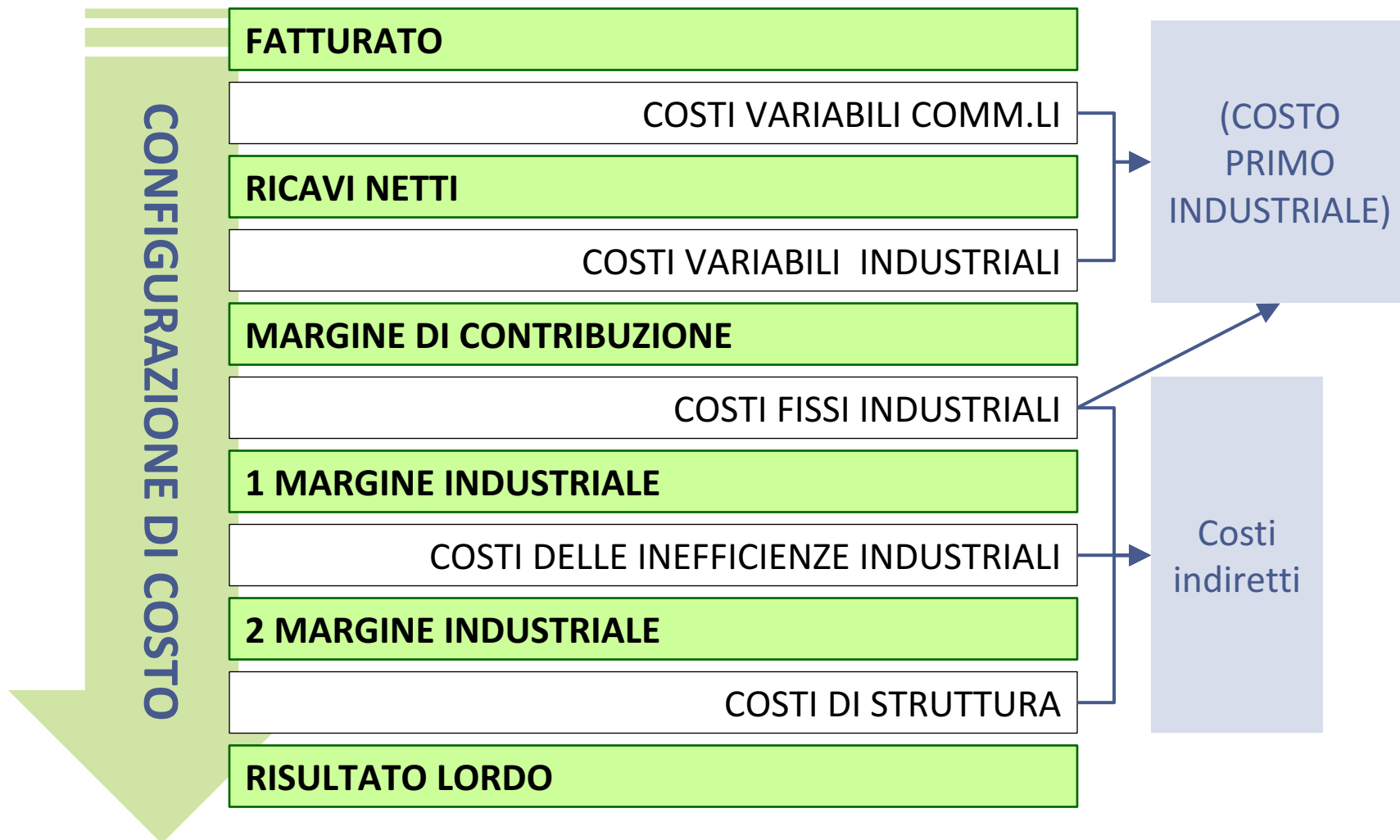
Configurazioni di costo: finalità



Conto economico gestionale: modello

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

CE Gestionale: il modello



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

CE Gestionale: il modello

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C
FATTURATO			
COSTI VARIABILI COMM.LI			
RICAVI NETTI			
COSTI VARIABILI INDUSTRIALI			
MARGINE DI CONTRIBUZIONE			
COSTI FISSI INDUSTRIALI			
1 MARGINE INDUSTRIALE			
COSTI DELLE INEFFICIENZE INDUSTRIALI			
2 MARGINE INDUSTRIALE			
COSTI DI STRUTTURA			
RISULTATO LORDO			

Margine di contribuzione

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

DIRECT COSTING

- Vengono attribuiti all'oggetto finale di calcolo i soli **costi variabili** diretti ed indiretti.
- Tutti i *costi fissi*, speciali o comuni, di qualunque genere sono considerati costi di periodo ed imputati, per il loro importo complessivo, all'esercizio

Il calcolo del costo variabile è funzionale alla determinazione del *margin*
di contribuzione (risultato intermedio dato da: ricavo – costo variabile).

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

COSTI VARIABILI

COMMERCIALI

Sono costi diretti e proporzionali ai volumi delle vendite e sono in genere:

Trasporti su vendite

Provvigioni

Premi su fatturato

....

INDUSTRIALI

Sono costi diretti e proporzionali alla quantità prodotte e sono in genere:

Materie prime

Imballi

Lavorazioni esterne

Manodopera diretta

Energia elettrica e gas

....

**SONO LEGATI AI CLIENTI /
PRODOTTI**

SONO LEGATI SOLO AI PRODOTTI

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

- Viene definito “di contribuzione” poiché indica, per ogni unità di prodotto venduta, quanto del prezzo di vendita resta a disposizione dell’azienda per coprire i costi fissi.
- Costituisce un elemento fondamentale per misurare la redditività di ogni prodotto, linea di prodotti o servizio e fornisce suggerimenti indispensabili per:
 - ✓ valutare quali **prodotti e/o servizi vanno potenziati e quali ridimensionati**,
 - ✓ valutare quale è il **mix di prodotti/servizi ottimale da proporre al mercato**

Quando la domanda di mercato supera la capacità produttiva dell'impresa, il programma di produzione deve essere definito massimizzando il margine di contribuzione ottenibile dall'impiego della limitata capacità produttiva !

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

Modello di Analisi con il Direct Cost

	<i>Prodotto A</i>	<i>Prodotto B</i>	<i>Prodotto C</i>	<i>Totale</i>
Ricavo unitario	10 €	50 €	100 €	
Costo variabile unitario	- 5 €	- 20 €	- 60 €	
Margine di contribuzione unitario	5 €	30 €	40 €	
Margine unitario %	50%	60%	40%	
Q.tà venduta	300	200	100	
MDC totale	1.500 €	6.000 €	4.000 €	11.500 €
Costi fissi				- 8.000 €
Risultato operativo				3.500 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

DIRECT COSTING EVOLUTO

- Vengono attribuiti all'oggetto finale di calcolo i **costi variabili** ed i **costi fissi speciali** ed è funzionale al calcolo di un **margin di contribuzione di 2 livello**.

- Quota ammortamento di uno stampo
- Stipendio di un capo-reparto
- Canone leasing di macchinario
- Affitto di un capannone

NOTA BENE : Devono essere comunque costi misurabili e che in maniera diretta ed oggettiva sono attribuibili all'oggetto di riferimento (prodotto / cliente / area geografica / ...)

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine di Contribuzione

Modello di Analisi con il Direct Cost Evoluto

	<i>Prodotto A</i>	<i>Prodotto B</i>	<i>Prodotto C</i>	<i>Totale</i>
Ricavo unitario	100 €	60 €	50 €	
Costo variabile unitario	- 60 €	- 30 €	- 30 €	
Margine di contribuzione	40 €	30 €	20 €	
	40%	50%	40%	
Q.tà venduta	400	2.000	2.000	
MDC di 1° livello	16.000 €	60.000 €	40.000 €	116.000 €
Costi fissi speciali	- 10.000 €	- 30.000 €	- 20.000 €	- 60.000 €
MDC di 2° livello	6.000 €	30.000 €	20.000 €	56.000 €
Costi fissi comuni				- 30.000 €
Risultato operativo				26.000 €

Margine industriale

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine Industriale



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine Industriale

FULL COSTING

- La finalità è quella di determinare configurazioni di costo comprendenti la maggior quantità possibile di costi.
- Esistono differenti “livelli” di costo pieno (INDUSTRIALE, COMPLESSIVO, ECONOMICO)
- Attribuzione agli oggetti di calcolo di tutti gli elementi di costo, a prescindere che siano variabili o fissi, diretti o indiretti.

Il costo pieno industriale rappresenta quindi il costo totale di realizzazione del prodotto finito cioè comprensivo delle materie prime e di tutti i costi di trasformazione.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Margine Industriale

VANTAGGI

- È un indicatore più completo della **redditività** del prodotto perché, oltre a tenere conto dell'incidenza dei costi variabili, considera anche l'economicità / efficienza del processo produttivo.

SVANTAGGI

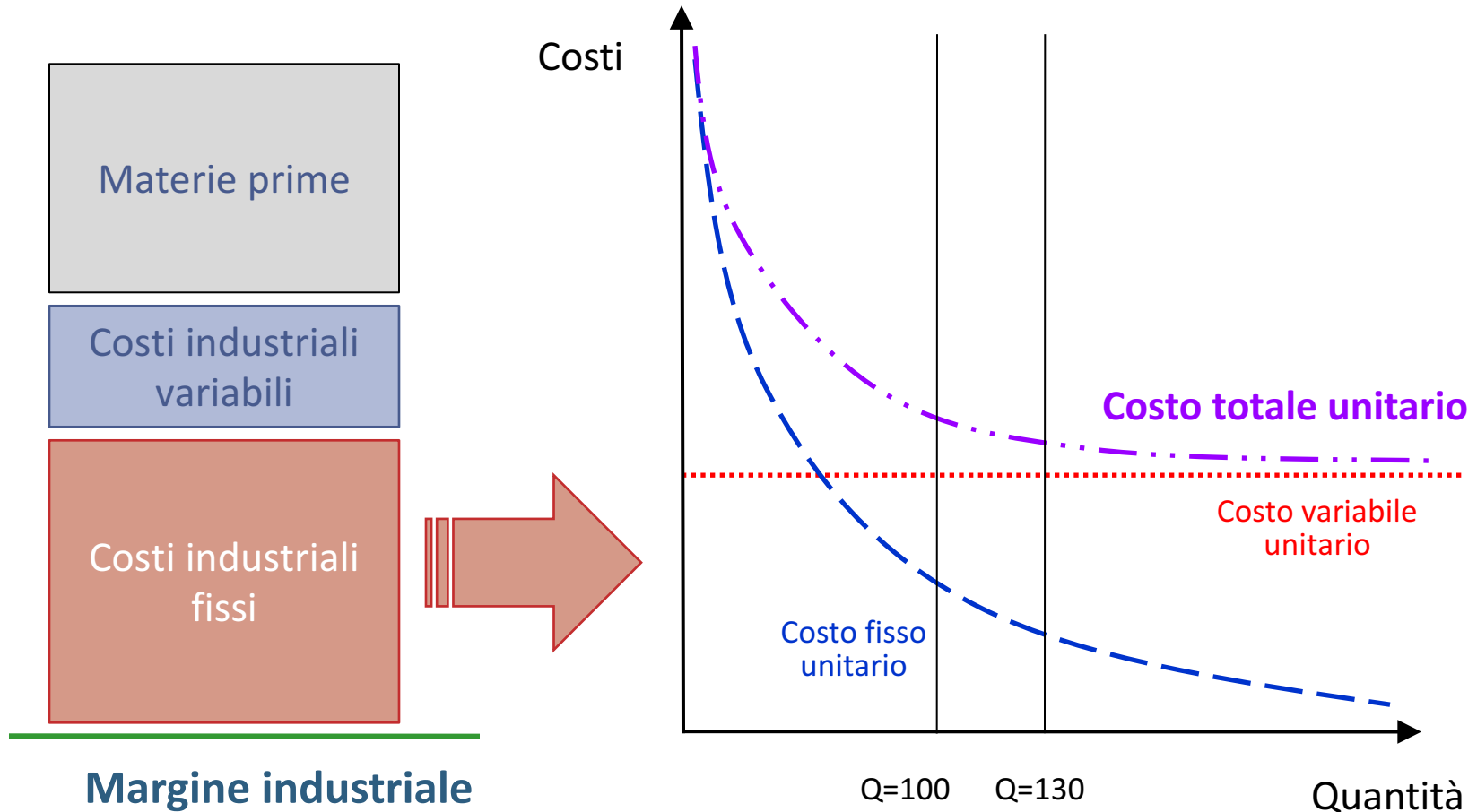
- E' necessario calcolare dei *drivers* per la ripartizione dei costi indiretti e le informazioni necessarie non sono sempre di immediata disponibilità
- La ripartizione di alcuni costi indiretti industriali avviene secondo "modelli" ma non sempre è misurabile oggettivamente nella realtà → è un costo con una maggiore componente **soggettiva**.

Costi dell'inefficienza

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Costi dell'Inefficienza

Effetti della mancata saturazione degli impianti sul costo unitario industriale



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Costi dell'Inefficienza

GUASTI,
MANUTENZIONI
FERMI MACCHINA

ASSENZA DI ORDINI

La mancata saturazione degli impianti produttivi porta ad un costo unitario industriale dei prodotti più elevato anche quando, da un periodo all'altro, la situazione dei costi in valore assoluto non ha subito modifiche



Il costo industriale, se non viene corretta questa distorsione, rischia di portare a valutazione errate in termini di :

- Prezzi di vendita
- Mix ottimale di produzione
- Efficienza degli impianti
-

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Costi dell'Inefficienza

Il modello di analisi proposto risolve questo problema attraverso i seguenti step:

- **Calcolo del costo industriale unitario “standard” cioè in condizioni di pieno sfruttamento della capacità produttiva degli impianti**
Totale costo pressa = 100.000 € / anno
Produttività teorica = 5.000.000 pz
→ Costo industriale “standard” di trasformazione = € 0,02 / pz
- **Calcolo del costo industriale di competenza della produzione, moltiplicando le quantità realmente prodotte per il costo unitario industriale standard**
Produzione annuale reale = 3.500.000 pz
Costo industriale di competenza = 3.500.000 pz x 0,02 € /pz = 70.000 €
- **La differenza con il costo industriale rilevato dalla contabilità analitica è la quota da imputare a “costo dell'inefficienza”**
Costo industriale di competenza = 70.000 €
Costo dell'inefficienza = Costo rilevato – costo di competenza = 100.000 € - 70.000 € = 30.000 €

Risultato lordo

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Risultato Lordo

COSTI DI STRUTTURA

- Sono quasi sempre fissi ed indiretti in riferimento ai prodotti
- Non sono riconducibili al processo produttivo ma sono comunque essenziali per il funzionamento dell'azienda



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Risultato Lordo

L'imputazione dei costi di struttura ai prodotti avviene in genere secondo modelli di complessità crescente a seconda delle **caratteristiche del business** in cui opera l'azienda e della **disponibilità informativa**:

- **Criteri semplici** → ad esempio ripartizione di tutti i costi di struttura in funzione del fatturato o delle quantità prodotte
- **Criteri complessi** → ripartizione su base multipla cioè con criteri differenti a seconda del costo di struttura che si va a ripartire sui prodotti:
 - ✓ Ufficio commerciale : numero di ordini / quantità media ordine di vendita dei diversi prodotti
 - ✓ Ufficio acquisti : analisi del consumo delle materie prime dei prodotti a partire dalle distinte base
 - ✓ Amministrazione – ciclo attivo : numero di fatture attive emesse

Passando da un criterio semplice ad uno complesso aumenta l'oggettività del dato finale ma si intensifica anche lo sforzo di calcolo !

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Risultato Lordo

COSTO COMPLESSIVO



Analizza in quale misura le diverse componenti (prodotti / linee di prodotti / aree geografiche) abbiano contribuito al risultato finale dell'azienda

E' il punto di partenza per la definizione di un prezzo di vendita in grado di garantire all'azienda un risultato positivo (cioè in grado di coprire tutte le componenti di costo e un surplus di utile)



Esempi

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Determinare le possibili configurazioni di costo del prodotto Alfa, supponendo che per la produzione siano stati sostenuti i seguenti costi (€):

Costo materie prime (unitario)	4 €
Altri costi accessori di acquisto materie (per unità)	1 €
Manodopera diretta unitaria	ore 3 a 15 €
Ammortamento stampo	30.000 €
Salari e oneri relativi al processo	481.000 €
Altri costi di trasformazione industriale	295.000 €
Costi speciali di vendita (provvigioni unitarie)	4 €
Pubblicità e marketing	233.000 €
Costi amministrativi e direzione	130.000 €

La base di riparto per i costi industriali diretti e comuni è data dalle ore complessive di manodopera, pari a 15.000. Per i costi commerciali, amministrativi e di politica la base di riparto è il costo complessivo delle materie prime dirette, che a livello aziendale ammonta a 13.000 €.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Costo variabile industriale

Costo materie prime	4 €
Altri costi accessori di acquisto	1 €
Manodopera diretta	3 h * 15 €/h = 45 €
	50 €

Costo variabile industriale e commerciale

Costo materie prime	4 €
Altri costi accessori di acquisto	1 €
Manodopera diretta	3 h * 15 €/h = 45 €
Provvigioni unitarie	4 €
	54 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Costo variabile industriale evoluto

Calcolo della base di riparto per i costi industriali comuni:

$$\begin{aligned} &\text{Ammortamenti specifici : 30.000 €} \\ &\quad \text{diviso} \\ &\text{Ore totali manodopera : 15.000} \\ &= \\ &2 \text{ € / h} \end{aligned}$$

Costo materie prime	4 €
Altri costi accessori di acquisto	1 €
Manodopera diretta	$3 \text{ h} * 15 \text{ €/h} = 45 \text{ €}$
Ammortamenti specifici	$2 \text{ €/h} * 3 \text{ h} = 6 \text{ €}$
	56 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Costo pieno industriale

Calcolo della base di riparto per i costi industriali specifici

$$\begin{aligned} &\text{Costi industriali : (481.000 + 295.000)} \\ &\quad \text{diviso} \\ &\text{Ore totali manodopera : 15.000} \\ &= \\ &51,73 \text{ € / h} \end{aligned}$$

Costo variabile industriale evoluto	56 €
Costi industriali comuni	51,73 €/h * 3 h = 155,2€
	212,2 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Costo pieno industriale e commerciali

Calcolo della base di riparto per i costi commerciali specifici

$$\begin{aligned} & \text{Pubblicità e marketing : 233.000 €} \\ & \text{diviso} \\ & \text{Costo totale materie prime : 13.000 €} \\ & = \\ & \text{17,92} \end{aligned}$$

Costo variabile industriale evoluto	56 €
Costi industriali comuni	51,73 €/h * 3 h = 155,2€
	212,2 €
Costi commerciali	17,92 * 4 € = 71,69 €
	283,9 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Costo pieno aziendale

Costo materie prime	4 €
Altri costi accessori di acquisto	1 €
Manodopera diretta	$3 \text{ h} * 15 \text{ €/h} = 45 \text{ €}$
Provvigioni unitarie	4 €
Ammortamenti specifici	$2 \text{ €/h} * 3 \text{ h} = 6 \text{ €}$
Costi industriali comuni	$51,73 \text{ €/h} * 3 \text{ h} = 155,2 \text{ €}$
Costi commerciali	$17,92 * 4 \text{ €} = 71,69 \text{ €}$
Costi di struttura	$10 * 4 \text{ €} = 40 \text{ €}$
	326,9 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Azienda JACKIE S.p.A.

La Jakie Spa produce e vende due tipi di videoregistratori, A e B, per i quali ha sostenuto nello scorso trimestre i seguenti costi:

	A	B
Materie prime	0,6 kg a 5 €/kg	0,9 kg a 5 €/kg
Manodopera diretta	1 h a 10 €/h	2 h a 10 €/h
Amm.to macchinari	1.500 €	2.000 €
Amm.to fabbricati	1.800 € (da ripartire in base ai metri quadrati)	
Manutenzioni	700 € (da ripartire in base all'amm.to macchinari)	
Provvigioni	5% del prezzo	8% del prezzo
Spese fisse di pubblicità	5.000 € (da ripartire in base al fatturato)	
Spese amministrative	1.000 € (da ripartire in base al n° di fatture emesse)	

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

Azienda JACKIE S.p.A.

Sono disponibili inoltre le seguenti informazioni

	A	B
Q.tà prodotta e venduta	5.000 unità	7.000 unità
Spazio occupato nei fabbricati	400 mq	500 mq
Prezzo unitario di vendita	50 €	100 €
N° fatture emesse	30	20

Calcolare il costo unitario di A e di B secondo le seguenti configurazioni:

- costo variabile industriale e commerciale;
- costo variabile evoluto industriale;
- costo pieno industriale.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

	A	B
Materie prime	$0,6 \text{ kg} * 5 \text{ €/kg} = 3 \text{ €}$	$0,9 \text{ kg} * 5 \text{ €/kg} = 4,50 \text{ €}$
Manodopera diretta	$1 \text{ h} * 10 \text{ €/h} = 10 \text{ €}$	$2 \text{ h} * 10 \text{ €/h} = 20 \text{ €}$
Provvigioni di vendita	$50 \text{ €} * 5\% = 2,50 \text{ €}$	$100 \text{ €} * 8\% = 8 \text{ €}$
<i>Costo variabile industriale e commerciale unitario</i>	15,50 €	32,50 €

	A	B
Materie prime	3 €	4,50 €
Manodopera diretta	10 €	20 €
Amm.to macchinari	$1.500 \text{ €} / 5.000 = 0,30 \text{ €}$	$2.000 \text{ €} / 7.000 = 0,29 \text{ €}$
<i>Costo variabile evoluto industriale unitario</i>	13,30 €	24,79 €

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

	A	B
Materie prime	3 €	4,50 €
Manodopera diretta	10 €	20 €
Amm.to macchinari	0,30 €	0,29 €
Amm.to fabbricati	$800 \text{ €} / 5.000 = 0,16 \text{ €}$	$1.000 \text{ €} / 7.000 = 0,14 \text{ €}$
Manutenzioni	$300 \text{ €} / 5.000 = 0,06 \text{ €}$	$400 \text{ €} / 7.000 = 0,06 \text{ €}$
Costo pieno industriale unitario	13,52 €	24,99 €

Esempio di calcolo della ripartizione dell'amm.to fabbricati (in base ai metri quad): $1.800 \text{ €} / (400 + 500) \text{ mq} = 2 \text{ €/mq}$

- $2 \text{ €/mq} * 400 \text{ mq} = 800 \text{ €}$ (totale per A)
- $2 \text{ €/mq} * 500 \text{ mq} = 1.000 \text{ €}$ (totale per B)

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

ESEMPI

	A	B
Materie prime	3 €	4,50 €
Manodopera diretta	10 €	20 €
Amm.to macchinari	0,30 €	0,29 €
Amm.to fabbricati	0,16 €	0,14 €
Manutenzioni	0,06 €	0,06 €
Provvigioni	2,50 €	8 €
Spese fisse di pubblicità	0,26 €	0,52 €
Spese amministrative	0,12 €	0,06 €
Costo pieno aziendale	16,40 €	33,57 €

FINE PRESENTAZIONE