

CAPITOLO IV

L'analisi dei costi e le valutazioni di convenienza economica a supporto del processo decisionale

4.1 L'analisi dei costi e la valutazione della convenienza economica dei prodotti

Dopo aver analizzato i differenti metodi di calcolo dei costi e aver sottolineato come sia necessario ricorrere a configurazioni di costo diverse in relazione ai differenti scopi che possono indurre ad analizzare i costi, si cerca in questo capitolo e nel successivo di dare concretezza alle precedenti riflessioni. Il punto di partenza per il quale si è optato è il supporto che i costi possono offrire al processo decisionale, come momento centrale dell'attività di direzione. Questo processo viene spesso attivato dalla valutazione dei risultati conseguiti.

Si ritiene pertanto di un certo interesse muovere dalla valutazione dei prodotti e del loro contributo alla redditività d'impresa. Quest'ultima, infatti, risulta essere la media ponderata dei risultati economico-finanziari conseguiti a livello di singoli prodotto e l'obiettivo di una contabilità dei costi dovrebbe essere quello di facilitare la comprensione di questa relazione senza commettere scissioni o altre operazioni d'imputazione arbitrarie. Così, se da un lato è condannabile la tentazione d'imputare al prodotto ciò che non gli può essere oggettivamente imputato, dall'altra la valutazione della convenienza economica, seguendo la logica dei costi variabili o dei costi specifici, viene talvolta affrontata senza il necessario rigore scientifico. Vanno infatti ricordate, con riferimento ad alcuni modelli normalmente proposti per tali valutazioni, le ipotesi semplificatrici alla base di questi modelli. Solo se si è consapevoli di tali ipotesi e dei conseguenti limiti dei modelli in oggetto si possono evitare apprezzamenti errati e costosi errori.

I modelli sono l'analisi costi/volumi/risultati economici o break-even analysis e il modello marginalistico basato sul concetto di costo variabile e margine di contribuzione. Il primo, studiando le relazioni fra le variabili costo, ricavo e volumi, consente di individuare una serie di soluzioni per l'equazione:

$$R.E. = R. - (C.F. + (cv \times Vol.))$$

dove :

R.E. è il risultato economico

R. sono i ricavi

C.F. sono i costi fissi

cv sono i costi variabili unitari

Vol. sono i volumi di produzione/vendita,

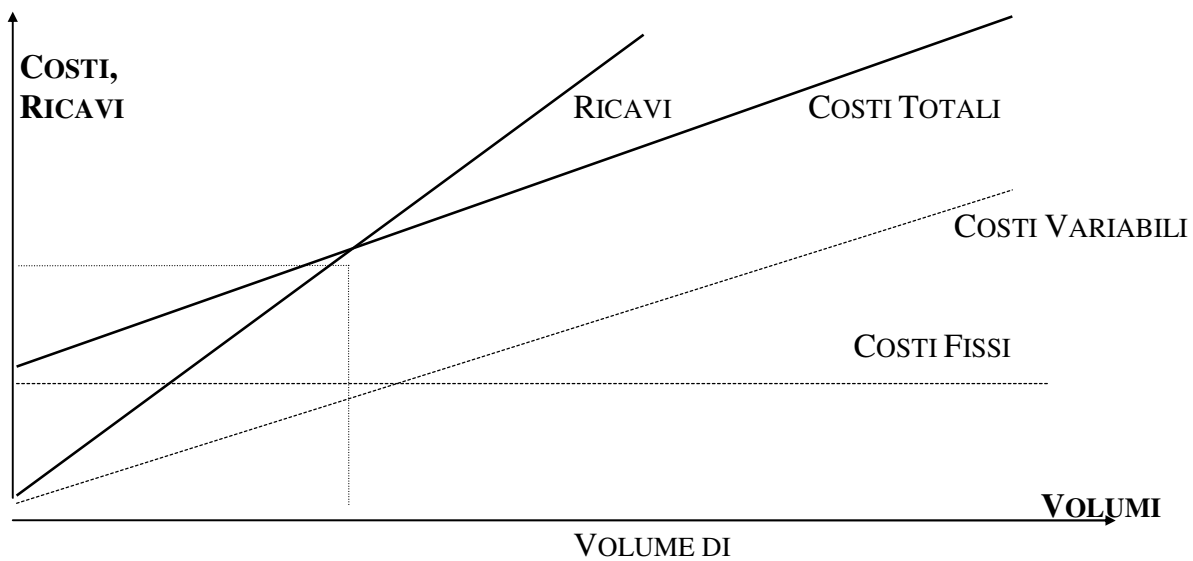
prendendo come incognita, di volta in volta, una di queste variabili¹.

Così, ponendo il risultato economico uguale a zero, sviluppando i ricavi nella forma prezzo di vendita per volumi ($p \times Vol.$) e risolvendo l'equazione precedente per: $Vol. = C.F./(p-cv)$, è possibile determinare il punto di pareggio economico (vedi Figura 4.1 a):

¹ Per approfondimenti della break-even analysis si veda S. Beretta "Alcune riflessioni sull'analisi volumi-costi-risultati" in F. Amigoni (a cura di) **Misurazioni d'azienda** (Giuffrè, Milano 1998, Vol. I).

Figura 4.1 a

La relazione Costi/Volumi/Risultati considerando i Volumi di Produzione/Vendita



Il modello del margine, partendo dalla differenza prezzi - costi variabili e dalla costanza dei costi fissi, suggerisce riflessioni di tipo marginalistico a supporto del processo decisionale. Pertanto, desiderando cogliere i limiti di questi due modelli è opportuno ricordare come uno dei principi, che sta alla base di entrambi i modelli, sia la separazione dei costi variabili dai costi fissi.

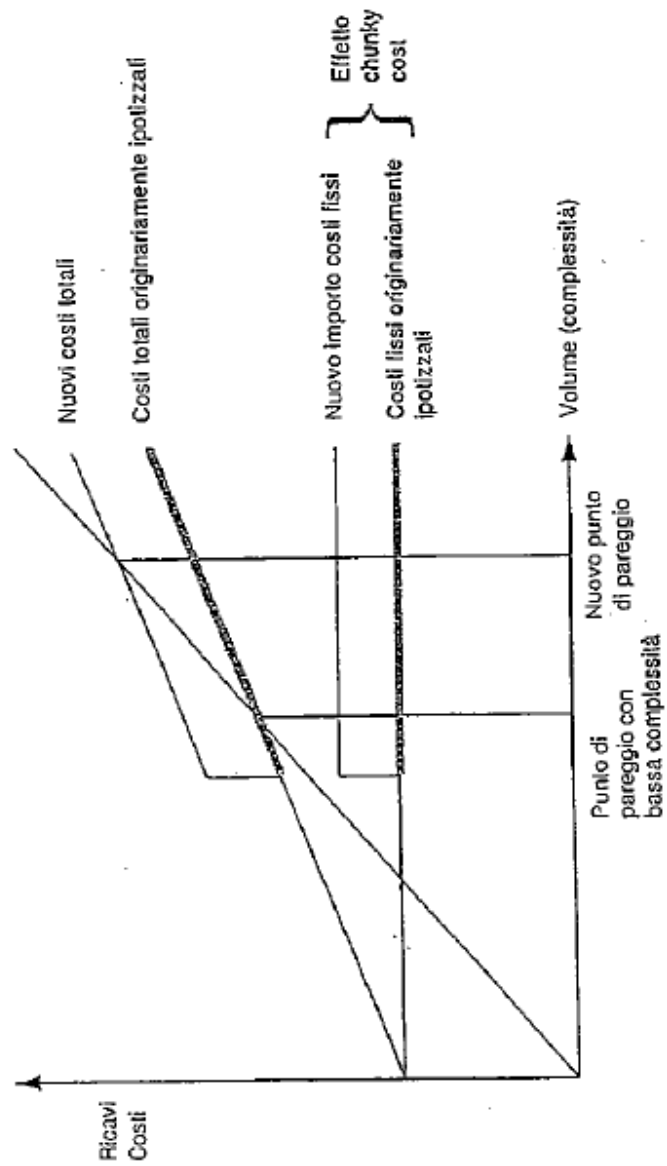
Tale distinzione, come si è detto, è difficile e pericolosa per due motivi.

a) Viene impostata avendo riguardo al comportamento dei costi, unicamente con riferimento ai volumi di produzione dei prodotti. Risultano così classificabili tra i costi variabili quei costi che variano nel loro importo complessivo al variare dei volumi di produzione di un prodotto e tali risultano essere oggi le materie prime, gli eventuali semilavorati acquistati all'esterno e poi assemblati, l'energia elettrica per forza motrice e, laddove vi siano le condizioni organizzative per farlo, la mano d'opera diretta. Tuttavia, molti elementi di costo mostrano una variabilità rispetto a variazioni relative a variabili diverse dai volumi di fabbricazione/vendita dei prodotti (ad esempio, i costi di riattrezzaggio delle macchine che variano al variare del numero dei lotti di prodotti diversi messi in produzione; oppure i costi amministrativi per la gestione ordini che possono essere legati al numero degli ordini da trattare e al loro numero di elementi da inserire). Si arriva a proporre di non dimenticare che i costi variano in relazione al grado di complessità della gestione, anche se tale variazione non è direttamente proporzionale; così, ad esempio, si veda come cambia radicalmente il grafico del punto di pareggio in presenza dei Chunky Cost (Figura 4.1 b);

b) Si accoglie un'ipotesi di relazione lineare tra i volumi di produzione/vendita, i ricavi e i costi che è una semplificazione della realtà. Basti pensare all'andamento di un costo indiscutibilmente variabile com'è quello delle materie prime: il prezzo-costi dell'unità di fattore produttivo non rimane costante all'aumentare dei volumi acquistati (per maggiori volumi di produzione), bensì

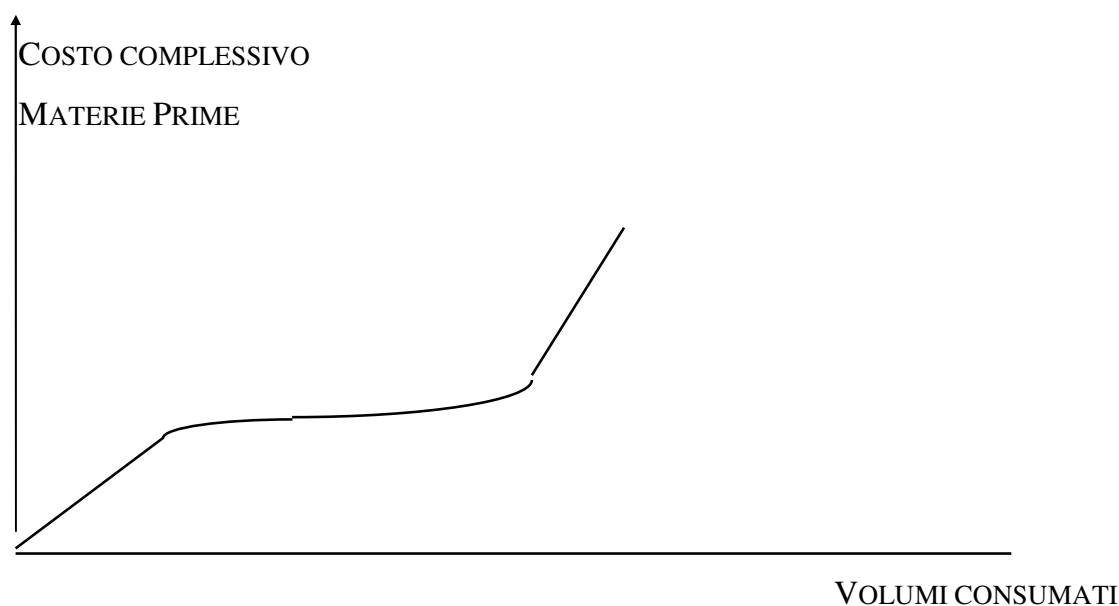
diminuisce, dato che aumenta il potere contrattuale nei confronti del fornitore. Tuttavia, si potrebbe anche arrivare ad un volume tale per cui si determina una

Figura 4.1b- L'aumento della complessità gestionale e l'impatto sul punto di pareggio



scarsità della materia prima stessa per eccesso di domanda e questo potrebbe determinare un aumento del prezzo-costo unitario; un simile comportamento è illustrato in Figura 4.1 c. Si pensi, senza andare a ricercare esempi particolarmente complessi, al costo dell'energia elettrica per forza motrice che, in base ai contratti dell'ENEL, prevede una quota fissa (un canone indipendente dai consumi di energia e legato unicamente alla potenza installata) e una parte correlata ai consumi di energia. Per classificare questo e altri costi si potrebbe ricorrere alle categorie dei costi semi-fissi, semivariabili o fissi a scalini; ma, così facendo, si complicherebbero le conseguenze dell'analisi senza ottenerne benefici particolari. È meglio utilizzare solo le categorie dei costi fissi e dei costi variabili, ricordandosi che questa è una semplificazione della realtà.²

Figura 4.1 c
Il possibile andamento del costo complessivo delle materie prime consumate



² In questa direzione vanno interpretate le proposte degli studiosi statunitensi quando propongono di ricorrere al concetto di intervallo rilevante (relevant range) per decidere se un elemento di costo debba in esso essere classificato fra i costi variabili o quelli fissi; si veda fra i molti C. Horngren - G. Foster, **Cost accounting: a managerial emphasis** (Prentice Hall, Englewood Cliff, 7^a Edizione 1991). Tra

Vi è poi un secondo aspetto problematico: la comunanza spazio-temporale fra i ricavi e i costi.³ Il suo approfondimento induce a mettere in forse la possibilità di calcolare il costo dei singoli prodotti e quindi l'eventuale risultato economico di prodotto. Tuttavia, anche in questo caso equilibrate stime e congetture possono essere di ausilio per tentare di avere qualche informazione sui costi di prodotto.

In particolare, si può sottolineare che:

a) i costi fissi sono costi di periodo e, dunque, legati al tempo, rispetto al quale vanno calcolati applicando nel modo più rigoroso possibile il criterio della competenza economica;

b) non tutti i costi fissi sono costi di struttura e di politica comuni; in altri termini, non tutti i costi fissi sono costi sostenuti per poter disporre di risorse produttive utilizzate in modo indistinto per tutti i prodotti (i c.d. costi comuni), ma ve ne sono alcuni che possono essere oggettivamente attribuiti ai singoli prodotti; si tratta di quelli che sono stati definiti costi fissi specifici di prodotto, che risultano tali solo se sono costi **eliminabili** con l'eliminazione del prodotto; ne sono esempi gli ammortamenti di impianti o macchinari specificamente e unicamente utilizzati per un prodotto oppure i costi di personale dedicato unicamente alla vendita/fabbricazione di un prodotto e così via.

Senza mai dimenticare queste avvertenze, si può precisare che:

a) in situazione di **soddisfacente utilizzo della capacità produttiva** il prodotto economicamente più conveniente per un'impresa è quello che offre **il primo o secondo margine di contribuzione complessivo più elevato**;

b) l'analisi costi/volumi/risultati economici è molto pericolosa da applicare a livello aziendale, poiché risulta in alcuni casi troppo semplificatrice della realtà;

gli studiosi italiani si veda A. Spranzi, **Il calcolo dei costi nelle imprese industriali** (Giuffrè, Milano 1982).

³ Per un approfondimento dei problemi di comunanza spazio temporale fra ricavi e costi si vedano fra gli altri P. Onida, **Economia d'azienda** (UTET, Torino, 1965) e V.Coda, **I costi di produzione** (Giuffrè, Milano, 1968).

tuttavia, tale modello ha ancora un suo preciso ambito di applicabilità a livello di prodotto/servizio, laddove vi siano dei significativi costi fissi specifici (è questo, ad esempio, il caso del singolo volo aereo o il caso della produzione di un libro; in ognuna di queste situazioni è ancora utile calcolare, per esempio, il punto di pareggio del prodotto/servizio che è ovviamente molto inferiore a quello che risulterebbe se si ragionasse in termini aziendali con tutti i costi fissi specifici e anche una quota dei costi fissi comuni); occorre però ricordare che la sua validità a livello di prodotto è limitata alla significatività dell'intervallo nel livello di attività prescelto (per l'impatto che questo ha sulle ipotesi semplificatrici di linearità dei costi e dei ricavi) e, in particolare, al fatto che in questo intervallo non si operi cambiando, anche a parità di volumi, il grado di complessità in base al quale si sono originariamente valutati i costi fissi specifici;

c) **solo qualora vi sia un obiettivo di miglioramento della redditività delle vendite** (Return on Sales), in presenza di un soddisfacente utilizzo della capacità produttiva, il prodotto economicamente più conveniente risulta quello con il 1° margine di contribuzione in percentuale sulle vendite più elevato; in tal caso converrebbe spostare il mix di vendita verso questo prodotto in modo che aumenti il suo peso percentuale sul fatturato totale; in una situazione di **capacità produttiva scarsa**, insufficiente per realizzare tutto il potenziale di vendita richiesto dal mercato, il prodotto economicamente più conveniente diventa quello che meglio valorizza il fattore produttivo limitante (fattore scarso); l'indicatore da utilizzare per apprezzare quale prodotto meglio valorizzi il fattore limitante è **il margine di contribuzione per unità di fattore limitante** che si ottiene rapportando il margine di contribuzione unitario di prodotto alla quantità di fattore scarso necessario per ottenere una unità di prodotto; questo indicatore dice quanto margine il singolo prodotto produce per unità di fattore limitante;

d) che solo in una situazione di **sotto-utilizzo cronico della capacità produttiva** il prodotto economicamente più conveniente è quello che offre il

marginale di contribuzione unitario maggiore; vi sono infatti da coprire tutti i costi fissi che sono costi legati ad una capacità produttiva in questo caso non adeguatamente utilizzata e quindi decisamente sovra-dimensionata.

Un esempio numerico può aiutare ad illustrare queste idee che è opportuno applicare per una corretta impostazione delle valutazioni di convenienza economica dei prodotti. La “Società Multiprodotto” vende correntemente tre prodotti nelle seguenti quantità:

Prodotto X, 50.000 unità

Prodotto Y, 100.000 unità

Prodotto Z, 150.000 unità

I prezzi di vendita ed i costi variabili unitari relativi ai tre prodotti sono presentati in Tabella 4.1.

Tabella 4.1
Prezzi e costi variabili dei tre prodotti

	PREZZO DI VENDITA (£.)	COSTO VARIABILE (£.)
Prodotto X	2.000	1.800
Prodotto Y	2.200	1.800
Prodotto Z	3.000	2.500

I costi fissi di produzione ammontavano a £. 95 milioni ed erano imputati ai tre prodotti in base alle ore di mano d’opera diretta. Tuttavia, il vero <<collo di bottiglia>> era a livello di ore macchina, dato che i prodotti X e Z erano ottenuti con gli stessi impianti ed avevano tempi di trasformazione diversi. I coefficienti di trasformazione dei tre prodotti vengono presentati in Tabella 4.2.

Tabella 4.2
Coefficienti di trasformazione dei tre prodotti

	ORE MOD PER OTTEN. UN'UNITÀ DI PROD.	ORE MACCHINA PER OTTEN. UN'UNITÀ DI PROD.
Prodotto X	1	0,5
Prodotto Y	1	
Prodotto Z	1	1,5

Per il prodotto X il prospetto dei ricavi e del costo pieno unitario (calcolato utilizzando come base le ore di mano d'opera diretta) offriva le seguenti informazioni:

- Prezzo di vendita per unità	£. 2.000
- Costi variabili per unità	£. 1.800
- Costi fissi per unità (£ .316 x 1 ora MOD)	<u>£. 316</u>
- RISULTATO ECONOMICO UNITARIO DI PRODOTTO	<u>£. (116)</u>

Tuttavia, vi è da notare che alcuni dei tre prodotti avevano delle strutture dedicate. Pertanto, dei 95 milioni di costi fissi di produzione ben 30 milioni erano costi fissi specifici del prodotto Y che richiedeva per la sua fabbricazione alcuni impianti speciali, 35 milioni erano costi fissi specifici commerciali di Z e gli altri 30 sono costi fissi comuni. Il prodotto X era quindi l'unico a non avere costi di struttura specifici, né di fabbricazione né commerciali. Sulla base di questo prospetto il Direttore Generale ritenne di prendere in considerazione la possibilità di eliminare il prodotto X e convocò a tal fine il Direttore Commerciale della Società. Egli, fra l'altro, era convinto che anche un aumento nei volumi di produzione dei tre articoli di altre 200.000 unità (mediamente, dunque, 500.000 ore di MOD), non avrebbe modificato sostanzialmente la situazione costi-ricavi del prodotto X.

In relazione a questo caso ci si può porre alcuni interrogativi:

1. È corretta quest'ultima convinzione del Direttore Generale della Società Multiprodotto?

2. Se voi foste il Direttore Commerciale che cosa consigliereste al Direttore Generale?

- nel caso in cui *non si possa utilizzare* in modo alternativo la capacità produttiva resasi disponibile con l'eliminazione del prodotto X;
- nel caso in cui tutta la capacità produttiva del prodotto X possa essere utilizzata per il prodotto Z

3. Cosa si dovrebbe fare per rendere il prodotto X desiderabile quanto il prodotto Y?

La risposta alla prima questione è un categorico: *no!* Il motivo è semplice: il costo medio pieno unitario era ottenuto aggiungendo al costo variabile del prodotto X £. 316 date da:

$$95 \text{ MILIONI} / 300.000 \text{ ORE MOD} = 316 \text{ £. / ORA MOD}$$

All'aumentare dei volumi il costo orario diminuisce, in quanto a parità di struttura (95 milioni) questi costi si spalmano su un volume maggiore. Per la precisione, con 500.000 unità si ha (posto che non aumentino i costi di capacità - costi fissi) che la quota dei costi fissi per ora MOD è di:

$$95 \text{ MILIONI} / 500.000 \text{ ORE MOD} = 190 \text{ £. / ORA MOD}$$

contro la precedente quota di 316 £. / ORA MOD.

L'effetto del maggior volume di produzione (espresso in ore MOD) è evidenziato graficamente in Figura 4.2. Il costo pieno del prodotto X passerebbe quindi da £. 2.116 (date da: £. 1.800 + £. 316) a £.1.990 (date da £. 1.800 + £. 190). Il risultato economico di prodotto, prima negativo per £. 116, diventerebbe positivo per £. 10. Questo calcolo consente di sottolineare che, quando si imputano i costi fissi all'unità di prodotto, la quota di costi fissi per unità di prodotto varia al variare dei volumi di produzione: quanto più alti sono i volumi di produzione (da 300.000 ore a 500.000 ore) tanto più bassi sono i costi fissi per unità di prodotto (da 316 £./ora a 190 £./ora).

Per la risposta al secondo interrogativo, è sbagliato valutare la convenienza economica del prodotto X, basandosi su un costo pieno che ingloba tutti i costi fissi. In realtà, dei complessivi 95 milioni di costi fissi solo una parte è comune ai tre prodotti. Per l'esattezza, 30 milioni sono specifici del prodotto Y e 35 milioni sono specifici del prodotto Z; pertanto, solo 30 milioni sono costi fissi comuni da ripartire in base alle ore MOD o alle ore macchina sui tre prodotti. In base a questo ragionamento il coefficiente d'imputazione dei costi fissi comuni avrebbe dovuto essere:

$$30 \text{ MILIONI} / 300.000 \text{ ORE MOD} = 100 \text{ £. / ORA MOD}$$

Inoltre, X è stato fortemente penalizzato, utilizzando il costo medio pieno aziendale; è infatti l'unico fra i tre prodotti a non avere costi fissi specifici. La valutazione di convenienza economica di X avrebbe comunque dovuto essere basata su queste considerazioni: il prodotto non è da eliminare, in quanto, anche se è quello che a livello unitario e percentuale offre il primo margine di contribuzione più basso (Tabella 4.3, conto economico della Società Multiprodotto), non avendo costi fissi specifici, ha un secondo margine che in valore assoluto è pari a quello del prodotto Y (10 milioni, Tabella 4.3). Perciò, qualora la capacità produttiva che si renderebbe disponibile da una sua eliminazione non possa essere utilizzata in modi alternativi, esso non deve in alcun caso essere eliminato. I costi che scompaiono con la sua eliminazione sono unicamente variabili (£. 1.800 x 50.000 unità). Peggio ancora, con la sua eliminazione l'impresa rinunciarebbe ad una contribuzione di 10 milioni, utile per la copertura dei 30 milioni di costi fissi comuni che si devono sostenere.

Si commetterebbe un errore anche nel caso in cui si pensasse di utilizzare la capacità produttiva di X per produrre una quantità maggiore di Z. X è infatti il prodotto che meglio valorizza le ore macchina dell'impianto condiviso con Z. X genera per ogni ora macchina £. 400 di margine (Tabella 4.4), mentre Z richiede più tempo (vedi Tabella 4.2: 1,5 ore macchina rispetto alle 0,5 necessarie per produrre X) e genera solo £. 366/ora (Tabella 4.4). È facile dare risalto a tale affermazione: X

genera con 50.000 pezzi un margine di 10 milioni, consumando 25.000 ore macchina (50.000 unità diviso per 0,5 ore necessarie per produrre un'unità). Eliminando X, si libererebbero dunque 25.000 ore macchina. Con questa capacità produttiva si possono produrre 16.667 unità aggiuntive di Z (basta dividere 25.000 ore macchina per le 1,5 ore necessarie per ottenere una unità di Z); il che corrisponde a un maggior margine di contribuzione (a parità di costi fissi specifici) pari solo a 8,333 milioni (16.667 unità moltiplicato il margine unitario di £. 500, Tabella 4.3). Pertanto, rinunciando a X, si perderebbero 10 milioni di margine per recuperarne solo 8,333 con Z. D'altra parte, si è appunto detto che il prodotto X è quello che meglio valorizza economicamente l'ora macchina.

Tabella 4.3 - Società Multiprodotto: Conto economico per prodotto a margini di contribuzione

	Prodotto X		Prodotto Y		Prodotto Z		Totale Azienda	
1. Prezzo di vendita	2'000	100%	2'200	100%	3'000	100%		
2. Costo variabile unitario	1'800		1'800		2'500			
3. 1° M.di C. unitario	200	10%	400	18%	500	17%		
4. Volumi di prod. Vend. (unità)	50'000		100'000		150'000			
5. Ricavi di vendita (5 = 1x4) (£/1000)	100'000	100%	220'000	100%	450'000	100%		Conto Economico
6. Costi variabili complessivi (6 = 2x4) (£/1000)	90'000	90%	180'000	82%	375'000	83%		770'000 100,0%
7. 1° M. di C. complessivo	10'000		40'000	18%	75'000	17%		645'000 83,8%
8. Costi fissi specifici	0		30'000		35'000			125'000 16,2%
9. 2° M. di C.	10'000		10'000		40'000			65'000 8,4%
10. Costi fissi comuni								60'000 7,8%
11. Reddito operativo (11 = 9-10)								30'000 3,9%
								30'000 3,9%

Figura 4.2 - Gli effetti di un aumento dei volumi di produzione

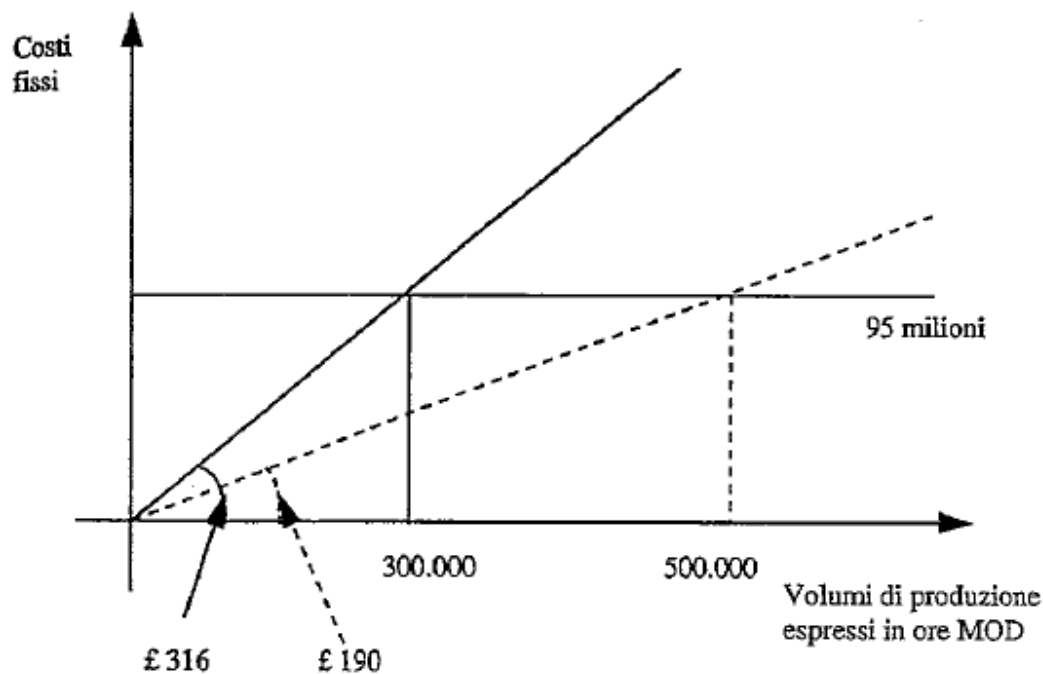


Tabella 4.4 - Confronto fra la convenienza economica del prodotto X e del prodotto Z, effettuato ricorrendo al margine di contribuzione per ora macchina. Il confronto è significativo poiché entrambi i prodotti usano alternativamente lo stesso impianto

	Prodotto X	Prodotto Z
1. M.di C.	£ 200	£ 550
2. Ore macchina	0,5	1,5
3. M.di C. / ore macch. (3=1/2)	£400 per ora macch.	£366 per ora macch.

Infine, per quanto riguarda l'attrattività del prodotto X rispetto al prodotto Y, c'è da sottolineare che sul piano strategico i due sono già equivalenti, in quanto offrono un secondo margine di contribuzione complessivo identico e pari in valore assoluto a £. 10 milioni.

In ogni caso, il prodotto economicamente più conveniente in chiave di contributo alla copertura dei costi fissi comuni è il prodotto Z. Qualora si voglia migliorare la redditività dell'impresa in questione, è il prodotto Y quello che offre il primo margine di contribuzione in percentuale sui ricavi di vendita (contribution ratio) più elevato (si veda Tabella 4.3). Il margine di contribuzione unitario è da guardare solo quando ci si trova in situazione di grave difficoltà nell'impiegare in percentuale soddisfacente la capacità produttiva. Si noti anche che questa è l'unica condizione in cui è accettabile la logica marginalistica del tipo: si può accettare un ordine, purché abbia un margine unitario positivo. In tutti gli altri casi questa logica è da evitare, poiché la complessità generata da ordini poco remunerativi, sia a livello di processo di fabbricazione sia a livello amministrativo, può far lievitare alcuni costi fissi (che si trasformerebbero in "Chunky Cost") e rendere l'ordine, già di margine modesto, a tal punto sicuramente anti-economico.

Come si può notare da questi esempi, non esiste un'unica misura per valutare la convenienza economica dei prodotti. La scelta della misura sulla quale basare le proprie riflessioni dipende dagli scopi per i quali si raccolgono le informazioni di ricavo e di costo, dalla situazione di utilizzo delle strutture nella quale si trova ad operare l'impresa e dagli obiettivi che il management desidera perseguire (miglioramento della redditività delle vendite o valorizzazione di particolari risorse produttive). Non si può quindi considerare, come spesso si fa, il margine di contribuzione in percentuale sul prezzo di vendita come l'unico vero indicatore per la valutazione economica dei singoli prodotti. Tutto ciò, affinché i calcoli della convenienza economica, descrizione approssimativa e semplificata della complessa

realtà gestionale, non si rivelino una trappola, ma un prezioso, ancorché semplice, strumento di navigazione.

4.2 L'analisi dei costi e le diverse tipologie di decisione

L'attività di direzione è un continuo susseguirsi e intrecciarsi di decisioni e conseguenti azioni dalle quali dipendono, in modo più o meno diretto, i risultati aziendali. Scrive in proposito H. Simon: "Considererò le parole 'prendere decisioni' come sinonimi di 'dirigere'".⁴ Poco più oltre afferma "La prima fase del processo decisionario sarà chiamata attività di raccolta delle informazioni." Dunque, le decisioni che caratterizzano l'attività di direzione, indipendentemente dal fatto che siano anticipate, concomitanti o successive rispetto al verificarsi degli eventi, generano degli specifici fabbisogni informativi.

Tali fabbisogni emergono anche da altre riflessioni. Prendere una decisione, negli studi di economia di azienda, significa, come ricorda A. Rugiadini, comporre una scelta fra due o più alternative di azione, cercando di rispettare il principio della convenienza economica.⁵ L'esigenza di scegliere nel rispetto di tale principio si scontra con possibili situazioni d'incertezza, dovute alla "non conoscenza" di uno o più elementi caratterizzanti le alternative oggetto di scelta. Da qui il tentativo da parte del decisore di ridurre tale incertezza, anche in modo sensibile, attraverso un'efficace raccolta di informazioni. È infatti comprensibile che, aumentando la conoscenza degli elementi della decisione, si riduca il disagio che si prova davanti alla necessità di comporre la scelta e se ne accresca la probabile razionalità economica. Certo, questo non significa che l'incertezza possa essere talvolta completamente eliminata. L'incertezza esiste sempre e da essa dipende la rischiosità

⁴ H. A. Simon, **Direzione d'impresa e automazione** (Etas Kompass, Milano, 1968, pag. 9), trad. it. a cura di S. De Vio - S. Perissich di **The Shape of Automation** (Harper & Row, New York, 1965) e H. A. Simon, op. cit., pag. 10.

⁵ Cfr. A. Rugiadini, **I sistemi informativi d'impresa** (Giuffrè, Milano, 1970, pag. 3)

di una decisione: quanto più elevata è l'incertezza relativa alle conseguenze di una scelta tanto più elevato è il rischio.⁶ Il motivo per il quale l'incertezza è ineliminabile è che almeno uno o più elementi relativi alle alternative oggetto di scelta rimangono sempre "non conosciuti", al di là dei singoli personali convincimenti, della prudenza e dell'analiticità con le quali si affronta la scelta. Spesso l'esperienza svolge un ruolo negativo, poiché fa percepire come meno rischiosa una scelta apparentemente simile ad altre precedenti, ma magari composta in un contesto ambientale differente.

Insomma, al sorgere di un problema con la conseguente necessità di prendere una decisione "può nascere" un fabbisogno informativo, dovuto alla necessità di disporre di informazioni relative alle diverse alternative individuate per risolvere il problema.⁷ L'utilizzo dell'espressione possibilista "può nascere" in luogo di quella deterministica "nasce" si giustifica, in quanto il decisore non sempre si comporta in modo economico-razionale di fronte al problema e quindi non sempre segue il processo così come è stato efficacemente schematizzato in Figura 4.3 da S. Salvemini.⁸

Il "decisore", come ricordano anche H. Mintzberg, H. Simon e J. March, ha almeno due possibilità:

- a) optare per un approccio che compone la scelta, basandosi sull'istinto, sull'emotività, sull'intuito e/o sull'esperienza passata interiorizzata⁹

⁶ Per un approfondimento dei legami tra incertezza e rischio nella gestione delle imprese si veda U. Bertini, **Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale** (Giuffrè, Milano, 1987).

⁷ Per approfondire questi aspetti del processo decisionario si vedano P. Miolo Vitali, **Il sistema delle decisioni aziendali** (Giappichelli Ed., Torino, 1993) e S. Sciarelli, **Il processo decisionario nell'impresa** (Cedam, Padova, 1967).

⁸ Salvemini S., "*Le variabili individuali*" sta in A. Rugiadini, **Organizzazione d'impresa** (Giuffrè, Milano, 1979).

⁹ Sul ruolo dell'istinto, dell'esperienza interiorizzata e dell'intuizione nell'ambito dei processi decisionali si vedano: H. A. Simon, **Razionalità e non razionalità nei processi decisionali** tradotto in italiano su **Problemi di gestione**, n.7/8 volume XVII, e originariamente pubblicato su **The Academy of Management Executive**, February 1987, con il titolo "Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion"; J. G. March, **Decisions and Organizations** (Basil Blackwell, Oxford, 1988);

- (Figura 4.4, alternativa a);
- b) cercare di soddisfare questo fabbisogno, rilevando e poi organizzando le informazioni reputate necessarie (Figura 4.4, alternativa b).

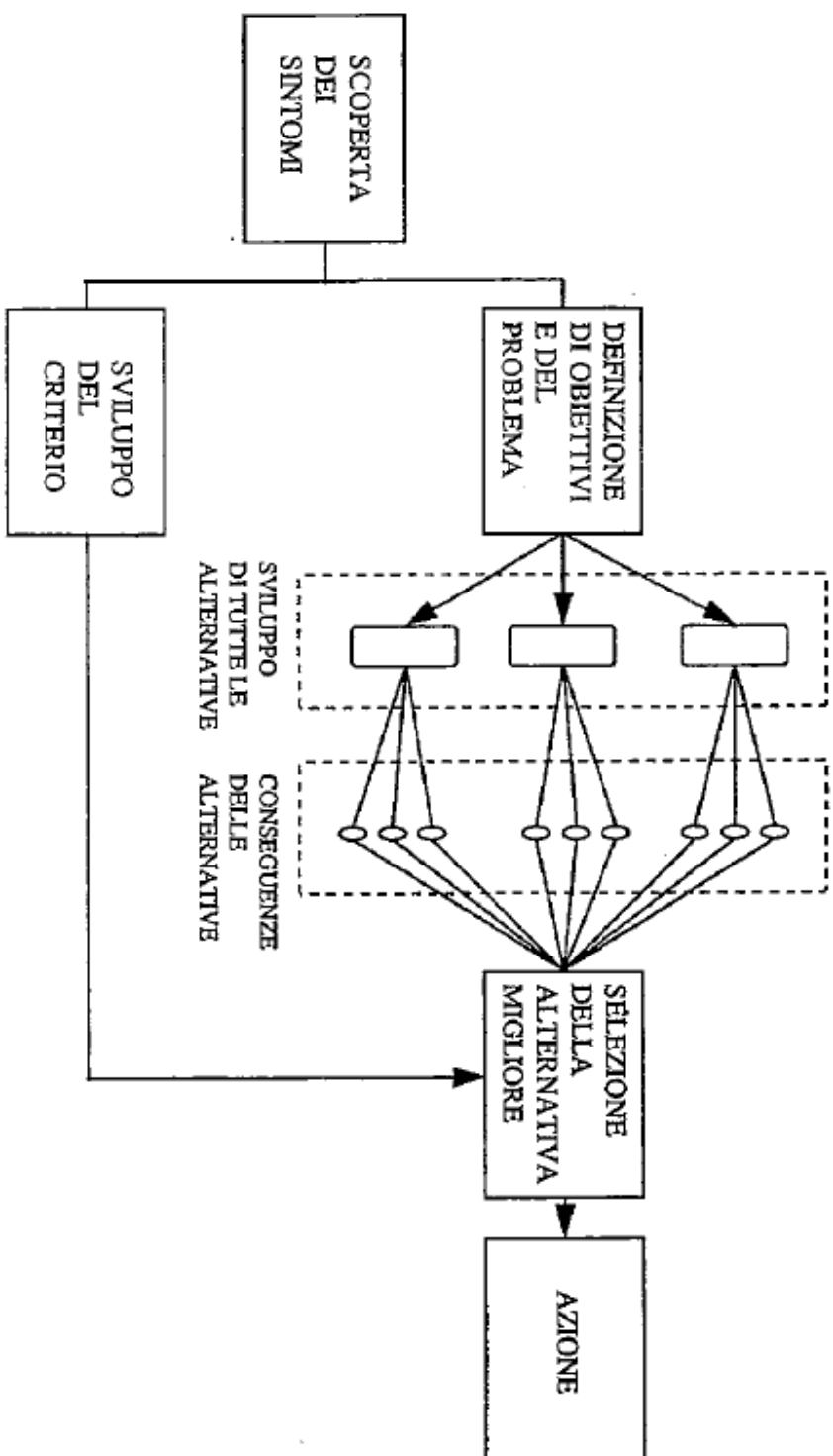
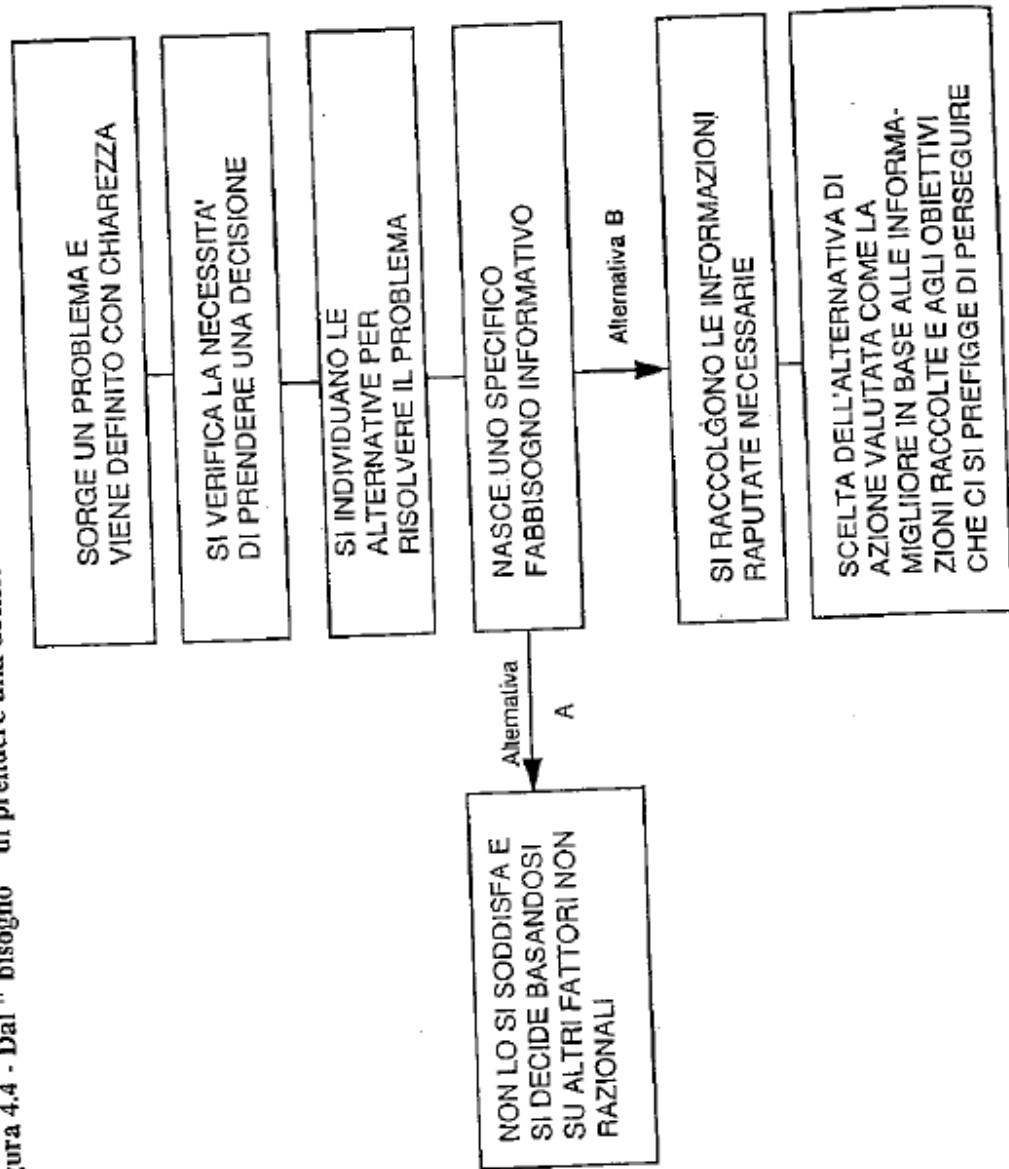


Figura 4.3 - Modello economico - razionale del processo decisionario (tratto da A. Ruggiadi, Organizzazione d'impresa, pag. 155)

Figura 4.4 - Dal "bisogno" di prendere una decisione al soddisfacimento dei fabbisogni informativi



La scelta di una di queste alternative è condizionata da una pluralità di fattori tra i quali si ritengono particolarmente determinanti le caratteristiche dell'individuo, la sua cultura e i suoi obiettivi. Le due alternative richiamate sono i due estremi di un approccio che solitamente è un combinarsi di vari fattori che ha spinto a enfatizzare l'esistenza di un processo decisionario a razionalità limitata¹⁰. Tale modello si basa su tre ipotesi:

- 1) Le alternative prese in considerazione non sono tutte quelle possibili, ma si parte da quelle più semplici per passare a quelle più complesse solo se le prime risultano inadeguate
- 2) Le alternative considerate sono selezionate in base ad un approccio "euristico" che consente di affrontare la valutazione di un numero ristretto di alternative;
- 3) "La 'soddisfazione' sostituisce l'ottimizzazione del modello classico"¹¹

Quale che sia l'approccio al processo decisionario, il contenuto delle singole decisioni può essere molto diverso. Si è sentita così l'esigenza da parte di alcuni studiosi di proporre alcune tassonomie decisionali.¹² Ne sono emerse diverse possibili classi alle quali ricondurre le decisioni aziendali. In materia la letteratura è assai ampia e si è cercato in termini sintetici di richiamare alcuni tra i principali lavori in Tabella 4.5.

¹⁰ Si veda sempre S. Salvemini, op.cit., pp. 154-159.

¹¹ Salvemini S., op.cit., pag. 156.

¹² Per un'analisi di alcune fra queste tassonomie si rimanda a S.Beretta "*Processo decisionale, tipologie di decisioni e meccanismi di controllo*" in Amigoni F. (a cura di) **Misurazioni d'azienda: programmazione e controllo** (Giuffrè, Milano, 1988, vol. I).

**Tabella 4.5 - Alcune fra le principali tipologie di decisioni proposte dalla dottrina:
un'analisi comparativa.**

AUTORI CITATI IN BASE ALLA DATA DI PUBBLICAZIONE DEL LORO PRINCIPALE LAVORO IN ARGOMENTO	CLASSE DI DECISIONI		
<p>SIMON H., <i>Administrative Behavior</i> (MacMillan, New York, 1° Ed., 1947; tradotto in italiano con il titolo <i>Il comportamento amministrativo</i>, Il Mulino, Bologna 1° Ed. 1958) <i>The New Science of Management Decision</i>, 1960 (1° Ed. Prentice hall, Englewood Cliffs, N.J.) successivamente uscito in 2° Ed. con il titolo <i>The Shape of Automation</i>, nel 1965 (Harper & Row, N.Y.) e successivamente rivisto e ampliato in terza edizione (1977) con il titolo originale e un materiale più strutturato rispetto a quello della prima edizione che era una raccolta relazioni presentate a convegni e conferenze organizzate dalla New York University (si veda prefazione alla terza edizione).</p>	<p><i>Non programmate</i> * decisioni uniche, inaspettate, improvvise e non strutturate solitamente anche di politica aziendale, * decisioni affrontate con processi di risoluzione dei problemi non codificati né codificabili</p>	<p><i>Programmate</i> * decisioni ripetitive, di routine, * decisioni affrontate con processi di risoluzione dei problemi già predisposti nella loro struttura.</p>	
<p>ANSOFF I., <i>Corporate Strategy</i> 1965 (McGraw-Hill, N.Y. e trad. <i>La Strategia Aziendale</i>, Etas Kompass, Milano 1968, p. 12)</p>	<p><i>Strategiche</i> Selezione tra combinazioni produttive che max R.O.I. di impresa</p>	<p><i>Amministrative</i> Strutturare le risorse dell'impresa per max efficienza</p>	<p><i>Operative</i> Cominciare la realizzazione dei potenziali di ROI</p>
<p>ANTHONY R.N., <i>Planning and Control Systems</i>, 1965 (H.B.S. Press, Boston e trad. <i>Il Sistema di pianificazione e controllo</i>, Etas Kompass, Milano 1967)</p>	<p><i>Strategiche</i> Decisioni circa gli obiettivi, loro cambiamento risorse da usare, nonché su posizioni aziendali.</p>	<p><i>Direzionali</i> Decisioni su come acquisire e utilizzare in modi efficaci ed efficienti le risorse</p>	<p><i>Operative</i> Decisioni relative a specifici compiti, spesso di dettaglio</p>
<p>RUGIADINI A., <i>I sistemi informativi d'impresa</i>, 1970 (Giulini, Milano)</p>	<p>L'A. accoglie la ripartizione proposta da Anthony R.N. e rielabora alla luce dell'attività economica aziendale italiana da Solarelli S. (il processo decisionale nell'impresa, CEDAM, Padova 1967).</p>	<p><i>Strategie</i> <i>Direzionali</i> <i>Operative</i> alle quali aggiunge</p>	<p>Decisioni esterne, che sono quelle delle aziende che conferiscono cap. di risparmio, che prestano lavoro, che attuano scambi e impongono ritmi e che richiedono la produzione di informazioni all'impresa</p>
<p>SPRANZI A., <i>Piani aziendali di breve e di lungo periodo</i>, 1970 (Giulini, Milano) e successivamente in <i>Calcolo dei costi e decisioni aziendali</i>, (Etas Kompass, Milano 1972)</p>	<p><i>Scelte di struttura</i> predisposizione di una "capacità", in senso lato, che consenta di perseguire gli obiettivi d'impresa, in particolare quelli reddituali.</p>		<p><i>Scelte di funzionamento</i> relative alla utilizzazione di tale "capacità"</p>
<p>PODESTA' S., <i>Introduzione alla pianificazione nell'impresa: le decisioni strategiche</i>, 1971 (Giulini, Milano)</p>	<p><i>Strategiche</i> Quelle attinenti ai rapporti impresa/ambiente al fine di realizzare la sua finalità (cfr. p. 13)</p>	<p><i>Tattiche</i> Adattamento e adeguamento della "capacità" in senso lato (Tecnologica, di mercato, ecc.)</p>	<p><i>Operative</i> Impiego di tale "capacità"</p>

Approfondire questo tema non è un obiettivo del presente lavoro. Data la complessità dell'argomento, si è quindi ritenuto opportuno optare per una semplificazione; si è deciso di utilizzare solo due grandi classi di decisioni: le decisioni strategiche e quelle di gestione operativa.¹³ Il motivo di questa scelta è che le due classi richiedono atteggiamenti molto diversi da parte del decisore, in quanto sono diverse la durata e la rilevanza degli effetti generati dalle due tipologie di scelte.¹⁴ Come viene sottolineato da diversi autori, le decisioni strategiche sono scelte con effetti strutturali vincolanti la gestione d'impresa per periodi non brevi, mentre le decisioni di gestione operativa riguardano le modalità di funzionamento dell'impresa, assunta come vincolante una determinata struttura, date le combinazioni prodotti/mercati/tecnologie nelle quali si è deciso di operare. Le decisioni strategiche sono quelle decisioni che, andando a modificare il rapporto tra l'impresa e l'ambiente esterno, comportano delle modifiche nelle strutture aziendali (si lanciano nuovi prodotti, se ne eliminano altri, si amplia la capacità produttiva, si scelgono nuovi canali distributivi e così via). Le decisioni di gestione operativa assumono invece le scelte strategiche come vincolanti e hanno come oggetto le alternative d'impiego delle "strutture" disponibili.¹⁵

Queste diversità rendono differenti le informazioni rilevanti a supporto del processo decisionale quando al centro vi sia una delle due classi di decisione. Inoltre, rendono opportuno l'utilizzo di modelli differenti per le valutazioni di

¹³ Sulla delicatezza di questa o altre scelte in materia di classificazione delle decisioni si veda quanto sottolinea P. Miolo Vitali, op.cit., il paragrafo dedicato a : "*Le difficoltà di confine tra una classe e l'altra di decisioni*", pp. 79-82.

¹⁴ Si veda in proposito quanto afferma A. Rugiadini in **La pianificazione d'impresa** (F. Angeli, Milano, 1974, pp. 32-39).

¹⁵ In proposito si ricorda come due studiosi A. Spranzi e S. Podestà abbiano anch'essi effettuato una bipartizione fra scelte di struttura oggetto della pianificazione a lungo termine e scelte di funzionamento oggetto della pianificazione a breve o programmazione; A. Spranzi, **Piani aziendali di breve e di lungo periodo** (Giuffrè, Milano, 1970) e S. Podestà, **Introduzione alla pianificazione nell'impresa. Le decisioni strategiche** (Giuffrè, Milano, 1971)

convenienza economica.¹⁶ In proposito, è necessario ricordare che le informazioni rilevanti a fini decisionali sono quelle che, nelle diverse alternative oggetto di scelta, sono differenti. Così, quando ci si riferisce in particolare ai costi: **i costi rilevanti a fini di supporto del processo decisionale sono quelli che variano nel loro importo complessivo nelle diverse alternative oggetto di scelta.**¹⁷ Si tratta infatti dei costi che possono far variare la convenienza economica di una alternativa rispetto alle altre.

Alla luce di quest'ultima riflessione si può comprendere l'affermazione, ormai ampiamente condivisa dalla letteratura dedicata alle relazioni costi-decisioni: quando i costi sono utilizzati a supporto delle decisioni di gestione operativa "costi rilevanti" sono i soli costi variabili di prodotto e di processo; viceversa, quando i costi devono essere impiegati a supporto del processo decisionale strategico, oltre ai costi variabili, risultano rilevanti anche i costi fissi specifici. Questi ultimi sono rilevanti solo se variano nel loro importo complessivo in relazione alle modifiche strutturali indotte dalla scelta strategica.

I soli costi irrilevanti nel processo decisionale sono quindi i costi comuni. Peraltro, ricordando che la caratteristica di un costo di essere specifico o comune non è assoluta ma dipende dall'oggetto di calcolo e di decisione, si può facilmente capire come l'individuazione dei costi rilevanti vada effettuata caso per caso. Così, ad esempio, se la decisione strategica fosse di chiudere o meno una determinata impresa tutti i costi risulterebbero specifici e quindi tutti i costi risulterebbero rilevanti; per contro, in un'impresa multiprodotto, quanto più ci si spinge verso il prodotto come oggetto al centro delle decisioni tanto più il numero dei costi rilevanti (variabili e fissi specifici) si riduce. Quest'affermazione è semplice da dimostrare: gli unici costi che variano a seguito di decisioni di gestione operativa sono

¹⁶ In proposito si veda quanto sottolinea sempre A. Rugiadini, **La pianificazione d'impresa** nel capitolo 3, dedicato ad una valutazione critica dei modelli quantitativi per una valutazione economica delle scelte strategiche e in particolare degli investimenti.

¹⁷ Si veda Horngren - Foster - Datar, op cit., pag. 388.

generalmente i costi variabili, a meno che non si verifichi come conseguenza della decisione operativa un aumento della complessità tale da far variare anche alcuni costi fissi, determinando il fenomeno dei "Chunky Cost". D'altra parte, i costi fissi sono legati alle strutture e, poiché si è detto le decisioni di gestione operativa non comportano modifiche delle strutture, ne consegue che tali decisioni non dovrebbero neanche comportare variazioni nell'ammontare complessivo dei costi fissi.

Le precedenti affermazioni di carattere generale hanno una precisa validità anche nelle imprese con processi di lavorazione congiunta, anche se richiedono una precisazione: i costi rilevanti non sono mai quelli dei singoli prodotti ottenuti con fenomeni di congiunzione tecnica, ma è rilevante il costo complessivo del processo. In genere i costi variabili unitari di prodotto vengono utilizzati prevalentemente per decisioni operative del tipo scelta del mix di produzione/vendita economicamente più conveniente, date certe condizioni di mercato e una determinata "capacità produttiva" dell'azienda. È evidente che simili problemi di mix non si pongono nel caso di produzioni congiunte, caratterizzate da una rigidità nelle relazioni quantitative fra i prodotti. E anche nell'ipotesi di una relativa flessibilità nei rapporti quantitativi dei prodotti congiunti, ferma restando una data capacità produttiva, una scelta del mix può essere effettuata confrontando i ricavi dei vari mix alternativi con i relativi costi variabili di processo. In simili situazioni si tratterà di scegliere il mix che offre il maggior margine di contribuzione.

Un esempio consente di chiarire quest'affermazione.

In dato periodo di tempo un'azienda deve decidere, a parità di utilizzo della capacità produttiva, quale fra le seguenti tre alternative di mix realizzare:

- 1) 30 lt. di X, 20 lt. di Y, 50 lt. di Z
- 2) 40 lt. di X, 20 lt. di Y, 40 lt. di Z
- 3) 25 lt. di X, 40 lt. di Y, 35 lt. di Z

Per rendersi conto della correttezza di questo approccio in Tabella 4.6 sono stati elaborati i conti economici relativi a quattro alternative:

- 1) Vendere entrambi i prodotti quando si è giunti allo split-off point
- 2) Vendere il prodotto A e trasformare ulteriormente B
- 3) Trasformare ulteriormente A e vendere B al punto di separazione
- 4) Trasformare ulteriormente entrambi i prodotti

Tabella 4.6 - Conti economici nelle diverse alternative

ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
Entrambi i prodotti venduti una volta raggiunto lo split-off point		A venduto e B ulteriormente trasformato	
Ricavi	5'163'750	Ricavi	5'440'500
Costi congiunti	1'035'000	Costi congiunti	1'035'000
		Costi diretti B	1'115'000
Risultato lordo	<u>4'128'750</u>	Risultato lordo	<u>3'290'500</u>
ALTERNATIVA 3		ALTERNATIVA 4	
A trasformato ulteriormente e B venduto		Entrambi i prodotti ulteriormente lavorati	
Ricavi	12'678'750	Ricavi	12'937'500
Costi congiunti	1'035'000	Costi congiunti	1'035'000
Costi diretti A	4'690'000	Costi diretti A	4'690'000
Risultato lordo	<u>6'953'750</u>	Costi diretti B	1'115'000
		Risultato lordo	<u>6'097'500</u>

Tabella 4.7 - Scelta del mix di produzione più conveniente

	Alternativa Alternativa Alternativa		
Ricavi:	1	2	3
X £. 3 al lt.	90	120	75
Y £. 4 al lt.	80	80	160
Z £. 2 al lt.	100	80	70
1. Totale ricavi	270	280	305
2. Costi congiunti variabili	<u>150</u>	<u>166</u>	<u>188</u>
3. M. di C. comp. (3 = 1-2)	120	114	117
4. Costi congiunti fissi	<u>45</u>	<u>45</u>	<u>45</u>
5. Risultato lordo (5 = 3-4)	75	69	72

Sulla base di questi dati si può notare che l'alternativa economicamente più conveniente è la terza (trasformare ulteriormente A e vendere B al punto di separazione), così come l'approccio incrementale evidenziava.

I prezzi di vendita sono : 3 £./lt. per X, 4 £./lt. per Y e 2 £./lt. per Z. Per comporre la scelta sarà sufficiente confrontare i costi congiunti variabili ai ricavi nelle tre alternative. La scelta cadrà su quell'alternativa che offre il maggior margine di contribuzione. Come si può notare nella precedente Tabella 4.7, l'alternativa economicamente più conveniente è la prima. Si può altresì sottolineare come i costi congiunti fissi siano irrilevanti ai fini di questa specifica decisione, in quanto, considerando il risultato lordo (voce 5, Tabella 4.7), non solo la scelta cade egualmente sull'alternativa 1), ma anche l'ordine di convenienza delle tre alternative rimane il medesimo.

Un'altra decisione che viene presa seguendo esattamente lo stesso ragionamento è quella relativa al mix più conveniente, dato un quantitativo di materia prima uguale nelle diverse alternative di mix. Anche in questo caso i costi rilevanti a fini decisionali sono i costi che variano nelle diverse alternative e che, ferma restando una data capacità produttiva, coincidono con i costi congiunti variabili. In ogni caso, i costi congiunti variabili di processo hanno una loro precisa rilevanza nel breve periodo, dato che costituiscono, anche in situazioni di sottoccupazione cronica della capacità produttiva, la massa di costi al di sotto della quale i ricavi complessivi non possono assolutamente scendere, pena il realizzo di perdite secche.

Sulla base di quest'affermazione decisioni del tipo accettare o rifiutare un determinato ordine in una situazione di capacità produttiva esuberante devono in primo luogo essere subordinate alla verifica se quell'ordine offra un margine di contribuzione complessivo positivo. In caso affermativo, ferma restando l'ipotesi di sotto-utilizzo della capacità produttiva, esisterà senz'altro la convenienza economica ad accettare l'ordine, perché si acquisirà un contributo alla copertura dei costi fissi,

che per loro natura sono costi che l'azienda sostiene sia nel caso in cui decida di accettare l'ordine sia nel caso opposto.

È importante sottolineare che la necessità di ragionare in termini di costi congiunti complessivi (e non dei singoli prodotti) dipende dalla particolarità saliente dei prodotti congiunti, quella di essere ottenuti partendo dalle stesse materie prime, mediante un solo e indistinto processo di trasformazione. In una simile situazione la non-convenienza economica a produrre uno dei prodotti ottenuti congiuntamente non la si determina in base al valore unitario valutato con un'allocazione dei costi congiunti. Si avrà infatti la convenienza ad eliminare un prodotto congiunto solo se il suo prezzo di vendita è inferiore ai costi diretti o speciali di commercializzazione (e di ulteriore trasformazione, se prevista). In caso contrario, se si eliminasse il prodotto si rinunciarebbe al suo contributo, ancorché minimo, alla copertura dei costi congiunti. In secondo luogo, l'allocazione arbitraria dei costi congiunti può indurre la direzione di un'azienda a decisioni profondamente errate.

Un esempio chiarirà queste affermazioni. Si supponga che un'impresa realizzi congiuntamente tre prodotti che, giunti al punto di separazione, non hanno mercato e il cui costo di produzione congiunta è di 32,4 milioni. L'ulteriore lavorazione dei prodotti richiede che si sostengano i seguenti costi diretti (o speciali) di prodotto: 45 milioni per D, 27 milioni per E e 21,6 milioni per F. I prezzi di vendita sono rispettivamente 54 £./lt. per D, 34,2 £./lt. per E e 50,4 £./lt. per F. I risultati ottenuti con la realizzazione di questa lavorazione sono riportati in Tabella 4.8.

Come si nota, senza un'allocazione dei costi congiunti per i tre prodotti è conveniente la lavorazione successiva, dato che ognuno offre un contributo positivo alla copertura dei costi congiunti. Se si decidesse di eliminare uno dei tre prodotti, ad esempio D, i costi evitabili sarebbero solo i costi specifici di D (£. 45.000.000), ma verrebbe a cessare anche il contributo di 6,3 milioni alla copertura dei costi congiunti. Così, il risultato lordo passerebbe da 9,18 a 2,88 milioni, registrando una

sensibile contrazione (Tabella 4.9). È chiaro che il peggioramento del risultato economico sarebbe ancora maggiore se si eliminasse uno degli altri prodotti.

Tabella 4.8 - Risultati economici della produzione dei tre prodotti (£/000)

Prodotti	Litri prodotti	Prezzo di vendita al litro	Ricavi (a)	Costi diretti di lavorazione (b)	Valore netto di realizzo (c=a-b)	Costi congiunti	Risultato lordo
D	950	54	51'300	45'000	6'300	0	0
E	1'200	34	41'040	25'500	15'540	0	0
F	850	50	42'840	23'100	19'740	0	0
TOTALE	3'000		135'180	93'600	41'580	32'400	9'180

Tabella 4.9 - Risultati economici (£/000)

Prodotti	Litri prodotti	Prezzo di vendita al litro	Ricavi (a)	Costi diretti di lavorazione (b)	Valore netto di realizzo (c=a-b)	Costi congiunti	Risultato lordo
D	950	0	0	0	0	0	0
E	1'200	34,2	41'040	25'500	15'540	0	0
F	850	50,4	42'840	23'100	19'740	0	0
TOTALE	3'000		83'880	48'600	35'280	32'400	2'880

A questo punto il lettore più attento può chiedersi: ma perché eliminare il prodotto D? E proprio qui sta il dramma. Se si fosse infatti operata un'allocazione dei costi congiunti in base alle unità fisiche del prodotto, uno dei metodi comunemente utilizzati, la direzione sarebbe stata indotta ad eliminare D in quanto prodotto in perdita (si veda la Tabella 4.10, pagina seguente). Inoltre, come si può notare nella Tabella 4.11 (pagina seguente), anche utilizzando il metodo del valore di mercato, la Direzione di quest'impresa sarebbe stata indotta a commettere lo stesso identico errore di valutazione.

Un'altra tipica decisione che alcune imprese, caratterizzate da produzioni congiunte, devono prendere è la seguente: raggiunto il punto di separazione (split-off point), vendere o trasformare ulteriormente il prodotto? Ebbene, anche questa decisione non comporta alcuna separazione dei costi congiunti, ma deve essere operata osservando i costi incrementali e comparandoli ai ricavi incrementali. A tal proposito si può affermare che esiste una convenienza a trasformare ulteriormente un prodotto se i ricavi incrementali sono superiori ai costi incrementali espliciti. Così, nell'esempio iniziale dell'impresa Alfa (secondo capitolo) si può osservare che si ha convenienza a trasformare ulteriormente solo il prodotto A e non il prodotto B, in quanto i ricavi incrementali sono superiori ai costi incrementali solo nel caso di A (si veda Tabella 4.12 qui sotto).

Tabella 4.12

Convenienza a trasformare ulteriormente un prodotto

<i>PRODOTTO A</i>		
RICAVI INCREMENTALI	£.1.670 X 4.500 LT.	= £. 7.515.000
<u>COSTI INCREMENTALI</u>		= <u>£. 4.690.000</u>
MARGINE ADDIZIONALE		= £. 2.825.000
<i>PRODOTTO B</i>		
RICAVI INCREMENTALI	£. 115 X 4.500 LT.	= £. 258.750
<u>COSTI INCREMENTALI</u>		= <u>£. 1.115.000</u>
MARGINE ADDIZIONALE		= £. (856.250)

Tabella 4.10 - Risultati economici nel caso in cui si fossero allocati i costi congiunti

Prodotti	Litri prodotti	Prezzo di vendita al litro	Ricavi (a)	Costi diretti di lavorazione (b)	Valore netto di realizzo (c=a-b)	Costi congiunti	Risultato lordo
D	950	54,0	51'300	45'000	6'300	10'260	-3'960
E	1'200	34,2	41'040	25'500	15'540	12'960	2'580
F	850	50,4	42'840	23'100	19'740	9'180	10'560
TOTALE	3'000		135'180	93'600	41'580	32'400	9'180

Tabella 4.11 - Risultati economici nel caso in cui si fossero allocati i costi congiunti con il metodo del valore di mercato

Prodotti	Litri prodotti	Prezzo di vendita al litro	Ricavi	% sul Tot. ricavi	Costi congiunti allocati	Costi diretti lavoraz.	Risultato lordo
D	950	54	51'300	37,95%	12'296	45'000	-5'996
E	1'200	34,2	41'040	30,36%	9'833	25'500	5'707
F	850	50,4	42'840	31,69%	10'271	23'100	9'469
TOTALE	3'000		135'180	100%	32'400	93'600	9'180

Dopo questi esempi si desidera unicamente ribadire che nel processo decisionale, oltre alla valutazione della convenienza economica, è necessario

prestare attenzione ad alcuni aspetti qualitativi legati agli impatti che la decisione ha sulle dimensioni non quantificabili: dal livello di soddisfazione personale del decisore e delle altre persone che operano in azienda (clima organizzativo) all'impatto sull'ambiente esterno che le decisioni hanno, alle opportunità di sviluppi futuri che le singole alternative lasciano aperte. Questa dimensione strategico-organizzativa è tanto più importante quanto più le decisioni hanno una tassonomia strategica elevata e sono caratterizzate da incertezza.

Per tentare di fornire uno strumento operativo utile per la concreta applicazione di questa riflessione si potrebbe suggerire l'utilizzo di una matrice che incroci la convenienza economica con la dimensione strategico/organizzativa della singola decisione (Figura 4.5). Dal posizionamento delle diverse alternative oggetto di scelta in questa matrice ne consegue la facilità della scelta stessa. Le decisioni che richiedono particolare attenzione sono quelle caratterizzate da alternative con un'apparente bassa convenienza economica, ma un'alta valenza sul piano strategico-organizzativo.

Figura 4.5
Convenienza economica/interesse strategico-organizzativo per posizionare le alternative oggetto di decisione

INTERESSE STRATEGICO/ ORGANIZZATIVO (O LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEL DECISORE)	<i>ALTO</i>		
	<i>BASSO</i>		
		<i>BASSA</i>	<i>ALTA</i>
		CONVENIENZA ECONOMICA (RELAZIONE RICAVI/COSTI/INVESTIMENTI)	

4.3 L'analisi della redditività nelle imprese multi-Area Strategica d'Affari*

Quando l'analisi economica si sposta dalla gestione operativa alla dimensione strategica emergono nuovi oggetti di calcolo dei costi e di analisi della redditività. Si mettono al centro della contabilità direzionale e, in particolare, della contabilità dei costi le combinazioni prodotti/mercati/tecnologie che, opportunamente aggregate, consentono di definire le Aree Strategiche d'Affari (ASA), i clienti, i canali distributivi, particolari aree di attività nella quali l'impresa si gioca l'eventuale vantaggio competitivo e quelle ove è invece possibile o necessaria un'esternalizzazione. Cambiano i costi rilevanti e le altre misure economiche critiche: hanno un preciso valore sul piano strategico tutti i costi fissi specifici con riferimento all'oggetto al centro della riflessione/decisione strategica. Diventa importante comprendere in modo analitico dove si generano e dove si bruciano risorse finanziarie, quali sono i reali risultati reddituali, qual è la redditività minima accettabile in relazione alla fase del ciclo di vita del business e se in un confronto con i concorrenti la redditività esprima l'esistenza di un vantaggio competitivo.

Si tratta inoltre di stabilire quale sia il saggio di crescita sostenibile senza creare situazioni squilibrate e rischiose a livello finanziario. Non è più il prodotto ad essere al centro della contabilità dei costi. Pertanto, questa lettura "strategica" della gestione e dei suoi risultati economici impone che nelle imprese multi-ASA si sia in grado d'apprezzare il contributo alla redditività complessiva delle diverse aree. In queste imprese, infatti, la redditività della gestione caratteristica (sintetizzata dal ROI) è la media ponderata della redditività dei diversi business.

(*) Questo paragrafo è il frutto di una profonda revisione di un precedente articolo dai contenuti fortemente esemplificativi pubblicato con il titolo: "L'analisi della redditività nelle imprese multi-ASA" sul n. 2, 1994, della rivista *Amministrazione e Finanza*. Gli aspetti teorici sono invece stati sviluppati in un precedente articolo pubblicato sulla rivista *Economia & Management*, n. 4, settembre 1988, al quale si rimanda per eventuali approfondimenti, anche in quel caso il titolo era: "L'analisi della redditività nelle imprese multi-area strategica di affari"

Così, come la dinamica e la struttura finanziaria sono soprattutto, anche se non unicamente, il frutto dell'intrecciarsi dei flussi di cassa generati o bruciati dalla gestione caratteristica delle singole Aree Strategiche d'Affari.

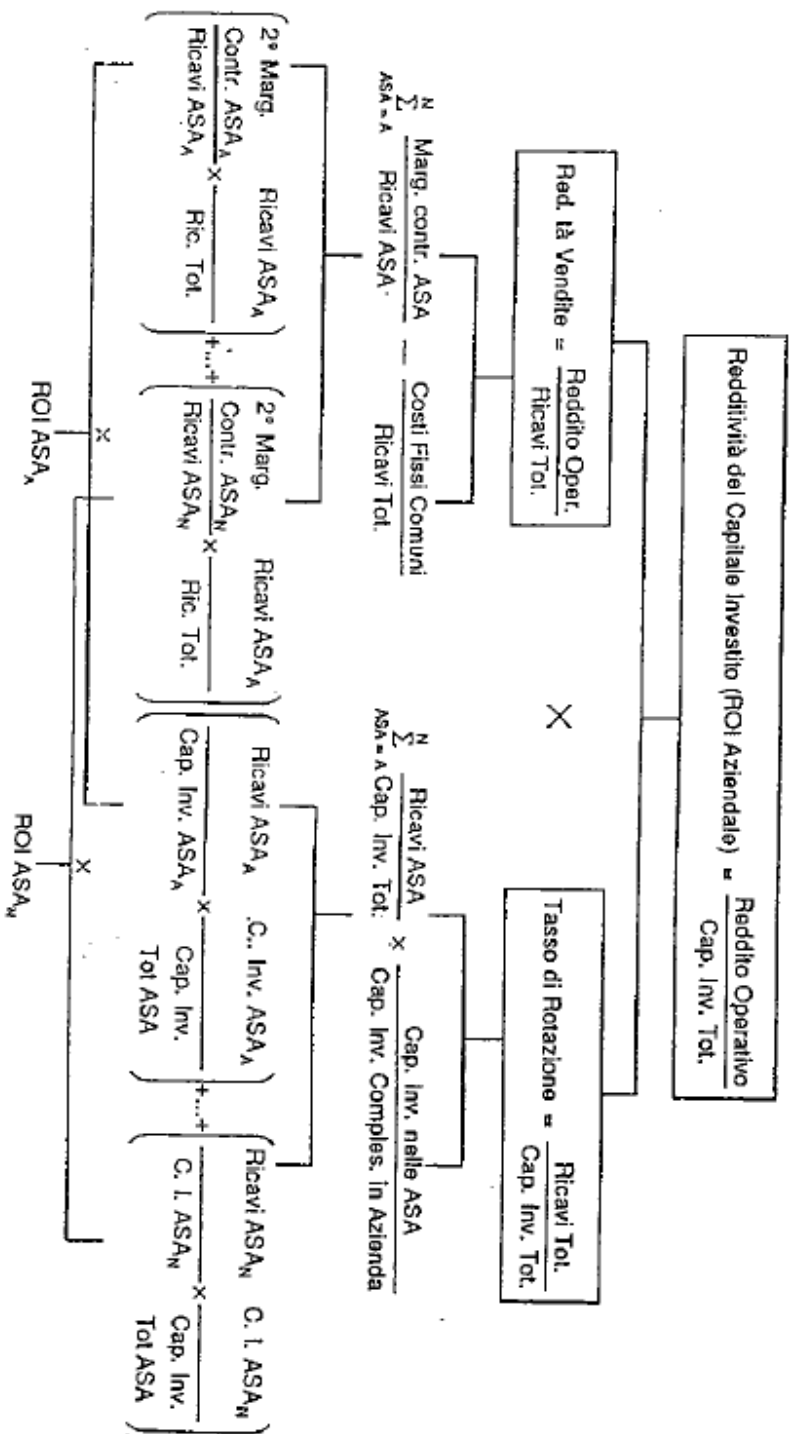
Come si può procedere nella conduzione di una simile analisi? Lo schema presentato in Figura 4.6 propone di recuperare in chiave strategica il tradizionale albero della redditività (ROI tree) della Dupont, correttamente criticato da Kaplan e Johnson quando applicato in modo tradizionale come unica dimensione quantitativa per la valutazione delle prestazioni.¹⁸ La redditività del capitale investito viene dapprima scomposto nelle due tradizionali componenti: redditività delle vendite (ROS) e tasso di rotazione dell'attivo (Asset Turnover).

Successivamente, scomponendo il ROS, si determinano il 2° margine di contribuzione aziendale e i costi fissi comuni in percentuale sui ricavi totali aziendali. Fra l'altro, questi ultimi coincidono solitamente, per la parte di gestione operativa, con i ricavi di vendita totali. A questo punto, grazie ad una contabilità dei costi che separi i costi fissi specifici di ASA dai costi fissi comuni, è possibile approfondire ulteriormente l'analisi del ROS. Così, al quarto livello nello schema proposto in Figura 4.6, si trova il 2° margine di contribuzione in percentuale sui ricavi, scomposto nelle sue componenti elementari: il 2° margine delle singole ASA per il peso che le ASA hanno nel mix dei ricavi aziendali complessivi. Per quel che concerne invece la scomposizione del tasso di rotazione, si può evidenziare (parte destra della Figura 4.6) che al terzo livello nell'"albero" la rotazione media ponderata degli Asset delle ASA viene "ridotta" da quello che può definirsi il saggio d'incidenza degli Asset comuni, non allocabili oggettivamente sulle ASA.¹⁹

¹⁸ Si veda Johnson - R. Kaplan, **Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting** (Harvard Business School Press, Boston, 1987) pp. 84-86. Si veda anche la trad. italiana a cura di E. Santesso, **Ascesa e declino della contabilità direzionale** (Isedi Petrini, Torino, 1989).

¹⁹ Anche nel caso degli Asset di ASA si suggerisce di seguire la logica del Traceable Costing e quindi si allocano alle ASA i soli Asset soecifici, cioè quelli oggettivamente attribuibili all'ASA e quindi eliminabili con l'eliminazione dell'ASA stessa.

Figura 4.6 - Lo schema di analisi della redditività del capitale investito e gestito al livello di ASA
 (Return on Investment - ROI o Return on Assets Managed - ROAM)



Al sottostante livello si procede a scomporre la rotazione degli Asset di ASA nelle singole rotazioni ponderate per il peso che gli Asset della specifica ASA hanno sul totale degli Asset allocati alle ASA (Figura 4.6). A questo punto, con la redditività delle vendite di ASA (data dal 2° margine di contribuzione di ASA in percentuale sui ricavi di ASA) e con il tasso di rotazione degli Asset di ASA (ricavi di ASA diviso gli Asset specifici di ASA) è possibile calcolare il ROI delle singole ASA (evidenziati al quinto livello in Figura 4.6).

Per rispondere all'interrogativo che ci si è sopra posto e quindi per applicare lo schema di analisi proposto può essere utile ricorrere ad un esempio tratto da un caso aziendale reale. L'**Elettronica Italiana SpA** è una piccola impresa, con sede in provincia di Como, che verso la fine degli anni settanta ha conosciuto un elevato sviluppo, grazie alle elevate competenze tecniche dell'imprenditore e di alcuni suoi collaboratori. Nata producendo videocitofoni, l'impresa si è successivamente sviluppata, attrezzandosi per produrre Display, destinati ad imprese produttrici di computer, e nel 1982 decise di entrare nel business dei Sistemi di sicurezza con impianti televisivi a circuito chiuso, destinati a banche, carceri, musei e anche a privati. Nel 1984 l'imprenditore si aspettava di consolidare i soddisfacenti risultati del 1983 (si veda Tabella 4.13) anche per il consistente successo incontrato nel proporsi ai nuovi clienti del business dei Sistemi di sicurezza. Tuttavia, proprio l'analisi della redditività di quell'anno lo lasciò particolarmente deluso per la sensibile flessione registrata dal ROI, ma soprattutto preoccupato per il crollo della redditività dei mezzi propri (ROE), come si può notare in Tabella 4.14, dove vengono presentati i principali indici economico-finanziari del periodo 1983-84. Invece di consentire ulteriori miglioramenti o, quanto meno, un consolidamento dei risultati degli anni precedenti, la progressiva diversificazione aveva generato un drastico peggioramento anche della situazione finanziaria. Il costo dei mezzi di terzi era raddoppiato (Tabella 4.14, da 7,9 % a 14,13 %), pur in presenza di una leggera

Tabella 4.13 - I bilanci della Elettronica Italiana Spa

Bilancio 1983 (£/000)

STATO PATRIMONIALE			
Cassa	20.000	Banche	750.854
Crediti	958.320	Fornitori	428.500
Rimanenze	691.235	Altri debiti	483.000
Att. Corr.	1.669.555	Pass. Corr.	1.662.354
Immobil.	6.100.000	F.do TFR	2.130.000
F.do amm.	2.527.701		
Att. fissofoglio	3.572.299	Pass. d'item.	2.130.000
		AM/L	
		Cap. Soc.	500.000
		Riserve	327.000
		Utile	619.500
Tot. attivo	5.241.854	Mezzi propri	1.446.500
		Tot. a par.	

CONTO ECONOMICO			
			%
Ricavi	7.500.000		100
Costo del venduto	5.962.500		79,5
Marg. op. lor.	1.537.500		20,5
Amm.	205.000		2,8
Reddito op.	1.332.500		17,7
On. fin.	300.000		4
Imposte	413.000		5,5
Red. netto	619.500		8,2

Bilancio 1984 (£/000)

STATO PATRIMONIALE			
Cassa	10.000	Banche	627.905
Crediti	1.333.340	Fornitori	566.705
Rimanenze	968.560	Altri debiti	226.400
Att. Corr.	2.311.900	Pass. Corr.	1.421.010
Immobil.	7.113.411	F.do TFR	2.948.500
F.do amm.	2.856.701		
Attivo	4.256.710	Pass. d'item.	2.948.500
		AM/L	
		Cap. Soc.	1.000.000
		Riserve	946.500
		Utile	234.600
Tot. attivo	6.568.610	Mezzi propri	2.181.100
		Tot.	6.568.610

CONTO ECONOMICO			
			%
Ricavi	10.000.000		100
Costo del venduto	8.660.000		86,6
Marg. op. lor.	1.340.000		13,4
Amm.	329.000		3,3
Reddito op.	1.011.000		10,1
On. fin.	620.000		6,2
Imposte	156.400		1,5
Red. netto	234.600		2,3

riduzione del grado d'indebitamento (Tabella 4.14, da 2,62 a 2) che rimaneva comunque su valori più che accettabili.

Tabella 4.14 - Elettronica Industriale SpA: analisi della redditività

RED.TÀ M.P.		1983		1984		42,9%		10,7%	
RED.TÀ CAP. INV.		1983		1984		25,4%		15,39%	
COSTO M.T.		1983		1984		7,9%		14,13%	
TASSO DI IND.		1983		1984		2,62		2,0	
INC. IMP.		1983		1984		0,6		0,6	
RED.TÀ VENDITE		1983		1984		17,7		10,1	
TASSO ROT. C.I.		1983		1984		1,43		1,52	
X									

Come interpretare il peggioramento? Si può essere sicuri che la situazione debba valutarsi negativamente? E, in prospettiva, quali saranno i risultati aziendali? Questi ed altri interrogativi assillavano l'imprenditore che iniziava anche a ricevere qualche telefonata da responsabili di banche locali che gli domandavano cosa fosse successo nel 1984.

L'analisi a livello aziendale, in termini aggregati, non avrebbe consentito di capire cosa si fosse nel concreto verificato. L'imprenditore decise pertanto di condurre un'analisi articolata per Aree Strategiche d'Affari. Se ne individuarono due: l'area Display e l'area Sistemi di sicurezza, a sua volta ulteriormente suddivisibile in alcune sotto-ASA. È infatti a livello di ASA che si intrecciano o entrano in contrasto varie forze condizionanti la redditività: le differenti fasi del ciclo di vita che richiedono investimenti d'entità diversa e in proporzioni diverse fra attivo fisso e capitale circolante; l'entità del valore aggiunto generabile dall'ASA, tanto maggiore quanto più elevata è la quantità d'"intelligenza" contenuta nel prodotto/servizio offerto; la necessità di sostenere più o meno alti costi fissi. Il governo della dimensione economico-finanziaria nelle imprese multi-ASA passa dunque attraverso la scomposizione della redditività aziendale complessiva nella redditività delle singole ASA. Per applicare lo schema presentato in Figura 4.6 nel caso in esame si devono elaborare i costi e i conti economici per ASA (Tabella 4.15) e i prospetti delle risorse finanziarie investite nelle due ASA (Tabella 4.16).

Come nota, alle ASA non sono attribuiti né i costi fissi comuni, né quelle poste dell'attivo che rappresentano impieghi di risorse non specificamente legate alla loro gestione. Si è dunque seguita una filosofia Traceable Costing che considera attribuibile all'oggetto di calcolo (qui le ASA) solo ciò che è oggettivamente e specificamente ad esso attribuibile. Così, il ROI dell'Elettronica Italiana del 1984, pari al 15,4% (Tabella 4.14) può essere scomposto, oltre che nelle due classiche componenti, la redditività delle vendite (pari a 10,1 %, Tabella 4.14) moltiplicata

per il tasso di rotazione del capitale investito (pari a 1,522, Tabella 4.14), anche nei singoli indicatori di ASA dei quali i primi due risultano la media ponderata.

Tabella 4.15 - Elettronica Industriale SpA: Conto economico per ASA (1983 - 1984)

	TOT. AZIENDA		A.S.A. DISPLAY		A.S.A. SIS. SICUR.	
	1983	1984	1983	1984	1983	1984
Ricavi	7.500	10.000	3.500	4.000	4.000	6.000
Costo variabile del venduto	4.420	5.660	2.020	2.300	2.400	3.360
Il margine di contribuzione	3.080	4.340	1.480	1.700	1.600	2.640
		43,4%		42,5%		44%
Costi fissi speciali o diretti di A.S.A.	1.142,5	2.600	700	1.000	442,5	1.600
Il margine di contribuzione	1937,5	1.740	780	700	1.157,5	1.040
		17,4%		17,5%		17,3%
Costi fissi comuni	605	729				
	8%	7,3%				
Reddito operativo	1.332,5	1.011				
	17,7%	10,1%				
Oneri finanziari	300	620				
Imposte	413	156,4				
Reddito netto	619,5	234,6				

Tabella 4.16 - Il prospetto delle risorse finanziarie investite nelle due ASA (1983 - 1984)

1983 - Impieghi di risorse finanziarie			1984 - Impieghi di risorse finanziarie						
	A.S.A. DIS.	A.S.A. S. SIC.	NON ALL.	TOT. AZ.		A.S.A. DIS.	ASA SIS. SIC.	NON ALL.	TOT. AZ.
Cassa			20	20	Cassa			10	10
Crediti	291	667	-		Crediti	333	1.000	-	1.333
Rimanenze	190	499	2		Rimanenze	200	748	20	968
Alt. corr.	481	1.166	22	1.169	Alt. corr.	533	1.748	30	2.311
Immobil.	2.100	2.400	1.600	6.100	Immobiliz.	2.300	2.761	2.052	7.113
F. do amm.	994	995	539	2.528	F. do amm.	1.125	1.122	609	2.856
Attivo fisso	1.106	1.405	1.062	3.572	Alt. fisso	1.175	1.639	1.443	4.257
Tot. risorse finanz. inv.	1.597	2.571	1.084	5.241	Tot. risorse finanz. inv.	1.706	3.387	1.473	6.566

Nello schema della Tabella 4.17: a) la redditività delle vendite a livello aziendale è il risultato della redditività delle vendite delle diverse ASA (margini di contribuzione di ASA diviso i ricavi totali delle ASA) meno l'incidenza percentuale sui ricavi di vendita dei costi fissi comuni; b) il tasso di rotazione del capitale investito aziendale è dato dal tasso di rotazione delle diverse ASA (ricavi totali delle ASA rapportati al capitale complessivamente investito nelle ASA) al quale va sottratto il tasso d'”abbattimento” della rotazione di ASA, dovuto all'attivo non allocato, in quanto non attribuibile oggettivamente alle ASA; tale indice di riduzione della rotazione è calcolato moltiplicando il tasso di rotazione delle ASA per il peso percentuale dell'attivo non allocato sul totale dell'attivo; pertanto, quanto più elevato è il peso dell'attivo non allocato tanto più elevato è il tasso d'abbattimento della rotazione del capitale investito nella ASA. Per chiarire questi concetti si possono utilizzare le formulazioni economico-finanziarie presentate nelle tabelle 4.15 e 4.16 .

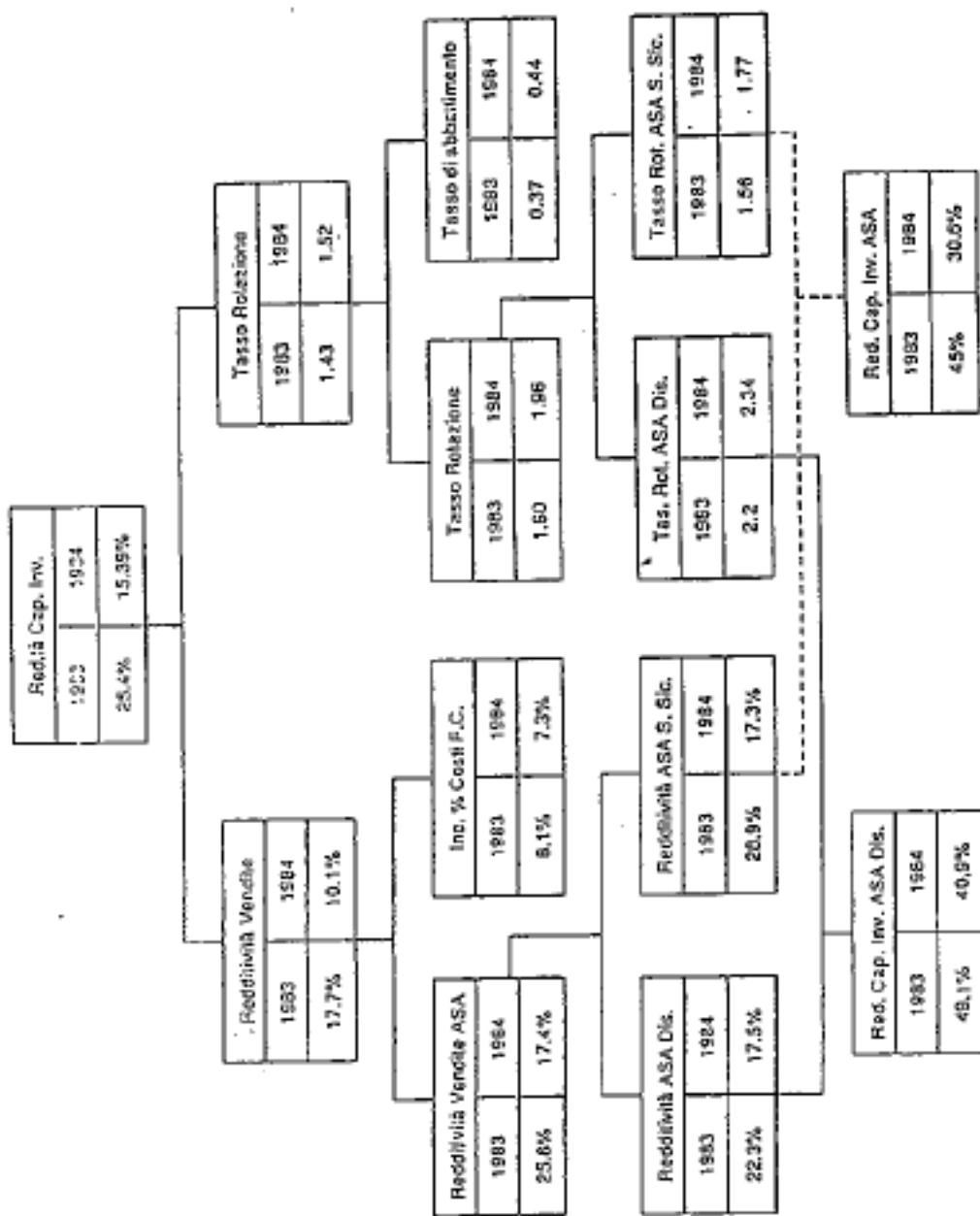
La redditività delle vendite aziendali del 10,1 % (Tabella 4.18) è data da una redditività delle vendite di ASA pari al 17,4 %, ma in presenza di un'incidenza dei costi fissi comuni sul fatturato del 7,3 % (Tabella 4.15, colonna Totale azienda, 1984). Pertanto, la redditività delle vendite del 10,1% è la risultante di una redditività di ASA (17,4 %) dalla quale viene sottratta l'incidenza percentuale dei costi fissi comuni (7,3 %, Tabella 4.15). Mentre il tasso di rotazione del capitale investito nelle ASA (quasi pari a 2, per la precisione, 1,9688) è in parte determinato da un tasso d'abbattimento della rotazione di ASA di 0,4468. Quest'ultimo è sufficientemente contenuto, in quanto l'attivo non allocato, nel caso della Elettronica Industriale, è una parte non eccessivamente elevata del capitale investito complessivamente, per l'esattezza pari al 22,42 % (Tabella 4.18):

ATTIVO NON ALLOCATO	=	1.473.000	=	
-----		-----		22,42 %
ATTIVO NETTO TOTALE		6.568.610		

Tabella 4.17 - Elettronica Industriale Spa: la redditività delle vendite per ASA (1984)

	$\frac{\Sigma \text{I M D I C O N T R. A S A.}}{\Sigma \text{R I C A V I D I A S A.}} = 17,4\%$	
	$\frac{\text{R E D. T \grave{A} V E N D I T E}}{\text{R E D. T \grave{A} V E N D I T E}} = 17,4\%$	
	$\frac{\text{A S A. D I S P L A Y}}{\text{A S A. S I S T. S I - C U R.}}$	
<u>IL MARG. DI CONTR. A.S.A. D</u> <u>RICAVI A.S.A.</u>	<u>x</u> $\frac{\text{R I C A V I A S A. D}}{\text{R I C A V I T O T. A S A.}}$	<u>+</u> $\frac{\text{I L M A R G. D I C O N T R. A S A. S}}{\text{R I C A V I A S A. S}}$
<u>700.000</u>	<u>x</u> $\frac{4.000.000}{10.0000.000}$	<u>+</u> $\frac{1.040.000}{6.000.000}$
<u>4.000.000</u>	<u>x</u> $\frac{10.0000.000}{10.0000.000}$	<u>+</u> $\frac{6.000.000}{10.000.000}$
<u>(17,5%</u>	<u>x</u> $\frac{40\%}{(17,3\%}$	<u>x</u> $\frac{60\%}{(17,3\%}$

Tabella 4.18 - Elettronica Industriale SpA: l'analisi della redditività del capitale investito nel 1983 e nel 1984



Pertanto, il tasso di rotazione del capitale investito nelle ASA 1,9688, moltiplicato per il tasso d'incidenza del 22,42 %, determina il valore del tasso d'abbattimento (0,4468, Tabella 4.19); questo valore, successivamente sottratto al tasso di rotazione del capitale investito delle ASA, consente di calcolare il tasso di rotazione aziendale; basta applicare la seguente relazione:

$$\begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{AZIENDALE} \end{array} = \begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{CAP. INV. ASA} \end{array} - \begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ABBATTIMENTO} \\ \text{ROT. CAP. INV. ASA} \end{array}$$

Più analiticamente:

$$\begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{AZIENDALE} \end{array} = \begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{CAP. INV. ASA} \end{array} - \begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{CAP. INV. ASA} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{INCIDENZA \%} \\ \text{ATTIVO} \\ \text{NON ALLOCATO} \end{array}$$

Nell'esempio:

$$1.522 = 1.9688 - (1.9688 \times 22,42 \%)$$

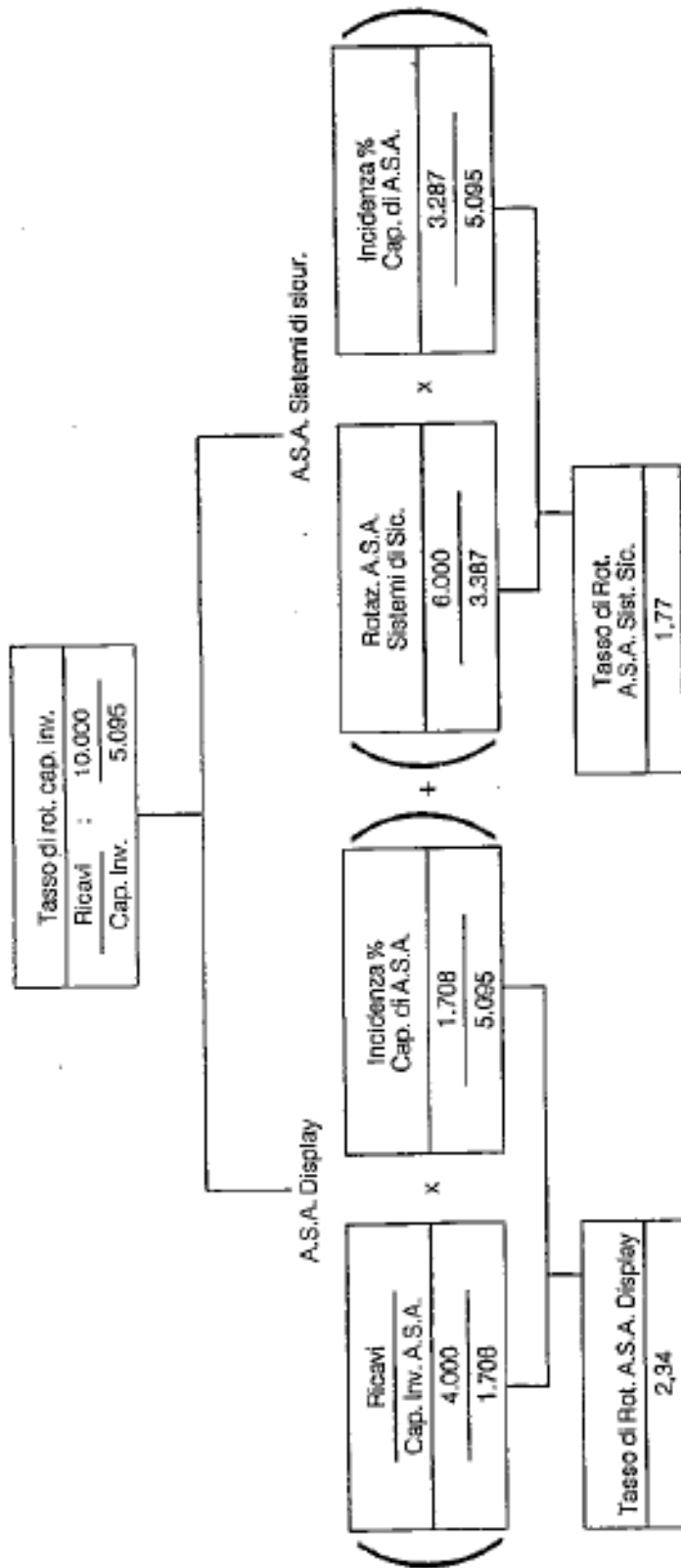
Alternativamente, si può procedere anche nel seguente modo:

$$\begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{AZIENDALE} \end{array} = \begin{array}{l} \text{TASSO} \\ \text{DI ROTAZIONE} \\ \text{CAP. INV. ASA} \end{array} \times \begin{array}{l} 100 - \text{INCIDENZA \%} \\ \text{ATTIVO} \\ \text{NON ALLOCATO} \end{array}$$

Nell'esempio:

$$1.522 = 1,688 \times (100 - 22,42) \%$$

Tabella 4.19 - La scomposizione del tasso di rotazione del capitale investito nelle ASA (1984)



Proseguendo nell'analisi, si possono disaggregare (vedi Figura 4.6) la redditività delle vendite di ASA e il tasso di rotazione delle ASA. È sufficiente ricordare che i due indici sono la media ponderata della redditività delle vendite e del tasso di rotazione delle singole ASA. Cambiano tuttavia nei due casi i fattori di ponderazione. Nel caso della redditività delle vendite, infatti, il fattore di ponderazione è il peso dell'ASA nel mix di vendita aziendale, calcolato come rapporto fra:

$$\frac{\text{RICAVI DI VENDITA ASA X}}{\text{RICAVI DI VENDITA COMPLESSIVI}}$$

Per contro, nel caso del tasso di rotazione delle risorse finanziarie investite nella singola ASA il fattore di ponderazione è dato dal peso delle risorse finanziarie investite nella singola area sul totale delle risorse investite in tutte le ASA aziendali. Tale fattore viene calcolato risolvendo il seguente rapporto:

$$\frac{\text{CAPITALE INVESTITO IN ASA X}}{\text{CAPITALE INVESTITO IN TUTTE LE ASA}}$$

Così, nella Tabella 4.18, che attinge le informazioni dal Conto Economico per ASA presentato in Tabella 4.15, si può notare che nel 1984 la redditività delle vendite aziendali del 10,1% è stata determinata da:

REDDITIVITÀ		REDDITIVITÀ		COSTI
VENDITE	=	PER	-	FISSI
AZIENDALE		ASA		COMUNI
10,1 %	=	17,4 %	-	7,3 %

La redditività delle vendite per ASA è stata sostanzialmente in perfetto equilibrio fra ASA Display e ASA Sistemi di sicurezza (rispettivamente, 17,5% e 17,3 %, Tabella 4.17). Inoltre, sempre nello stesso anno (1984), il tasso di rotazione

del capitale investito aziendale, come si è detto, è stato 1,522, così determinato (Tabella 4.19):

TASSO DI ROTAZIONE AZIENDALE	=	TASSO DI ROTAZIONE CAP. INV. ASA	-	TASSO DI ROTAZIONE CAP. INV. ASA	X	INCIDENZA % ATTIVO NON ALLOCATO
10.000/6.568	=	10.000/5.095	-	10.000/5.095	X	1.473/6.568
1,522	=	1,9688	-	(1,9688	X	22,42 %)

In particolare, il tasso di rotazione dell'attivo o del capitale investito nelle ASA (1,9688) è dato da (Tabella 4.19):

TASSO DI ROTAZIONE CAP. INV. ASA	=	TASSO DI ROTAZIONE CAP. INV. ASA <i>-DISPLAY-</i>	X	TASSO D'INCIDENZA CAP. INV. ASA <i>-DISPLAY-</i>	+	TASSO DI ROTAZIONE CAP. INV. ASA <i>-SIST. SICUR.-</i>	X	TASSO D'INCIDENZA CAP. INV. ASA <i>-SIST. SICUR.-</i>
--	---	--	---	---	---	---	---	--

Effettuati anche questi calcoli, si può finalmente procedere al calcolo delle redditività del capitale investito o ROAM (Return on Asset Managed) delle singole ASA. Nel caso specifico tale redditività risulta essere data per il 1984 da:

REDDITIVITÀ VEND. ASA X TASSO ROT. CAP. INV. ASA = REDDITIVITÀ CAP. INV.

REDDITIVITÀ CAPITALE INVESTITO (ROAM) ASA DISPLAY (TABELLA 4.18)

17,5 % X 2,34 = 40,95 %

REDDITIVITÀ CAPITALE INVESTITO (ROAM) ASA SISTEMI SICUR. (TABELLA 4.18)

17,3 % X 1,77 = 30,62 %

REDDITIVITÀ CAPITALE INVESTITO (ROI)

10,1 % X 1,52 = 15,39 %

Si è ora in possesso di tutte le informazioni utili per valutare in profondità la flessione della redditività che sinteticamente i consuntivi dell'Elettronica Industriale nel 1984 mettono in evidenza (Tabella 4.13).

La principale determinante della flessione è stata la minor redditività delle vendite verificatesi per entrambe le ASA. Tale minor redditività si è comunque verificata in misura più consistente per l'ASA Sistemi di sicurezza sulla quale, fra l'altro, l'Alta Direzione sta puntando, come dimostra il forte incremento dei costi fissi specifici (+260 % contro un incremento del 50 % del fatturato ASA). Inoltre, il peso di quest'ASA è anche aumentato, passando nel portafoglio ASA dal 53,5 % al 60 % dei ricavi di vendita e dal 62 % al 66,5 % del capitale investito nelle ASA.

Indipendentemente dallo schema utilizzato per un'analisi della redditività a livello di ASA (per la quantificazione dei flussi di cassa netti, vedi Tabella 4.20), un apprezzamento della concreta attrattività delle singole ASA non è possibile senza un'analisi dell'ambiente esterno e, in particolare, del mercato servito. Così, nel caso in esame la scelta dell'Alta Direzione di spingere l'ASA Sistemi di sicurezza si inserisce in un contesto esterno caratterizzato (nel 1984) da una domanda in forte sviluppo, stimabile intorno al +35% in termini reali. Il che significa che l'Elettronica Industriale con il suo Δ di fatturato (relativo all'ASA Sistemi di sicurezza) del 50 % sta sicuramente mantenendo la quota di mercato (è infatti cresciuta più del 35 %). Anzi, ha forse leggermente ampliato tale quota, essendo stata la variazione nei prezzi-ricavo del 12 % e di conseguenza la crescita in termini reali del 38 %.

Stazionaria è invece la situazione per i Display dove in termini di volumi non si è registrata alcuna crescita. In questo caso la flessione della redditività è un po' più preoccupante, in quanto si tratta di un mercato maturo, caratterizzato da forze competitive che ne determinano la non eccessiva attrattività.

Tabella 4.20 - Elettronica Industriale SpA: i flussi di cassa netti di ASA (1984)

	A.S.A. DISPLAY	%	A.S.A. SISTEMI DI SICUREZZA	%
* RICAVI	4.000	100	6.000	100
1. Il margine di contribuzione	700		1.040	
2. Costi fissi spec. senza esborso (es. ammort.)	131		150	
3. Flusso di cassa potenziale generato da gestione operativa (3 = 1 + 2)	831	20,7	1.190	19,8
4. Δ Att. Corr. (crediti e rim.)	52		582	
5. Δ Fornitori	102		262	
6. Flusso di cassa netto gen. da gest. operat. (6 = 3-4+5)	801	22,0	870	14,5
7. Δ att. fisso di A.S.A.	69		234	
8. Flusso di cassa netto (8 = 6-7)	812	20,3	636	10,6

(Si noti che per semplificare l'esempio non sono stati inseriti nel calcolo dei flussi gli oneri finanziari, che vanno invece sicuramente inseriti anche se si tratta ovviamente di oneri finanziari figurativi).

Ulteriori elementi di riflessione sulle due ASA si possono raccogliere attraverso un loro posizionamento nelle matrici

* SUCCESSO COMPETITIVO/SUCCESSO REDDITUALE²⁰

* CAPACITÀ COMPETITIVA/PROSPETTIVE AMBIENTALI

Nella prima matrice, come si può notare in Figura 4.7, entrambe le ASA si posizionano nel 1° quadrante. Tuttavia, il loro posizionamento nel corso del 1984 è stato caratterizzato da uno spostamento verso destra. Il che suggerisce, onde evitare ulteriori slittamenti in negativo, una riflessione sulla formula imprenditoriale a livello di singole ASA al fine di mettere a punto le azioni opportune.

Il posizionamento nella matrice capacità competitiva/prospettive ambientali (Figura 4.8) consente invece d'interpretare, richiamandosi ai postulati della matrice quote di mercato/tasso di crescita del mercato (Boston Consulting Group), il diverso contributo in termini di flusso di cassa che è stato dato e che in prospettiva potrà essere dato dalle due ASA (si veda Tabella 4.20). L'ASA Display ha svolto e dovrà svolgere un ruolo di business generatore di cassa. L'ASA Sistemi di sicurezza che sino ad oggi ha assorbito cassa dovrà essere gestita, come nel 1984, in una logica di investimenti più calibrati. Tutto ciò, al fine di lasciare un minimo di disponibilità di risorse finanziarie da investire nella ricerca di nuove ASA.

Con queste ultime considerazioni l'attenzione si sta spostando dalla fase di apprezzamento della situazione alla fase di definizione delle future azioni gestionali da intraprendere e al supporto che, in questa fase, può essere offerto da alcuni

²⁰ V. Coda (1984), "La valutazione della Formula imprenditoriale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 82, marzo-aprile.

strumenti. L'analisi della redditività, infatti, può essere particolarmente utile quando si desidera ragionare sul futuro e sui possibili saggi di sviluppo di un'impresa.²¹

Figura 4.7 - Il posizionamento delle ASA nella matrice "successo competitivo/ successo reddituale "

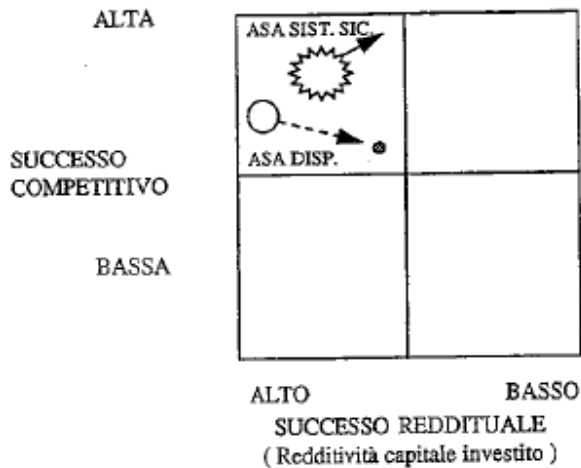
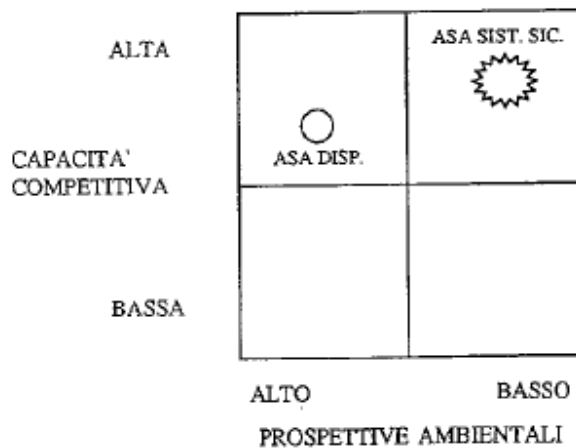


Figura 4.8 - Il posizionamento delle ASA nella matrice "capacità competitiva/ prospettive ambientali "



La redditività condiziona il saggio di crescita sostenibile da un'impresa, soprattutto in quelle realtà nelle quali non si può fare ricorso all'immissione di

²¹ V. Coda (1982), "La tensione verso obiettivi di economicità", in AA.VV., **La determinazione del reddito nelle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa, Atti della giornata di studio nel centenario della nascita di Gino Zappa** (Cedam, Padova).

capitale di rischio fresco. In questi casi, infatti, il maggior fabbisogno finanziario legato allo sviluppo o viene generato all'interno (flusso di autofinanziamento, condizionato dalla redditività) oppure spinge l'impresa ad aumentare il proprio indebitamento verso terzi (banche e fornitori). Lo schema del saggio di crescita sostenibile costringe l'Alta Direzione ad operare alcune scelte che consentono di evitare pericolosi squilibri finanziari che possono sfociare in situazioni di crisi da eccesso di sviluppo.²² Tali scelte hanno per oggetto: il grado d'indebitamento desiderato e il saggio d'incremento ipotizzabile per i mezzi propri.

Con il valore di questi due indici è possibile stabilire il saggio di crescita sostenibile, al fine di verificare successivamente se il saggio di crescita previsto a budget è in linea oppure no con il primo. Questo, perché tra saggio di crescita del capitale investito ($\Delta CI \%$), saggio di incremento dei mezzi propri ($\Delta MP \%$) e grado d'indebitamento (td) esistono le seguenti relazioni:

$\Delta CI \% > \Delta MP \%$ td aumenta

$\Delta CI \% < \Delta MP \%$ td diminuisce

$\Delta CI \% = \Delta MP \%$ td non varia

In particolare, una volta fissati il tasso d'indebitamento obiettivo e il possibile saggio d'incremento dei mezzi propri, sarà possibile determinare il saggio di crescita del capitale investito sostenibile.

²² G.Brunetti (1983), "Il governo delle risorse finanziarie: il modello dello sviluppo sostenibile", in *Banche e Banchieri*, n.10 Ottobre.

Ancora una volta, il caso Elettronica Industriale Spa è di ausilio.

Posto che nel 1984 il tasso di indebitamento è stato pari a 2, con una riduzione di 0,62 punti rispetto al tasso del 1983, si ipotizzi di continuare in questa politica di riduzione. Il tasso d'indebitamento obiettivo per il 1985 sia quindi 1,5. Inoltre, la redditività dei mezzi propri è stata nel 1984 del 10,7 % e, ipotizzando di a) non distribuire dividendi nel corso del 1985 (in caso contrario la redditività MP si ridurrebbe) e b) di procedere ad un aumento di capitale a pagamento nella misura di 500 milioni (che corrisponde ad un incremento dei mezzi propri del 23%), si può fissare il ΔMP % per il 1985 in un +33,7 %. Ma, in base alle relazioni tra ΔCI % , ΔMP % , td sopra riportate, dato l'obiettivo di ridurre ulteriormente il grado d'indebitamento (da 2 a 1,5) il ΔCI % dovrà essere inferiore al ΔMP %.

Di quanto dovrà essere inferiore il ΔCI % ? E quindi, qual è il saggio di crescita sostenibile? Con una semplice operazione matematica si può determinare tale tasso poiché:

$$CI \text{ finale } 1985 = (MP \text{ } 1984 + \Delta MP) \times td \text{ ob. } 1985 + (MP \text{ } 1984 + \Delta MP),$$

$$\text{dove } \Delta MP = MP \text{ } 1984 \times \Delta MP \% 1984-85$$

in cifre:

$$CI \text{ finale } 1985 = [2.181 + (2.181 \times 33,7 \%)] \times 1,5 + [2.181 + (2.181 \times 33,7 \%)]$$

$$CI \text{ finale } 1985 = 7.290$$

con ΔCI % su 1984 pari a:

$$(7.290 - 6.568) / 6.568 = 10,99 \%$$

Quindi il saggio di crescita sostenibile nell'ipotesi di voler ridurre ulteriormente il tasso di indebitamento è solo dell'11%.

A questo punto, il ragionamento si sviluppa a livello di portafoglio ASA. Il budget delle singole ASA consente di determinare lo specifico saggio di crescita che a sua volta influenza il ΔCI % aziendale in base al peso che l'ASA ha all'interno dell'impresa. Ad esempio, se l'Elettronica Industriale dovesse nel 1985 crescere esattamente come nel 1984 il saggio di crescita sarebbe ΔCI % = +25,3 %. Tale saggio è stato determinato da (Tabella 4.21): una crescita del capitale investito nell'ASA Display del 7,7%, mentre nell'ASA Sistemi di sicurezza si è avuto un saggio ben superiore e pari al 31,7%. A ciò si aggiunga che l'attivo non allocato, per effetto di investimenti in potenziamento del CED e rinnovo dei mobili e arredi per gli uffici direzionali, è cresciuto del + 35,8%.

Il fatto che il saggio di crescita aziendale sia stato inferiore al 30% è dovuto al peso che nel 1983 l'ASA Display aveva in Elettronica. Essa assorbiva il 30,3 % delle risorse finanziarie investite in azienda, mentre l'ASA Sistemi di sicurezza rappresentava il 49 % e gli impieghi non allocati il 20,7 %. Ad ogni modo, questa crescita non è sostenibile, se non ipotizzando di mantenere costante rispetto al 1984 il grado d'indebitamento. In questo caso, il saggio di crescita sostenibile passerebbe dall'11 %, (consentirebbe una riduzione del grado d'indebitamento alla variazione dei Mezzi Propri nella sua interezza) che è stato calcolato per il 1985 a un 33,7 %.

Con questi strumenti, per le riflessioni che questi inducono, sbagliare è sempre possibile, ma diventa anche un po' più difficile.

Tabella 4.21 Elettronica Industriale: saggio di crescita capitale investito disaggr. per ASA

$\Delta C.I. \% = 25,3 \%$		
$\Delta C.I. DISPLAY$	$\Delta C.I. SIST. SICUREZZA$	$\Delta C.I. NON ALLOCATO$
$+7,7 \%$	$+31,7 \%$	$+35,8 \%$
X	X	X
<u>0,3030</u>	<u>0,49</u>	<u>0,20</u>
2,30	15,55	7,4
+	+	
$\Delta C.I. \% = 25,3 \%$		

4.4 Il calcolo dei costi avendo per oggetto il cliente*

Un altro oggetto di calcolo con rilevanza strategica è il cliente. Oggi non basta più un generico orientamento al mercato, bisogna orientarsi al cliente. È questa la nuova regola competitiva. Per rispettarla devono mutare gli atteggiamenti delle persone e sono necessarie anche alcune modifiche alla “tradizionale” strumentazione di management. Essa può condizionare il comportamento delle persone attraverso messaggi impliciti ed espliciti, più o meno coerenti con i comportamenti desiderati. Così, è facile che non risulti di grande supporto ad una focalizzazione sul cliente un sistema d’incentivazione che premi tutto, fuorché il conseguimento della *customer satisfaction*. Né risulta probabilmente utile una contabilità direzionale caratterizzata solo da conti economici classificati per prodotto e per centro di responsabilità. Tale sistema è infatti orientato al prodotto e all’interno dell’impresa. Non ci si può quindi stupire se le persone che operano in simili imprese non sono spinte a prestare attenzione ai clienti e ai loro bisogni.

A ciò si aggiunge un altro fenomeno che sta rendendo obsolete tali impostazioni di contabilità direzionale: i costi delle imprese produttrici di beni sono localizzati sempre meno all’interno dello stabilimento e sempre più in attività che servono ad arricchire con servizi l’offerta dell’impresa e che sono svolte da strutture esterne; nasce e cresce la “hidden factory”. D’altra parte, sono le nuove regole competitive che impongono un orientamento al cliente e che suggeriscono di aggiungere servizi nel confronto costante con i concorrenti e con le imprese “world class”. In particolare, riflettendo sui costi, laddove il fenomeno della complessità ha generato le dinamiche più imprevedibili per i costi fissi, si è scoperto che spesso tale complessità non era generata tanto dai prodotti quanto dai clienti.

(*) Questo paragrafo è tratto da “Contabilità direzionale orientata al cliente” (pubblicato su *Amministrazione e Finanza*, n. 12 del 1994), articolo alla stesura del quale, per la parte dedicata allo sviluppo del caso Sly, aveva originariamente concorso anche U. Rubello; a lui un ringraziamento per avermi concesso di utilizzare quell’originario lavoro in comune.

I clienti meritano quindi attenzione: la customer satisfaction deve pur sempre rispettare i principi di economicità. Pertanto, è opportuno elaborare, con riferimento ai singoli clienti, una serie di prospetti economici partendo dalla determinazione accanto ai ricavi di vendita anche dei costi specifici, legati alla gestione del singolo cliente. Queste informazioni possono essere sintetizzate in un prospetto nel quale si dà evidenza al reddito di competenza del cliente. Oltre a questo prospetto, si possono elaborare altre due tavole di sintesi: quella degli impieghi di risorse finanziarie richiesti per una sua efficace gestione (Asset di cliente) e I flussi di cassa netti generati (o bruciati) dalla gestione del cliente stesso. Questi prospetti sono presentati in Tabella 4.22.²³

Vi sono in merito alcune particolarità che vanno sottolineate. In primo luogo, nell'organizzare le informazioni economiche la logica che si suggerisce di utilizzare è quella del "Traceable Costing" (definito anche "Extended Direct Costing"). Questa logica prevede che vengano attribuiti all'oggetto di calcolo i ricavi, i costi specifici e gli impieghi di risorse finanziarie a tale oggetto direttamente attribuibili. Tali risultano essere quei ricavi, quei costi e quegli impieghi che spariscono con l'eliminazione dell'oggetto di calcolo. Il motivo di questo suggerimento è semplice: evitare di essere indotti a pensare che un cliente sia economicamente poco conveniente o addirittura da eliminare, solo perché i suoi risultati economici, dopo che gli sono stati attribuiti larga parte dei costi e delle strutture fisse comuni a più clienti, sono modesti. Potrebbe essere esattamente il contrario anche perché queste attribuzioni, per quanto raffinate, sono sempre soggettive. Pertanto, è solo la capacità contributiva del cliente alla copertura di questi costi e queste strutture comuni che ne facilitano l'apprezzamento.

²³ Per approfondimenti sulla possibile impostazione di un reporting per cliente si vedano Michael Shiffer, "Valutare la redditività dei clienti: una chiave per un'efficace gestione dei flussi di cassa" in A. Bubbio e Gordon Shillinglaw **Managerial cost accounting** (R. Erwing Homewood, Illinois, 1977).

Tabella 4.22 - Prospetti per una contabilità direzionale orientata al cliente

PROSPETTO DEL RISULTATO ECONOMICO DI CLIENTE	Valore assoluto	%
1. Ricavi		
2. Costo standard variabile di fabbricazione		
3. Margine di contribuzione industriale ($3 = 2-1$)		
4. Costi variabili di confezionamento		
5. Costi variabili di commerciali (sconti, provvigioni)		
6. Altri costi variabili		
7. 1° margine di contribuzione di cliente ($7 = 3-4-5-6$)		
8. Costi fissi specifici per la raccolta ordini		
9. Costi fissi specifici per la gestione ordini		
10. Costi fissi specifici per l'evasione ordini del cliente		
11. Altri costi fissi specifici (costi di promozione accantonamento perdite su crediti, assistenza post vendita)		
12. Reddito da gestione del cliente ($12 = 7-8-9-10-11$)		
13. Oneri finanziari su circolante specifico di cliente		
14. Risultato economico residuale di cliente ($14 = 12-13$)		

PROSPETTO DEI FLUSSI DI CASSA CLIENTE	Valore assoluto	%
1. Ricavi		
2. Costi		
3. Reddito da gestione del cliente ($3 = 1-2$)		
4. Costi senza esborso		
5. Flussi di cassa potenziali da gestione cliente ($5 = 3+4$)		
6. Variazione crediti di cliente		
7. Variazione rimanenze prodotti finiti per cliente		
8. Flussi di cassa dopo gli impieghi di risorse in capitale circolante lordo ($8 = 5-6-7$)		

PROSPETTO DEGLI ASSETS CLIENTE	Valore assoluto	%
1. Crediti		
2. Rimanenze		
3. Immobilizzazioni dedicate al cliente: - materiali - tecniche - immateriali		
4. Fondo ammortamento immobilizzazioni		
5. Totale assets di cliente ($5 = 1+2+3-4$)		

In secondo luogo, nel prospetto per il calcolo del risultato economico del cliente, è opportuno evidenziare:

- Il margine di contribuzione industriale come differenza tra i ricavi di vendita dei vari prodotti che concorrono a formare il mix degli acquisti effettuati dal cliente e il costo variabile di fabbricazione del venduto
- Il primo margine di contribuzione del cliente, deducendo dal margine industriale i costi variabili industriali (ad esempio i costi di confezionamento) e i costi variabili commerciali (ad esempio gli sconti particolari e le provvigioni)
- Le restanti informazioni di costo, organizzate prendendo come oggetto di riferimento non le classiche aree funzionali, ma i tre seguenti processi aziendali:
 - * la raccolta degli ordini di quel cliente
 - * la gestione interna di quell'ordine
 - * l'evasione finale di quell'ordine

In tal modo, i costi relativi all'agente, alla trasmissione e al ricevimento dell'ordine, alla sua immissione nel sistema informatico, alla sua gestione a livello di magazzino prodotti finiti e alla sua spedizione/consegna finale al cliente, diventano elementi che possono differenziare il risultato economico conseguibile da un'impresa con il singolo cliente. Da ultimo, sono da addebitare al conto economico i costi specifici dei servizi offerti dall'impresa al cliente: fra questi, ad esempio, i costi relativi ad eventuali servizi di assistenza post-vendita.

Vanno inoltre indicati, dopo il risultato economico della gestione caratteristica del cliente (reddito operativo) gli oneri finanziari figurativi connessi alla gestione di due elementi del circolante influenzati dalle caratteristiche del cliente: l'ammontare dei crediti e le rimanenze di prodotti finiti. Proprio per stabilire l'ammontare di questi due impieghi di risorse finanziarie è sufficiente ricordare che la loro stima a budget può essere eseguita utilizzando le formule indicate in Tabella 4.23.

Tabella 4.23

L'ammontare dei crediti e delle rimanenze di prodotti finiti

DURATA MEDIA DEL CREDITO CONCESSO AL CLIENTE (IN GG.)	X	RICAVI ANNUALI DEL CLIENTE DIVISO 365 GG.
(SI OTTIENE L' AMMONTARE DEI CREDITI MEDIAMENTE IN ESSERE CON IL SINGOLO CLIENTE)		
GIORNI VENDITA DI PRODOTTI FINITI CLIENTE CHE SI TENGONO A MAGAZZINO PER SERVIRE TEMPESTIVAMENTE IL CLIENTE	X	RICAVI ANNUALI DEL PER SINGOLO PRODOTTO FINIT DIVISO 365 GG.
(PER OTTENERE L' AMMONTARE DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI FINITI DA CONSIDERARE ATTRIBUIBILI AL SINGOLO CLIENTE SI DEVE PROCEDERE A QUESTA STIMA PRODOTTO PER PRODOTTO)		

A consuntivo, la contabilità clienti offre già le informazioni necessarie per un controllo dei crediti per cliente. Per le rimanenze si tratta invece di effettuare una stima in base alle rotazioni che i diversi prodotti hanno fatto effettivamente registrare, a meno che non vi siano prodotti destinati unicamente ad un cliente. In tal caso, le rimanenze di quel prodotto sono attribuibili direttamente al cliente al quale il prodotto è destinato.

Per completare il prospetto relativo alle risorse finanziarie per cliente (Asset di cliente) è necessario considerare se in impresa vi siano anche impieghi in attività fisse materiali (impianti o strutture fisiche) o immateriali (pubblicità, costi promozionali o di ricerca) relative unicamente a singoli clienti. Solo in tal caso questi impieghi andranno indicati nel relativo prospetto presentato in Tabella 4.22. Ad esempio, nel caso Sly Italy SpA, un'impresa che opera nel settore del confezionamento di capi d'abbigliamento, non si è preso in considerazione il fatto che il cliente non può essere valutato solo in termini di margini di contribuzione legati ai prodotti da questi acquistati e agli altri costi variabili dovuti al rapporto

commerciale. Limitandosi a considerare questi costi, clienti come la Maker apparivano all'Alta Direzione come clienti sicuramente interessanti (Tabella 4.24).

Tabella 4.24 - Conto economico relativo al cliente Maker

CLIENTE : MAKER	€/000.000	%
RICAVI :	640	100
* articolo A	440	
* articolo B	150	
* articolo C	50	
 COSTI VARIABILI DI FABBRICAZIONE :	 488	 76,3%
* tessuto	90	
* etichette	10	
* taglio interno	45	
* ricamo (c/o terzista)	35	
* confezionamento (Tunisia)	180	
* asole / bottoni (c/o terzista)	30	
* stiro / piegatura / imbustatura	50	
* rilavorazione interna	15	
* utenze	3	
* packaging	10	
* trasporti	20	
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	152	23,8%
 COSTI VARIABILI COMMERCIALI :	 50	 7,8%
* SCONTO 5%	32	
* AGENTE 2%	13	
* TRASPORTO SU VENDITA	5	
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI CLIENTE	102	15,9%

Nel rapporto con i clienti è necessario chiedersi sempre se vi siano altri costi specifici legati alla loro gestione e all'evasione dei loro ordini. Ragionando sul cliente Maker, si sono individuati i seguenti costi fissi specifici:

- I costi relativi allo sviluppo della collezione per il cliente, dati dai costi del personale e dei materiali utilizzati per la messa a punto della collezione (60 milioni)
- I viaggi in Egitto, dove la Sly Italy ha decentrato parte delle lavorazioni, effettuati dal responsabile della produzione e dal responsabile del controllo qualità per risolvere i problemi verificatisi per il particolare tipo di tessuto scelto dal cliente (6 milioni)
- Le visite effettuate dal responsabile commerciale, in affiancamento all'agente, presso la sede del cliente Maker (sede all'estero) per l'acquisizione e la successiva definizione degli ordini che rientrano nel conto economico (7 milioni)

Tutti questi costi sono costi da complessità gestionale indotta dal cliente stesso (tessuto particolare, sede all'estero, spezzettamento degli ordini). In più vi possono anche essere dei "Sunk Cost" o dei costi per opportunità perse. Così, nel caso della Maker la rapidità di evasione dell'ordine da questi richiesta induce anche a commettere errori nella programmazione della produzione che si concretizzano poi in:

- * Maggiori costi di trasporto per consegnare senza eccessivi ritardi
- * Maggiori costi, di difficile quantificazione, per scambi di telefonate e fax con il cliente che sarebbero stati inutili se l'ordine avesse seguito un iter lineare
- * Tempo perso da alcune persone e sottratto all'efficace gestione di altri clienti e altri ordini

Simili situazioni possono poi degenerare arrivando al caos produttivo/distributivo; si è sempre in ritardo e si evadono ordini incompleti.

In realtà, quindi, questo cliente è ben lontano dall'essere un cliente economicamente interessante. Il nuovo conto economico presentato in Tabella 4.25 (pagina seguente) è emblematico: il risultato economico passa dal 15,9 % al 4,1 % prima degli oneri finanziari. Se poi si computano anche questi a livello figurativo si scende a un risultato di competenza del 2,8 %.

In simili situazione o ci si organizza per gestire con una redditività migliore simili clienti o può anche essere opportuno valutare di abbandonarli, soprattutto se il loro potenziale sviluppo prospettico non è elevato. D'altra parte, nella corretta e costante ricerca di fonti di vantaggio competitivo avere strumenti che aiutino a valutare la convenienza economica dei singoli clienti è forse ciò che può "fare la differenza".

Tabella 4.25 - Conto economico relativo al cliente Maker riformulato evidenziando i costi specifici

CLIENTE : MAKER	€./000.000	%
RICAVI :	640	100
* articolo A	440	
* articolo B	150	
* articolo C	50	
COSTI VARIABILI DI FABBRICAZIONE :	488	76,3%
* tessuto	90	
* etichette	10	
* taglio interno	45	
* ricamo (c/o terzista)	35	
* confezionamento (Tunisia)	180	
* asole / bottoni (c/o terzista)	30	
* stiro / piegatura / imbustatura	50	
* rilavorazione interna	15	
* utenze	3	
* packaging	10	
* trasporti	20	
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	152	23,8%
COSTI VARIABILI COMMERCIALI :	50	7,8%
* SCONTO 5%	32	
* AGENTE 2%	13	
* TRASPORTO SU VENDITA	5	
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI CLIENTE	102	15,9%
COSTI FISSI SPECIFICI PER LA GESTIONE DELL'ORDINE :	68	10,6%
* costi sviluppo collezione Maker	60	
* viaggi responsabile produzione e controllo qualità	6	
* telefono / fax	2	
COSTI FISSI SPECIFICI PER LA RACCOLTA E L'EVAZIONE DELL'ORDINE :	8	1,3%
* viaggi agente	7	
* telefono / fax	1	
REDDITO DI GESTIONE DEL CLIENTE :	26	4,1%
* oneri finanziari figurativi	8	
RISULTATO ECONOMICO RESIDUALE DI CLIENTE	18	2,8%

4.5 Il calcolo economico nelle scelte Make or Buy*

Nel tentativo di ridurre il rischio della gestione operativa molte imprese hanno cercato negli ultimi anni di ridurre i costi fissi, esternalizzando attività in precedenza svolte all'interno. In certi settori, come in quello tessile o in quello elettronico, sono state anche le dinamiche competitive a rendere indispensabile il fatto di decidere di perseguire una simile strategia. Ma qualche impresa si è anche pentita di averlo fatto. Il motivo è semplice: questa decisione, come molte altre, è una decisione dalle forti implicazioni strategiche. Di conseguenza, come si è già sottolineato:

- a) **La decisione non può essere presa osservando la sola convenienza economica**
- b) **Diventano rilevanti, a fini di valutazione economica, oltre ai costi variabili, alcuni costi fissi, quelli specifici**

Per comprendere l'importanza di non fermarsi alla sola valutazione di convenienza economica può essere opportuno ricorrere a due recenti idee proposte dalla teoria: il concetto di **Core Competence** (Prahalad-Hamel, 1990) e di attività che creano valore per il cliente, possibile fonte di vantaggio competitivo (Porter, 1985).²⁴ La prima idea consente di richiamare la rilevanza strategica del continuare a fare all'interno le cose che si sanno fare bene, quelle che costituiscono la Core Competence sulla quale si è costruito in passato il successo dell'impresa. Si dovrà cercare di valorizzare tali competenze, poiché la loro unicità è una possibile fonte di apprezzamento da parte dei clienti e quindi una possibile fonte di successo competitivo.

²⁴ Prahalad - Hamel, "The Core Competence of the Corporation" in *Harvard Business Review*, n.3 maggio-giugno 1990; trad. it. in *Harvard Espansione* n.49 Dicembre 1990 con il titolo "La competenza distintiva delle aziende"; M. Porter **Competitive Advantage** (Free Press, New York, 1985 e pubblicato in italiano con il titolo **Il vantaggio competitivo** (Edizioni Comunità, Milano, 1987).

(*) Questo paragrafo è tratto dall'articolo "Produzione interna o fornitura esterna: scelte fondate", pubblicato sul n. 24 - 1993 di *Amministrazione e Finanza*.

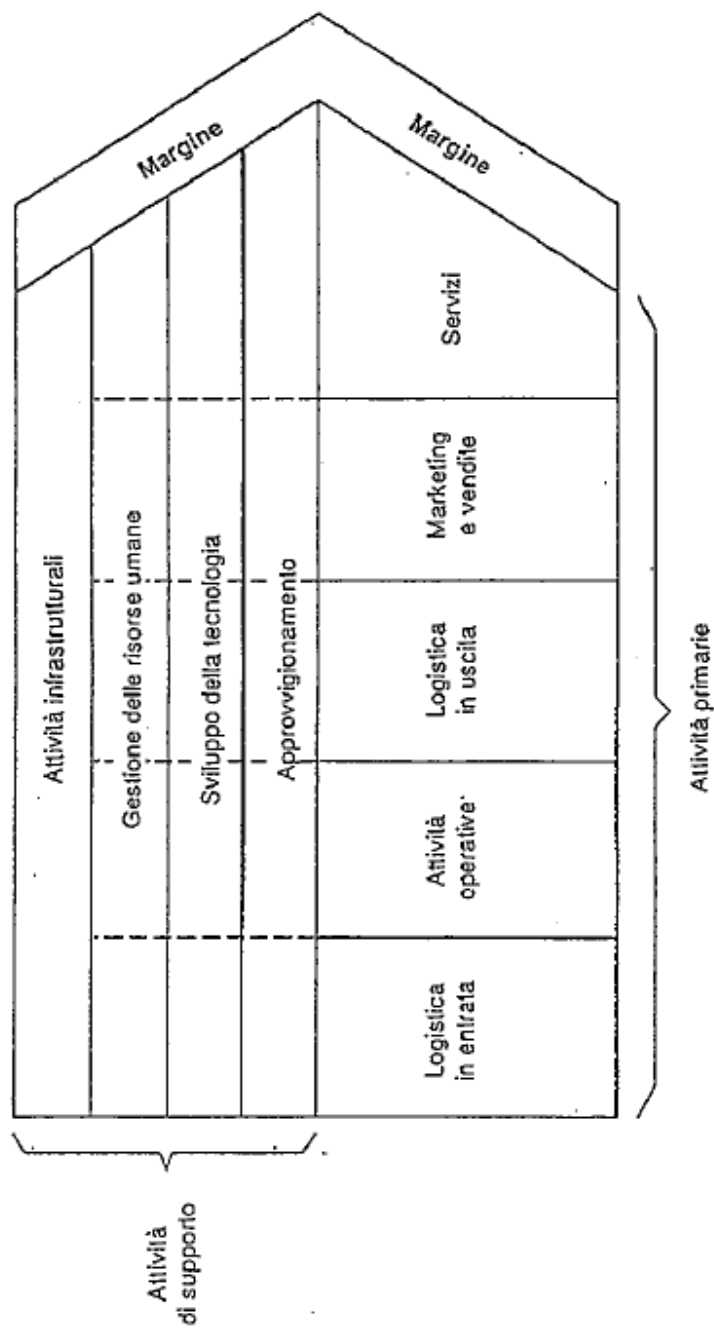
La seconda idea si richiama al modello della catena del valore in base al quale Porter suggerisce d'individuare tra le varie attività primarie e le attività di supporto (Figura 4.9, pagina seguente) quelle che creano valore per il cliente. Sono queste ultime quelle che a suo avviso meritano tutte le cure e le attenzioni da parte di un'impresa e dove la stessa, ove sia più brava dei concorrenti a realizzarle, può creare un vantaggio competitivo. Le altre attività, quelle che non creano valore, sono le prime candidate ad essere esternalizzate, anche perché in tal modo i relativi costi verrebbero variabilizzati. Attenzione tuttavia a non esternalizzare attività che siano creatrici di valore per il cliente, poiché una loro inefficace gestione compromette la qualità dell'offerta e quindi tende a creare insoddisfazione nel cliente. Ma anche la valutazione di convenienza economica richiede alcune cautele. Questo breve caso aziendale consente di sottolineare alcune sfumature tecniche del calcolo economico che appare opportuno impostare.

La H-T Electronic SpA produce al suo interno una componente che viene successivamente assemblata in alcuni dei suoi prodotti finiti. I costi della componente 326, ottenuta in un reparto che effettua anche altre lavorazioni, si possono evincere dalla scheda di costo standard presentata in Tabella 4.26.

Tabella 4.26 Scheda di costo standard componente 326

ELEMENTI DI COSTO	COSTO UNITARIO
MATERIALI	£. 30.000
MOD	£. 10.000
COSTI INDIRETTI:	
VARIABILI	£. 12.000
FISSI	£. 25.000
COSTO STANDARD	£. 77.000

Figura 4.9 - La catena del valore



Fonte: M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

La quota dei costi fissi attribuita alla componente 326 è basata su £. 200 milioni di costi fissi annuali allocati al reparto dove si possono produrre 8.000 pezzi l'anno. Peraltro, solo 80.000.000 di questi costi fissi di fabbricazione potrebbero essere eliminati se la componente 326 non venisse prodotta all'interno. La H-T Electronic ha di recente avuto l'opportunità di acquistare da un fornitore italiano tale componente a £. 65.000. Alla H-T Electronic converrebbe continuare a produrre la componente 326 oppure accettare l'offerta del fornitore italiano?

Per dare una risposta occorre rendersi subito conto che l'informazione di costo pieno (£. 77.000, Tabella 4.26), così come viene calcolata in H-T Electronic, non solo non serve, ma induce a ritenere conveniente l'offerta del fornitore italiano (il suo prezzo di offerta della componente 326 è infatti di £. 65.000). Tuttavia, nel costo pieno vi sono costi indiretti fissi che non sono specifici del reparto nel quale si ottiene la componente 326 (pari a £. 120 milioni, ottenuti come differenza tra i costi indiretti fissi totali di £. 200 milioni e £. 80 milioni di costi indiretti fissi specifici). Si tratta di costi che H-T dovrà sostenere anche se decidesse di acquistare all'esterno la componente 326. Essi sono quindi irrilevanti per la decisione; rimangono invariati anche qualora si opti per l'offerta del fornitore italiano.

Ben diverso è il discorso per gli 80 milioni di costi fissi di fabbricazione che potrebbero essere eliminati se la componente non venisse prodotta all'interno. Questi sì che sono costi rilevanti per la decisione. Essi risulterebbero infatti cessanti nel caso di esternalizzazione della fabbricazione della componente. Allo stesso modo sono cessanti i costi variabili diretti (Materiali e MOD, £. 40.000) e indiretti (£. 12.000). Si tratta di confrontare, come viene fatto in Tabella 4.27, i costi emergenti nel caso si acquisti la componente dal fornitore italiano (ottenuti moltiplicando il prezzo della componente, £. 65.000, per il numero di unità di norma prodotte da H-T Electronic e che quindi andrebbero acquistate: 8.000 pezzi) con quelli cessanti. Questi ultimi sono ottenuti moltiplicando i costi variabili unitari per

le 8.000 unità di componente normalmente prodotte e sommando a questo importo gli 80 milioni di costi indiretti fissi rilevanti per la decisione.

Tabella 4.27

Confronto tra il costo sostenuto da H-T Electronic nel caso di esternalizzazione della fabbricazione della componente 326 rispetto al costo di fabbricazione all'interno

COSTO EMERGENTE NEL CASO DELL'ACQUISTO ALL'ESTERNO	COSTO DI FABBRICAZIONE ALL'INTERNO "CESSANTE"
£. 520.000.000 (OTTENUTO MOLTIPLICANDO £. 65.000 X 8.000 PEZZI DA ACQUISTARE NELL'ANNO)	£. 496.000.000 (OTTENUTO MOLTIPLICANDO IL COSTO UNITARIO DI MATERIE PRIME, MOD E COSTI INDIRETTI VARIABILI: £.30.000+£.10.000+£.12.000=£.52.000 PER IL NUMERO DI PEZZI, 8.000, PRODOTTI/UTILIZZATI NELL'ANNO) E NON £. 616.000, COME NEL CASO IN CUI SI FOSSE UTILIZZATO IL COSTO PIENO DI £.77.000 PER UNITÀ DI COMPONENTE 326 (TABELLA 4.26)

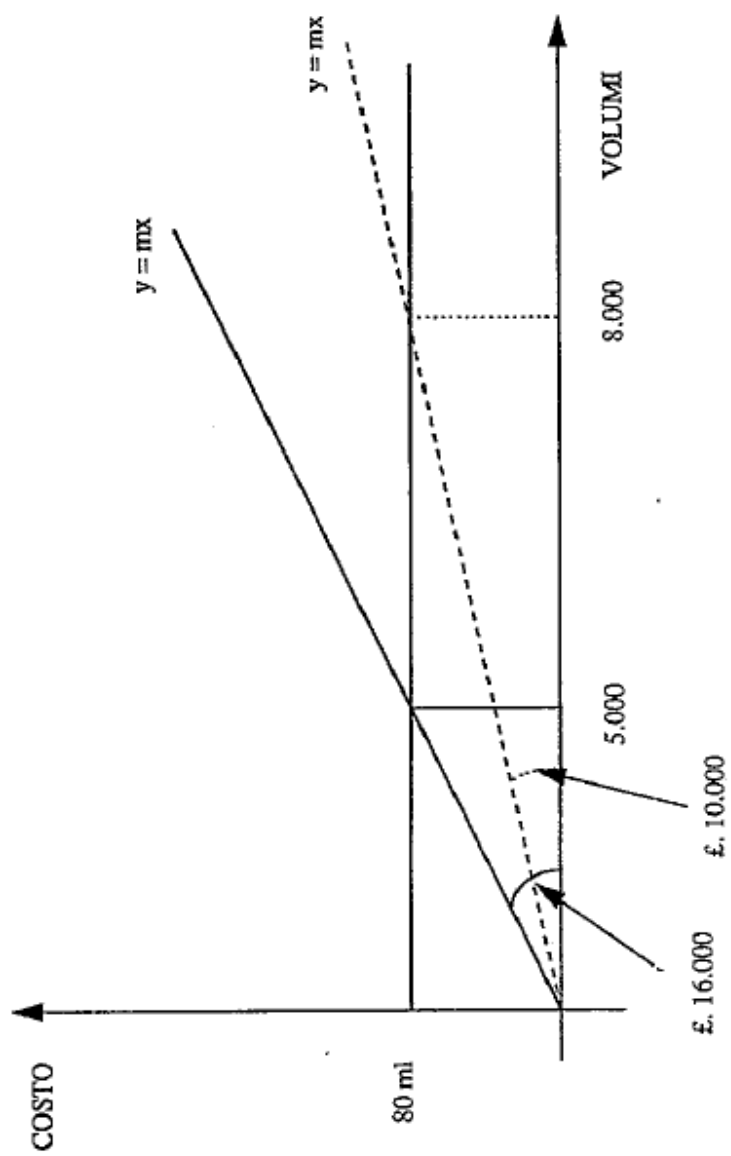
Si deve inoltre essere ben consapevoli del fatto che il **confronto unicamente tra questi costi** può essere effettuato **solo ove non vi siano altri costi emergenti o cessanti** in azienda **in conseguenza dell'esternalizzazione**. Si pensi, ad esempio, alle modifiche che potrebbero esserci a seguito della decisione a livello di costi del personale addetto agli approvvigionamenti o nell'area dei costi del personale addetto al controllo qualità delle componenti acquistate all'esterno. Qualora vi fossero delle modifiche, anche questi costi andrebbero considerati. Troppo spesso capita di vedere imprese convinte di aver azzeccato ad esternalizzare certe produzioni che entrano in difficoltà per il lievitare delle strutture (e dei relativi costi) nell'area approvvigionamenti e controllo qualità materie prime e componenti.

Da ultimo, si noti inoltre come una simile decisione non si possa comunque comporre, basandosi sul costo unitario della componente. Il calcolo economico va condotto in termini complessivi. Il costo unitario della componente 326 prodotta all'interno è infatti di £. 62.000 solo se si producono e utilizzano 8.000 pezzi di questa componente. Questo costo, infatti, si ottiene sommando ai costi variabili unitari la quota di costo indiretto fisso dato da £. 80 milioni divisi per 8.000 unità (vedi Tabella 4.28). Diversamente, quanto più si riduce il volume di produzione tanto più aumenta il costo unitario della componente 326. Così, ad esempio, qualora si producessero solo 6.000 pezzi, il costo unitario salirebbe a £. 65.333 (si veda Tabella 4.28) e quindi l'offerta del fornitore italiano risulterebbe economicamente conveniente. Da quel quantitativo in giù l'offerta diventa sempre più competitiva, economicamente sempre più conveniente della produzione all'interno. Il motivo è che al diminuire dei volumi la quota dei costi fissi imputata a livello di unità di prodotto (nel caso specifico la componente 326) aumenta (per comprendere a pieno questo concetto fondamentale si veda la Figura 4.10, pagina seguente). Pertanto, è solo da un certo quantitativo in su che la produzione interna è più conveniente dell'acquisto all'esterno.

Tabella 4.28**Costo pieno unitario della componente 326 con i soli costi fissi indiretti specifici di reparto in relazione a diversi livelli di produzione della componente 326.**

PEZZI	8.000	7.000	6.000	5.000	4.000
COSTI VARIABILI					
- MATERIA PRIMA	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
- MOD	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
- INDIRETTI VAR.	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
TOTALE CV (1)	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
COSTI INDIR. (2)					
- FISSI SPECIFICI (TOTALE 80 MIL.)	10.000	11.428	13.333	16.000	20.000
TOTALE (3)					
COSTO PIENO SPEC. (3) = (1) + (2)	62.000	63.428	65.333	68.000	72.000

Figura 4.10- L'incidenza dei costi fissi sui costi totali al variare della produzione



Come si può notare, il coefficiente angolare m della retta $y = mx$ che parte dall'origine e passa per il punto in corrispondenza del volume di 8.000 pezzi corrisponde alla quota di costi fissi imputata all'unità di prodotto.

$$m = 80 \text{ MILIONI } \text{£.} / 8.000 \text{ PEZZI}$$

Se diminuisce il volume il coefficiente angolare m aumenta. Ad esempio, per un volume pari a 5.000 pezzi, m vale:

$$m = 80 \text{ MILIONI } \text{£.} / 5.000 \text{ PEZZI} = 16.000 \text{ £.} / \text{PEZZO}$$

Il coefficiente si riduce solo nel caso in cui il volume sia maggiore di 8.000 pezzi. Ad esempio:

$$m = 80 \text{ MILIONI } \text{£.} / 10.000 \text{ PEZZI} = 8.000 \text{ £.} / \text{PEZZO}$$

Per calcolare la quantità a partire dalla quale la produzione all'interno è economicamente più conveniente dell'acquisto si può ricorrere a questa formula:

$$\frac{\text{C.F.I.} - \text{C.F.E.}}{\text{CVE} - \text{CVI}} \quad (1)$$

dove:

C.F.I. = COSTI FISSI SPECIFICI TOTALI NEL CASO DI PRODUZIONE ALL'INTERNO

C.F.E. = COSTI FISSI SPECIFICI (COMPL.) NEL CASO DI PRODUZIONE ALL'ESTERNO

CVE = COSTI VARIABILI UNITARI NEL CASO DI ACQUISTO DALL'ESTERNO

CVI = COSTI VARIABILI UNITARI NEL CASO DI PRODUZIONE ALL'INTERNO

Ponendo il risultato uguale a zero nella formula (1), è possibile calcolare quello che viene definito il punto di indifferenza: quel volume di produzione in corrispondenza del quale è economicamente indifferente produrre all'interno o acquistare all'esterno; in questo punto il costo totale della produzione all'interno (costi variabili più costi fissi) è uguale al costo complessivo dell'acquisto all'esterno.

Se si applica la (1) nel caso H-T Electronic il punto di indifferenza corrisponde ad un volume di produzione pari a 6.154 pezzi. Tale valore si ottiene nel modo seguente:

$$80.000.000 / (£. 65.000 - £. 52.000) = 6.154$$

Si tratta semplicemente di dividere i costi fissi specifici dell'interno (dato che non vi sono costi fissi specifici legati all'acquisto dall'esterno) per la differenza fra il costo d'acquisto (prezzo di vendita del fornitore italiano) e il costo variabile di fabbricazione all'interno.

La determinazione del punto di indifferenza si può anche effettuare graficamente, così come evidenziato in Figura 4.11. Il grafico contrappone la struttura di costo relativa all'ipotesi di fabbricazione all'interno con quella relativa all'esternalizzazione dell'attività. Nel primo caso (interno) i costi fissi sono elevati, mentre risultano più contenuti i costi variabili unitari (coefficiente angolare della retta dei costi totali interni):

$$C.T.I. = [(CVI \times VOLUME) + C.F.S.I.];$$

dove:

$$C.T.I. = \text{COSTI TOTALI DELLA PRODUZIONE ALL'INTERNO}$$

$$CVI = \text{COSTI VARIABILI UNITARI}$$

$$C.F.S.I. = \text{COSTI FISSI SPECIFICI LEGATI ALLA PRODUZIONE INTERNA}$$

Nel caso invece si proceda a realizzare all'esterno il prodotto (nell'esempio la componente 326) i costi fissi risultano contenuti, mentre hanno un'incidenza maggiore i costi variabili coincidenti con il prezzo di vendita praticato dal fornitore (coefficiente angolare dell'equazione della retta)

$$C.T.E. = [(CVE \times VOLUME) + C.F.S.E.]$$

dove:

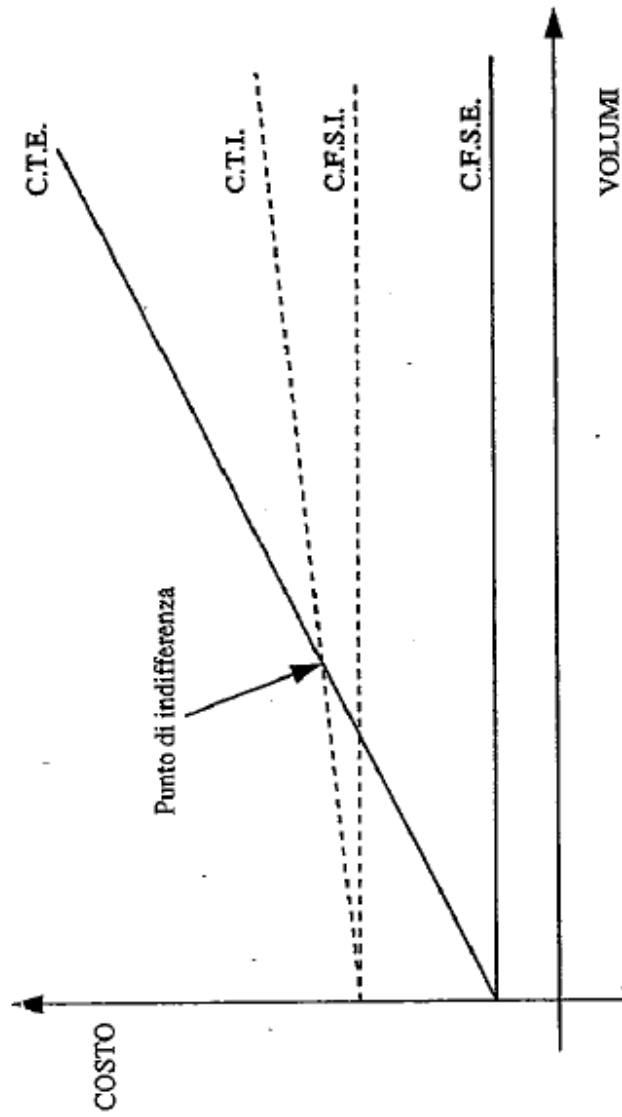
$$C.T.E. = \text{COSTI TOTALI DELL'ACQUISTO ALL'ESTERNO}$$

CVE = COSTI VAR. UNIT. COINCID. CON IL PREZZO DI VEND. DEL FORNITORE

C.F.S.E. = COSTI FISSI SPECIFICI LEGATI ALL'ACQUISTO ESTER. DEL PRODOTTO

Il punto d'indifferenza è rappresentato dal punto d'incontro tra la retta dei costi totali interni (C.T.I.) e quella dei costi totali relativi all'acquisizione dall'esterno (C.T.E.).

Figura 4.11 - La determinazione del punto di indifferenza



- C.T.E. : costi totali dell'acquisto all'esterno
- C.T.I. : costi totali della produzione all'interno
- C.F.S.I. : costi fissi specifici legati alla produzione interna
- C.F.S.E. : costi fissi specifici legati all'acquisto esterno

La risposta alla domanda inizialmente formulata risulta a questo punto semplice. Per la H-T Electronic SpA è economicamente più conveniente realizzare la componente 326 all'interno piuttosto che acquistarla dall'esterno. Tranne il caso in cui il suo volume di produzione dovesse scendere al di sotto delle 6.154 unità. In questa eventualità, se il fornitore italiano continuasse ad offrire tale componente al prezzo di £.65.000, nonostante i minori volumi (da 8.000 pezzi a meno di 6.154 pezzi), la sua offerta risulterebbe economicamente più conveniente della produzione all'interno.

In un secondo momento un'impresa elettronica di Hong-Kong ha invece offerto di fornire la stessa componente 326 a £. 51.500. La capacità produttiva che in tal modo si libererebbe potrebbe essere utilizzata per produrre all'interno le 10.000 unità della componente 401, attualmente acquistate da un fornitore a £. 74.600. Si noti che la scheda di costo standard interno di tale componente è la seguente (Tabella 4.29):

Tabella 4.29
Scheda di costo standard componente 401

ELEMENTI DI COSTO	COSTO UNITARIO
MATERIALI	£. 45.000
MOD	£. 8.000
COSTI INDIRETTI:	
VARIABILI	£. 9.600
FISSI	£. 20.000
COSTO STANDARD	£. 82.600

Vi è da sottolineare che dei 200 milioni, in tal caso imputati alla componente 401, soltanto 110 milioni avrebbero la caratteristica di essere costi fissi specifici.

In sostanza, che cosa converrebbe fare alla H-T Electronic?

Non dovrebbero esserci dubbi, in quanto il fornitore di Hong Kong offre la componente 326 ad un prezzo di vendita (£. 51.500) che è addirittura inferiore al costo variabile unitario della H-T (£. 52.000, si veda Tabella 4.26 e Tabella 4.28). A ciò si aggiunga che, liberando capacità produttiva, vi sono forse ulteriori risparmi dovuti alla sostituzione della produzione all'interno della componente 326 con la componente 401, attualmente acquistata all'esterno. L'incertezza sulla convenienza economica di questa sostituzione è però legata ancora una volta alla disponibilità di un'informazione di costo impropria: il costo pieno aziendale. Essendo tale informazione ottenuta mediante una spalmatura dei 200 milioni di costi indiretti fissi, sia comuni sia specifici, sulla componente 401 (prodotta e utilizzata per 10.000 pezzi), si giunge a determinare un costo pieno aziendale unitario pari a £. 82.600 (si veda Tabella 4.29). È ovvio che quest'importo è decisamente superiore alle £. 74.600 relative all'acquisto esterno della componente. Di conseguenza, se l'impresa prendesse questo costo pieno per effettuare i suoi calcoli economici avrebbe la sensazione di risparmiare 84 milioni, in virtù dell'acquisto dal fornitore di Hong Kong (per i calcoli si veda Tabella 4.30), ma di sostenere maggiori costi per 80 milioni, qualora decidesse di utilizzare la capacità produttiva resasi disponibile per produrre all'interno la componente 401 (si veda ancora Tabella 4.30). Quindi, complessivamente, l'introduzione di questo cambiamento non apparirebbe caratterizzato da una grande convenienza economica. Se poi si considerano i rischi strategici derivanti dal portare una propria produzione in oriente si potrebbe essere quasi tentati di abbandonare quest'idea di cambiamento.

Per contro, a un'attenta analisi emerge che i maggiori costi specificamente legati al cambiamento della produzione interna sono 30 milioni (i costi fissi specifici della componente 326 sono 80 milioni, mentre sono 110 milioni per la componente 401; la differenza è solo di 30 milioni, non pari ai 120 milioni che emergono se si prendono come riferimento i 200 milioni inseriti nel costo pieno). Produrre la

componente 401 all'interno significherebbe sostenere costi per £. 736 milioni con un ulteriore risparmio di 10 milioni (per i calcoli vedi Tabella 4.31).

Tabella 4.30

Confronto tra i costi totali nel caso di produzione della componente 326 all'interno e il costo relativo al suo acquisto ad Hong Kong, nonché tra il costo di acquisto della componente 401 e il costo di produzione all'interno della componente 401, utilizzando il costo pieno aziendale

	COMPONENTE 326	COMPONENTE 401
ACQUISTO (1)	£. 412.000.000 (£. 51.500 X 8.000 PEZZI)	£. 746.000.000 (£. 74.600 X 10.000 PEZZI)
COSTO DI FABBRICAZIONE (2)	£. 496.000.000 (£. 52.200 X 8.000 PEZZI)	£. 826.000.000 (£. 82.600 X 10.000 PEZZI)
	AI QUALI SI AGGIUNGONO GLI 80 MILIONI DI COSTI FISSI SPECIFICI	DOVE £. 82.600 È IL COSTO PIENO UNITAR. AZIENDALE
BENEFICIO NETTO (3)	£. 84.000.000	(£. 80.000.000)
(3) = (1) - (2)		

Tabella 4.31

Confronto tra i costi totali nel caso di produzione della componente 326 all'interno e il costo relativo al suo acquisto ad Hong Kong, nonché tra il costo di acquisto della componente 401 e il costo di produzione all'interno della componente 401, utilizzando i costi specifici

	COMPONENTE 326	COMPONENTE 401
ACQUISTO (1)	£. 412.000.000 (£. 51.500 X 8.000 PEZZI)	£. 746.000.000 (£. 74.600 X 10.000 PEZZI)
COSTO DI FABBRICAZIONE (2)	£. 496.000.000 (£. 52.200 X 8.000 PEZZI) AI QUALI SI AGGIUNGONO GLI 80 MILIONI DI COSTI FISSI SPECIFICI	£. 736.000.000 (£. 62.600 X 10.000 PEZZI) AI QUALI SI AGGIUNG. 110 MILIONI DI C. FISSI SPECIF.
BENEFICIO NETTO (3) (3) = (1) - (2)	£. 84.000.000	(£. 10.000.000)

In sintesi, l'operazione Hong Kong consentirebbe complessivamente minori costi per £. 94 milioni che sono la reale convenienza economica dell'operazione. La valutazione di quest'operazione va poi tuttavia integrata da una valutazione delle implicazioni sul piano strategico. È opportuno trasferire tecnologie ai fornitori per la produzione all'esterno della componente 326? È una componente con forti contenuti di know-how o è ormai una componente reperibile con le medesime caratteristiche sul mercato aperto? Queste sono alcune delle domande da porsi per valutare strategicamente quest'operazione di spostamento della produzione in oriente.

Per aiutarsi nel concreto a non dimenticare le due dimensioni del problema decisionale si suggerisce di utilizzare una matrice come quella già proposta in Figura 4.5. In essa s'incrociano la convenienza economica, in ascissa, con le implicazioni strategiche, in ordinata; dal posizionamento che ne consegue per le singole alternative oggetto di scelta si può più o meno rapidamente comporre la decisione. Le scelte sono facili, qualora ci si trovi in presenza di alternative

caratterizzate da elevata convenienza economica e positive implicazioni strategiche. Le scelte continuano ad essere facili da comporre se a implicazioni strategiche negative si abbina l'assenza di convenienza economica. Diventano difficili nel caso in cui le due valutazioni siano in parziale contrasto, come nel caso di alternative dalla modesta convenienza economica, ma dalle interessanti implicazioni strategiche.

Resta il fatto che nel momento decisionale è sempre necessario incrociare le valutazioni di convenienza economica con un'analisi anche qualitativa delle conseguenze strategico-organizzative derivanti dalle scelte. Tutto ciò è ben noto a chi apprezza e pratica l'analisi costi/benefici. Trascurare questi aspetti è già rischioso quando le decisioni sono di gestione operativa. Potrebbe essere fonte di pericolosi errori strategici, qualora ci si sposti, come nel caso delle scelte se esternalizzare o meno un'attività, sul piano delle azioni ad elevato impatto sulla capacità competitiva.

4.6 Perché è opportuno “buttare via” il lotto economico?

Insieme ai costi standard, uno degli strumenti ereditati dalla scuola di pensiero tayloristica (**Scientific Management**) è il lotto economico di lavorazione. Si tratta di quella quantità di uno specifico prodotto che in un'impresa con un processo di lavorazione organizzato per lotti consente di minimizzare i costi complessivi aziendali. Vi sono infatti alcuni costi (i costi di fabbricazione) che si riducono all'aumentare dei volumi e altri costi (i costi di mantenimento delle scorte) che invece aumentano all'aumentare dei volumi realizzati e non venduti.

Già una quindicina di anni fa su *Harvard Business Review* apparve un articolo di J. E. Bishop che venne poi tradotto in italiano con un titolo provocatorio: "Buttiamo via il lotto economico".²⁵ In quest'articolo l'autore sottolineava i rischi di un utilizzo non corretto in sede di programmazione dei volumi di fabbricazione del modello definito del lotto economico di lavorazione. D'altra parte, ben prima di quel lavoro, G. Pellicelli e A. Rugiadini già avvertivano sui limiti di tale modello²⁶. Condividendo in pieno le riflessioni di tutti questi studiosi, si desidera aggiungere poche altre, al fine di rendere ancora più evidenti le difficoltà e la pericolosità di voler determinare con precisione il lotto economico, anche se la filosofia just in time ha già di per sé reso in parte inutile questo modello. Tuttavia, si sta assistendo a una sua rinascita, grazie all'estensione che ne è stata proposta ad aree gestionali diverse da quelle di fabbricazione. Ne sono un esempio alcune applicazioni nella logistica. Tutto ciò ha spinto a dedicare a questo tema un paragrafo del presente lavoro.

Il modello in questione prevede, come si è detto, che si possa determinare quella quantità di un determinato prodotto da mettere in lavorazione per

²⁵ J. E. Bishop, “Integrating critical Elements of Production Planning” in *Harvard Business Review*, 1979 e tradotto con il titolo ricordato in *Harvard Espansione*, n. 6, Marzo 1980.

²⁶ G. Pellicelli, **Le scorte nell'economia e nelle determinazioni quantitative d'impresa** (Giuffrè, Milano, 1968) e A. Rugiadini, “*Scelta di modello di controllo delle scorte*” in **Lavoro e Risparmio** di Carlo Masini (Utet, Torino, 1970, pp. 586-618).

minimizzare due tipologie di costi con andamenti contrapposti (Figura 4.12): i costi dei processi di lavorazione, che a livello unitario si riducono all'aumentare dei volumi di lavorazione, e i costi di mantenimento a scorta, che aumentano all'aumentare dei volumi di lavorazione con relazione talvolta anche più che proporzionale. Invece, nel caso di applicazione del modello nell'area della logistica il suggerimento offerto è quello di tentare di minimizzare i costi di trasporto, che tendono a diminuire all'aumentare del numero dei depositi decentrati, e i costi dei magazzini, che per contro tendono ad aumentare all'aumentare del numero dei magazzini (Figura 4.13)²⁷. È infatti sufficiente riflettere sulle componenti di tali costi per cogliere tali relazioni:

a) Il costo dei processi di fabbricazione è dato dal costo unitario di fabbricazione del prodotto (Cf) che, già di per sé, laddove si utilizzi una configurazione di costo pieno, si riduce come costo unitario all'aumentare dei volumi di lavorazione; ad esso vanno a sommarsi una serie di costi fissi per l'approntamento del singolo lotto (Ca), in particolare, i costi di attrezzaggio macchine, i costi di lancio in lavorazione (costi legati a scarti e sfridi delle prime unità prodotte). A questi costi si potrebbero anche aggiungere degli oneri figurativi come i costi di stockout, cioè costi dovuti alla perdita di un ordine di un cliente per l'impossibilità di fornire il prodotto nei tempi da questi desiderati (è questo un tipico esempio di costo opportunità). Tutti questi costi fissi, divisi per il numero di unità componenti il lotto, generano dei costi unitari decrescenti all'aumentare delle unità componenti il lotto di lavorazione.²⁸

²⁷ Si veda R. D. Shapiro - J. Heskett, **Logistics Strategy. Cases and Concepts** (West Publishing, St Paul Minnesota, 1985), traduzione italiana curata e arricchita con dei saggi di C. Ferrozzi e pubblicata con il titolo **Logistica & Strategia** (Isedi Petrini, Torino, 1987).

²⁸ Oltre ai lavori citati si ricorda fra gli altri R. Anthony e J. Hekimian, **Il controllo dei costi operativi** (F. Angeli, Milano, 1970) traduzione it. a cura di R. Mainardi di **Operations Cost Control** (R. Irwin, Homewood, Illinois 1967) e i più recenti A. Grandi **Organizzazione e gestione della produzione industriale** (Egea, Milano), A. Brandolese - A. Pozzetti e A. Sianesi, **Gestione della produzione industriale** (Ed. U. Hoepli, Milano, 1991).

Figura 4.12 - I costi complessivi di fabbricazione di un lotto di prodotti, come sommatoria dei costi di approntamento del lotto e dei costi di magazzino

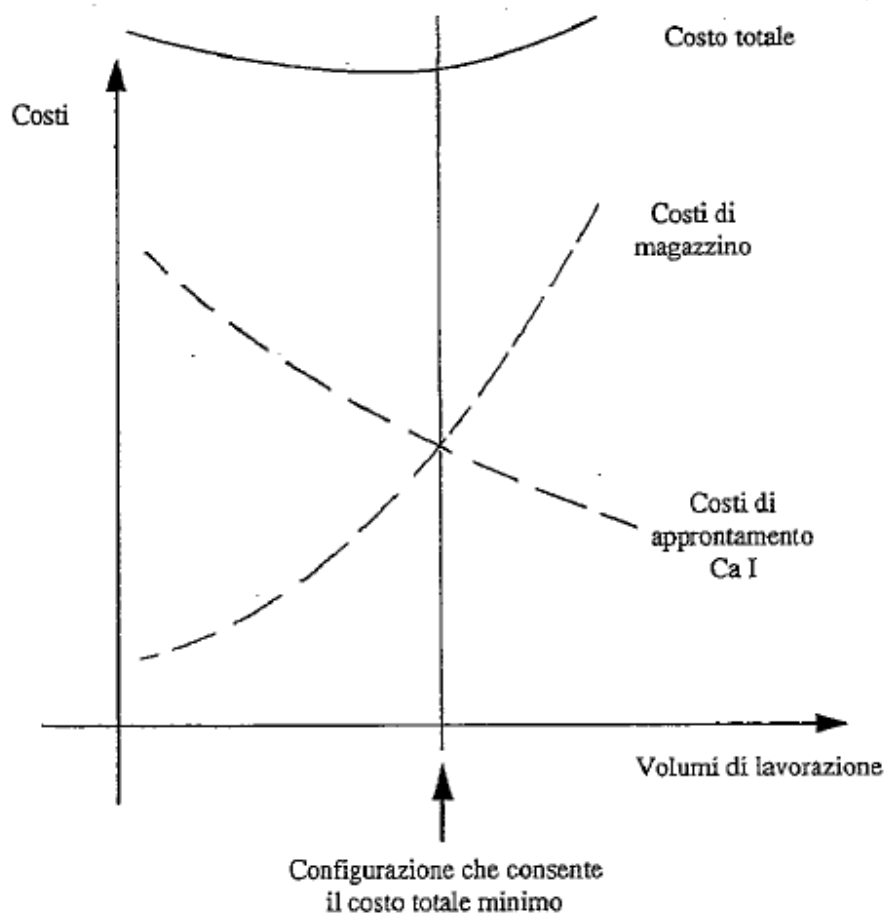
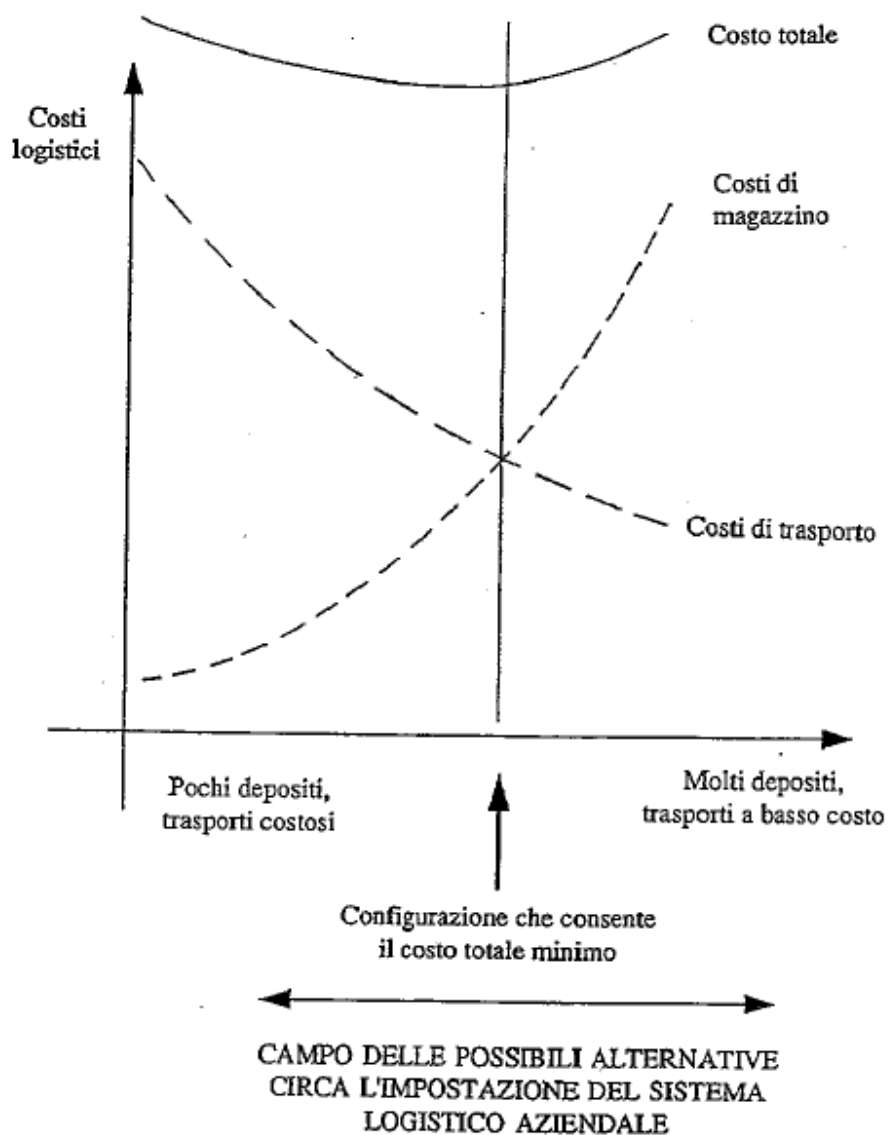


Figura 4.13 - I costi complessivi della logistica in uscita come sommatoria dei costi di trasporto e dei costi dei magazzini (tratta da Shapiro HesKette, op. cit.)



b) I costi dei processi di mantenimento (C_m) dipendono dalle quantità che si mettono a scorta, dal valore unitario di ciò che si mette a scorta, dallo spazio fisico occupato, dal periodo medio di giacenza, dal rischio di dover sostenere costi da obsolescenza o da invenduto, nonché da tutti i costi fissi specifici di gestione del magazzino (personale addetto al magazzino, impianti, macchine, software utilizzati per gestire il magazzino) che tendono però ad aumentare all'aumentare dei quantitativi dei diversi prodotti messi a scorta, poiché aumenta la complessità della gestione stessa. Questi costi rappresentano la sommatoria sia di alcuni costi variabili unitari (ad esempio, gli oneri finanziari figurativi) sia di alcuni costi fissi che vanno imputati all'unità di prodotto, ad esempio, in base agli spazi fisici occupati o in base al numero delle movimentazioni.

La formula proposta dai sostenitori di questo modello per determinare la dimensione del lotto economico (Q), considerando per semplicità i soli costi di approntamento, è la seguente:

$$C_a \times (K / Q) = (Q \times C_m) / 2$$

dove:

K = Quantità di prodotto che si pensa di dover produrre nel periodo oggetto di programmazione

C_a = Costi di approntamento del singolo lotto che sono fissi rispetto alle quantità di pezzi che compongono il lotto

C_m = Costo di mantenimento della singola unità di prodotto a scorta

Pertanto, risolvendo rispetto a Q si ottiene:

$$Q = \frac{2 \times K \times C_a}{C_m}$$

Così, supponendo che:

* il Prezzo di Vendita sia di £. 70.000,

* i Costi di Fabbricazione del prodotto siano:

- Costi Variabili Unitari = £. 10.000

- Quota Costi Fissi = £. 50.000

Totale Costo Pieno Unitario = £. 60.000,

* i Volumi di Fabbricazione del prodotto K nel periodo oggetto di programmazione siano 1000 pezzi,

* i Costi Unitari di Mantenimento di quel prodotto a scorta siano £. 6.000 di oneri finanziari figurativi (10% x £. 60.000) e di £. 1.900 per unità di prodotto di altri costi di gestione del magazzino,

il lotto si dimensionerebbe in:

$$Q = \frac{2 \times 1.000 \times \text{£. } 500}{7.900} = 11 \text{ Unità}$$

Se, invece, i costi di approntamento passassero da £. 500 a £. 2.000 a livello unitario, si avrebbe:

$$Q = \frac{2 \times 1.000 \times \text{£. } 2000}{7.900} = 22 \text{ Unità}$$

Qualora i costi di approntamento scendessero a £. 300.000 (£. 300, costo di approntamento unitario se si producesse un unico lotto), il lotto economico risulterebbe il seguente:

$$Q = \frac{2 \times 1.000 \times \text{£. } 300}{7.900} = 9 \text{ Unità}$$

Come si può notare, al ridursi del costo unitario di approntamento si riducono le quantità che caratterizzano la dimensione del lotto economicamente conveniente. Si è data evidenza grafica a questo effetto del costo di fabbricazione unitario, tracciando in Figura 4.14 la curva Ca II accanto a quella presentata inizialmente in Figura 4.12.

Se, infine, per calcolare i costi del magazzino si utilizzassero i soli costi variabili, gli oneri finanziari figurativi (£. 1.000), più altri eventuali costi da complessità, per £. 3.900 complessive si otterrebbe il seguente lotto economico:

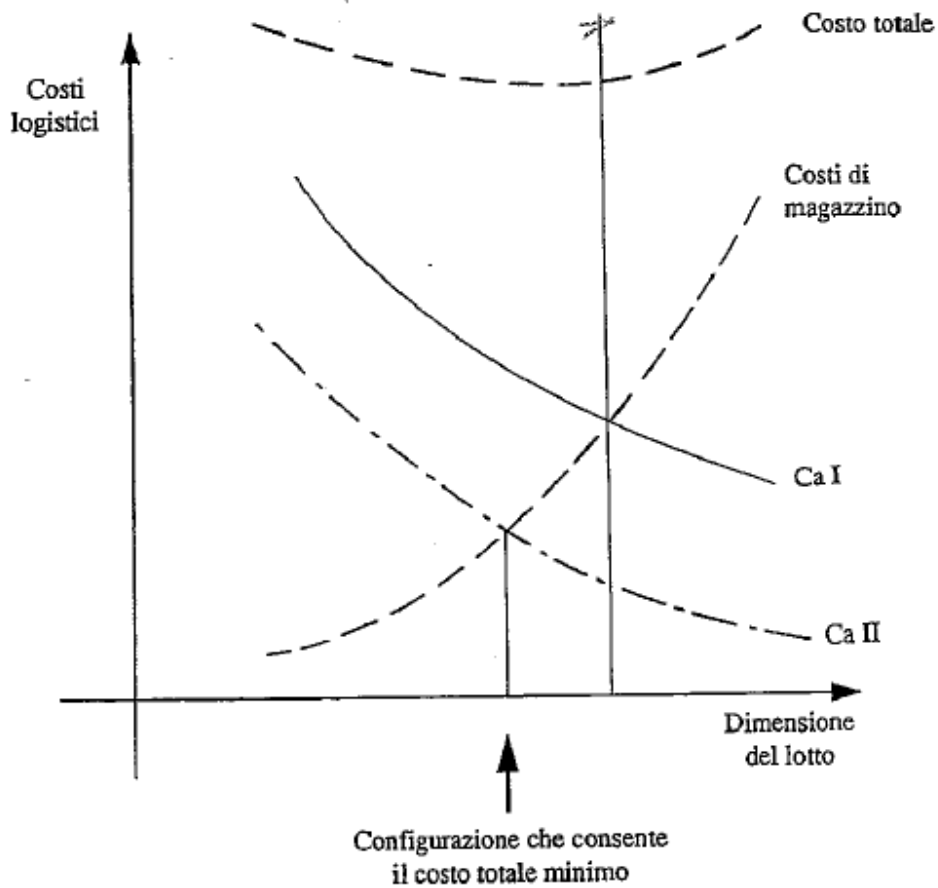
$$Q = \frac{2 \times 1.000 \times \text{£. } 500}{4.900} = 14 \text{ Unità}$$

Questo consente di affermare che quanto più basso è il costo di mantenimento unitario (denominatore della formula) tanto più il lotto economico si posiziona su livelli elevati. Questo risultato dipende dal fatto che si possono mettere a scorta, a costi minori, quantitativi maggiori (questo effetto è stato evidenziato in Figura 4.14, abbassando la retta dei costi di mantenimento Cm).

Si può anche evidenziare che in quest'esempio la maggior incidenza a livello di costo di prodotto dei costi di mantenimento rispetto a quelli di approntamento rende economici dei lotti dimensionalmente molto contenuti. Sarebbe esattamente l'inverso qualora i costi di mantenimento fossero a livello unitario più bassi di quelli di approntamento. Infatti, se i costi di approntamento unitari fossero £. 8.000 il lotto economico salirebbe immediatamente al quantitativo più elevato sin qui evidenziato:

$$Q = \frac{2 \times 1.000 \times \text{£. } 8.000}{7.900} = 45 \text{ Unità}$$

Figura 4.14 - I costi complessivi di fabbricazione di un lotto di prodotti come sommatoria dei costi di approntamento del lotto e dei costi di magazzino



Ca I : costi di approntamento del lotto elevati
 Ca II : costi di approntamento del lotto bassi

A questo punto possono sorgere dei dubbi del tipo: qual è la dimensione corretta del lotto economico? Le relazioni ipotizzate sono oggettive o rischiano di essere "distorcenti" la realtà? Purtroppo, questo modello non tiene conto, o lo fa solo in parte, di una serie di aspetti rilevanti:

- La fondamentale differenza di comportamento tra i costi fissi e costi variabili
- Il fatto che i costi fissi imputati a livello unitario spingono a realizzare elevati volumi di produzione; e più sono di entità elevata e più si è spinti a realizzare volumi alti per ottenere costi pieni unitari più bassi
- L'esistenza di alcuni costi fissi che aumentano all'aumentare del grado di complessità

In realtà, il lotto risulta economico a partire da quel quantitativo che consente di conseguire margini tali da coprire almeno i costi legati al frazionamento delle lavorazioni.

I piccoli lotti, infatti, normalmente generano:

- maggiori costi di approntamento, legati soprattutto ai tempi per i cambi
- maggiori probabilità di stockout

mentre consentono risparmi in termini di:

- costi di gestione dei magazzini
- costi di obsolescenza e di invenduto

Così, nell'esempio numerico sopra riportato, semplificando la realtà e ipotizzando di avere solo dei costi fissi di riattrezzaggio pari a £. 500.000, non il lotto economico, bensì il **lotto minimo** di lavorazione per recuperare almeno i costi del singolo attrezzaggio, risulta essere pari a:

$$Q = \frac{\text{Costi Fissi del singolo approntamento}}{\text{Margine di Contribuzione dell'Unità di prodotto}} = \frac{Ca}{MdC}$$

$$Q = \frac{£. 500.000}{£. 60.000} = 8 \text{ Unità}$$

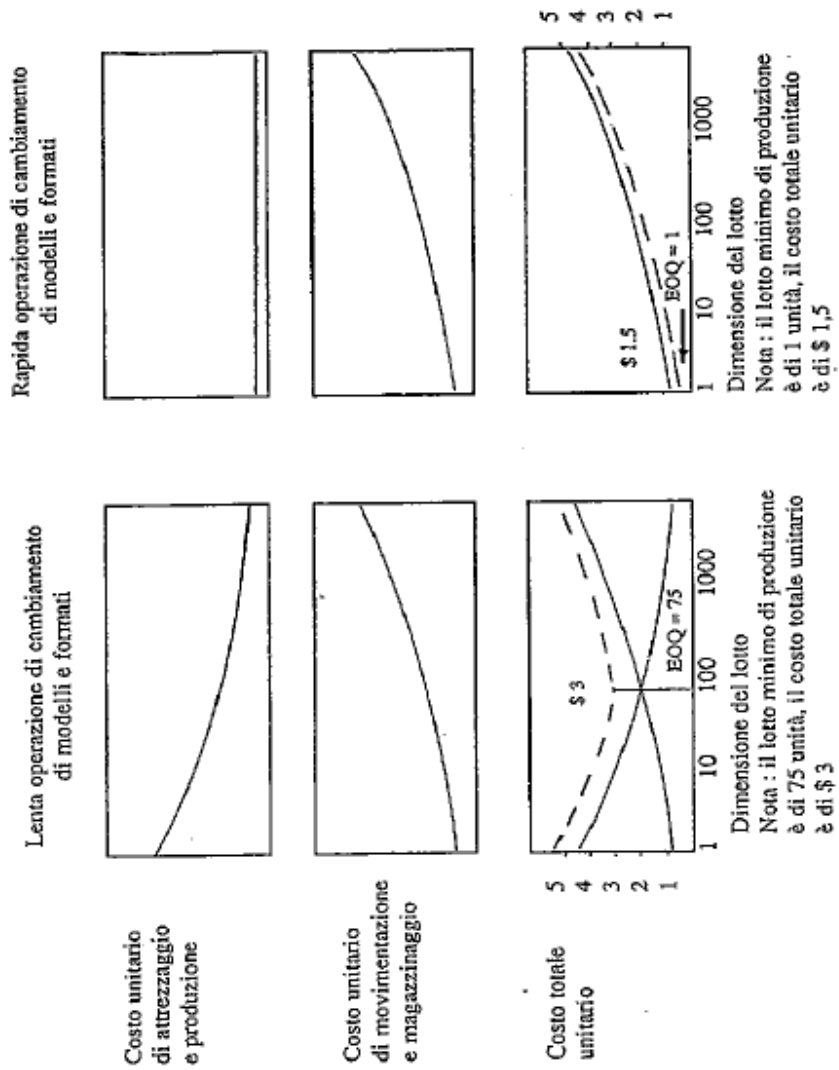
Ma il problema delle scorte dei prodotti finiti, più che da affrontare in termini di minimizzazione dei costi, è da affrontare anche in termini di soddisfazione delle richieste del cliente. E in questo caso il "lotto economico" è quello che mi consente di rispondere tempestivamente al cliente, senza dover sopportare dei costi di mantenimento delle scorte troppo elevati, senza avere eccessive rigidità. Tutto ciò significa organizzarsi a livello di processo di lavorazione per realizzare dei cambi di formati e modelli rapidi.

L'esempio presentato in Figura 4.15, tratto da Abegglen-Stalk, mostra in modo emblematico come rapide operazioni di cambiamento nei modelli e nei formati (grafici nella sezione di destra della Figura 4.15) consentano di avere dei lotti economici (EOQ, Economic Order Quantity) molto contenuti, addirittura sin dalla prima unità messa in lavorazione (terzo grafico in basso nella sezione di destra della Figura 4.15); mentre in presenza di costi di attrezzaggio elevati (sezione di sinistra della Figura 4.15), dovuti a lentezza nei cambi, il lotto economico risulterebbe pari a 75 unità.²⁹ E a quest'ultima valutazione, come si è cercato di sottolineare, ci si può anche arrivare, magari appesantendola ulteriormente, attraverso un uso acritico del modello EOQ "tradizionale".

Per fortuna, a livello produttivo il diffondersi di filosofie just in time ha imposto alle imprese che hanno tentato di avvicinarvisi un profondo rinnovamento nel "modo di produrre". Una cosa è certa, con il just in time il lotto economico tende a non esistere più come problema: si acquistano i quantitativi di materie prime che servono per mettere in lavorazione il quantitativo di prodotto richiesto dal cliente. È un'innovazione spinta nella duplice direzione di servire i clienti, eliminando i costi del mantenimento a scorta dei prodotti.

²⁹ J. C. Abegglen - G. Stalk **Nippon Corporation**, (Ipsoa, Milano, 1988); trad. it. di **Kaisha, The Japanese Corporation** (Basic Books, New York, 1985).

Figura 4.15 - Effetto della riduzione dei tempi di cambiamento di modelli e formati sul lotto economico



Laddove questa filosofia per vincoli oggettivi (non si dimentichino i vincoli derivanti dal sistema paese nel quale si opera) non sia praticabile, la soluzione non è comunque quella di ricercare il lotto economico. Tutto dipende dalla flessibilità produttiva e dalla capacità di rispondere con rapidità e nel rispetto del principio di economicità a quelle richieste dei clienti che impongono sempre maggiori riattrezzaggi, set-up ed altre variazioni/interruzioni nei programmi di fabbricazione. D'altra parte è il mondo che sta cambiando: qualche anno fa i gran premi di formula 1 si vincevano soprattutto in pista, oggi si vincono anche ai box.

4.7 Il calcolo del costo di prodotto e il prezzo di vendita:

dalla logica "Cost Plus Pricing" a quella del Target Cost

Il problema della formulazione dei prezzi di vendita è un problema assai complesso; spesso ha rappresentato il vero motivo per cui le imprese hanno sentito l'esigenza di introdurre una contabilità dei costi di prodotto. La letteratura che si è occupata di questo argomento è ampia e non è tra gli obiettivi del presente lavoro effettuare un'analisi approfondita.³⁰ Ciò che interessa è sottolineare il diverso approccio che si può avere al problema del rapporto tra i prezzi di vendita e i costi di prodotto, allorché in luogo della classica logica **Cost Plus**, che parte dal costo per orientare il prezzo, si segua la logica **Target Cost**, che parte dal prezzo di vendita per stabilire quale costo si debba realizzare per operare su un determinato mercato.

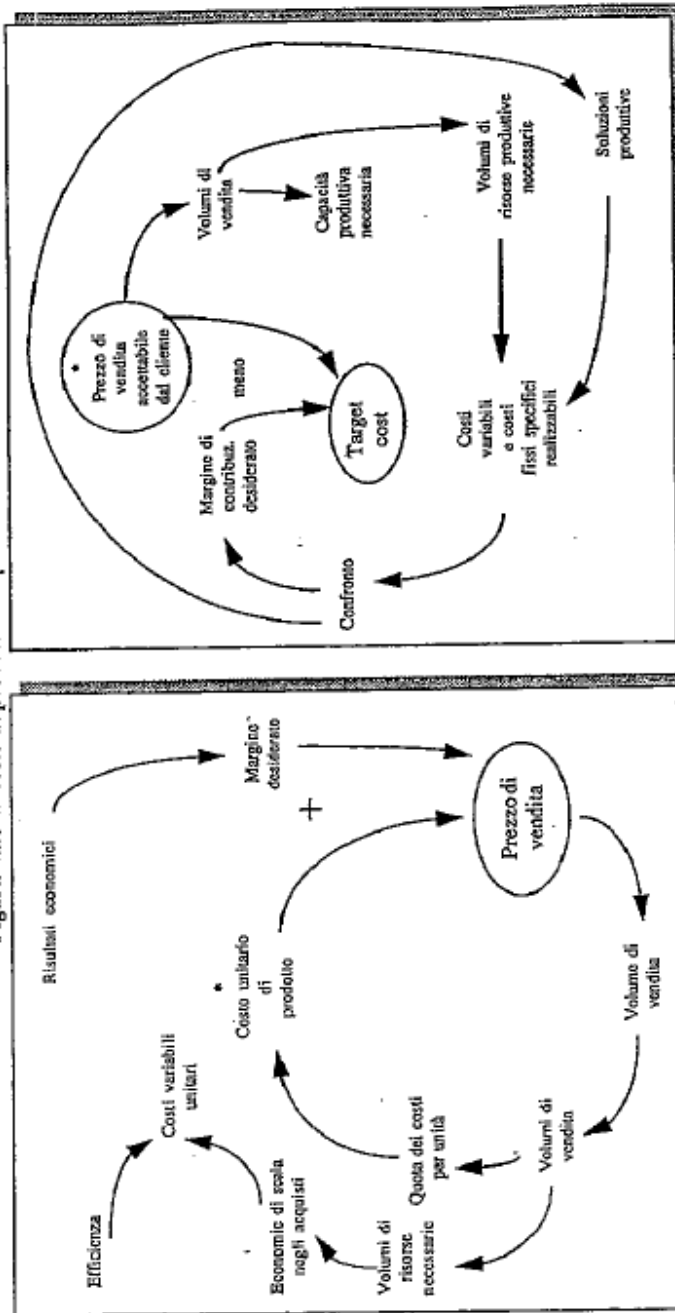
Come si può notare, queste due tecniche sono in perfetta antitesi tra loro. La prima, molto diffusa nelle imprese occidentali, si è posta al massimo il problema di discutere se utilizzare come base di riferimento per orientare il prezzo il costo variabile piuttosto che il costo pieno; arrivando alle seguenti conclusioni:

a) il costo variabile di prodotto è comunque rilevante, in quanto rappresenta il **limite inferiore** invalicabile del prezzo di vendita;

b) il costo pieno soffre di alcune limitazioni dovute alla circolarità indotta dal voler imputare all'unità di prodotto i costi fissi; è infatti necessario fare un'ipotesi di volume che determina l'entità del costo che, a sua volta, serve per orientare il prezzo che condiziona i volumi di vendita e quindi quelli di fabbricazione (vedi Figura 4.16); ciò nonostante, si condividono queste riflessioni di V. Coda:

"...il sistema può tecnicamente funzionare e può funzionare convenientemente solo se ricorrono determinate condizioni e se viene realizzato con alcuni temperamenti. Le condizioni sono compendiate nei seguenti punti:

Figura 4.1.6 Il costo di prodotto e il prezzo di vendita



1)

³⁰ Si vedano in particolare: L. Guatri - S. Vicari **Il Marketing** (Giuffrè, Milano, 1986); L. Guatri, **Costi e prezzi nelle politiche di Marketing** (Giuffrè, Milano, 1979) e E. Valdani, **Le decisioni di Marketing nell'impresa industriale** (Giuffrè, Milano, 1984).

presenza di rilevanti elementi monopolistici nei mercati particolari di sbocco;

2) elevato grado di rigidità della domanda;

3) grado di utilizzazione della capacità produttiva soddisfacente e sufficientemente stabile;

4) adozione di una conveniente politica di vendita di lungo andare, della quale il *full Cost Pricing* sia una particolare manifestazione." ³¹

Resta comunque difficile dimostrare la superiorità di quest'ultimo approccio rispetto a quello basato sul costo variabile. Anzi, si può affermare, utilizzando ancora le riflessioni di V. Coda che: "...i costi variabili integrati da una opportuna analisi (non già da una «divisione») dei costi costanti speciali e comuni, nelle valutazioni di convenienza hanno possibilità di impiego incomparabilmente superiori ai costi pieni, i quali, in pratica, servono soltanto come base di riferimento per la formazione di un sistema di prezzi di vendita atto a garantire, con la copertura dei costi, la formazione di un congruo profitto, sempre che si siano verificate determinate condizioni"³².

In base all'altra tecnica si tratta invece di fissare il prezzo di vendita, partendo dal mercato; sulla base di questo prezzo si determina il costo al quale si deve poter produrre il bene o servizio oggetto del Pricing. Questa filosofia sembrerebbe arrivare da oriente, come ricorda G. Toscano nella raccolta di articoli da lui curata e dedicata alla contabilità direzionale nelle imprese giapponesi. Venne presentata per la prima volta in un articolo di Hiromoto (1991) che incuriosì il mondo per il suo titolo preoccupante "La contabilità direzionale delle imprese giapponesi: un altro vantaggio competitivo nascosto"³³. Nel descrivere questa tecnica si precisava:

³¹ V. Coda, op. cit., 1968 pag. 178.

³² V. Coda, op. cit., 1968 pag. 183. Di quest'avviso sembra essere anche G. Donna, date le proposte da lui formulate in "Inflazione e decisioni di prezzo" in *L'impresa*, n.5-6 1975 e "La considerazione dei fattori limitazionali nella determinazione del prezzo" in *L'impresa*, n.5-6, 1974.

³³ L'articolo di T. Hiromoto è stato pubblicato su *Harvard Business Review*, numero 4 del Luglio/Agosto 1988 e poi tradotto e pubblicato in italiano in **La contabilità analitica a supporto**

"...alcune imprese giapponesi, poi, si sono spinte ancora più lontano: esse non si limitano a progettare prodotti in grado di sfruttare meglio le tecnologie esistenti e i flussi di lavoro, ma addirittura progettano e realizzano prodotti che possano essere venduti al prezzo che è garanzia di successo sul mercato, a prescindere dal fatto che le tecniche di produzione in uso al momento permettano o meno di produrre a quel prezzo."³⁴

Questo significa, come evidenziato in Figura 4.17, definire in base al prezzo praticabile sul mercato (così come può risultare da opportune ricerche di mercato) e al margine desiderato, il **costo ammissibile**. Da quest'ultimo deriva il Target Cost che diventa l'obiettivo da raggiungere già nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione del prodotto. Tale costo obiettivo viene infatti confrontato con il **costo standard ottenibile**, ricavato in base all'utilizzo dei materiali e delle tecnologie esistenti. Questo costo standard è normalmente molto più alto del Target Cost e, dunque, la produzione e la commercializzazione del prodotto non si avviano sino a quando la progettazione e l'ingegnerizzazione non riescono a suggerire risorse produttive e processi tali da consentire che i due costi risultino perfettamente allineati. Tutto ciò significa far lavorare i progettisti in stretta collaborazione con i fornitori, i responsabili degli acquisti e i tecnologi della produzione. Realizzato il prototipo, è infatti necessaria una sua economica ingegnerizzazione: il costo standard ottenibile dovrà coincidere o essere il più allineato possibile con il Target Cost. Solo in tal modo, dato il prezzo di vendita fissato dal mercato, vi sarà un risultato reddituale di prodotto positivo.

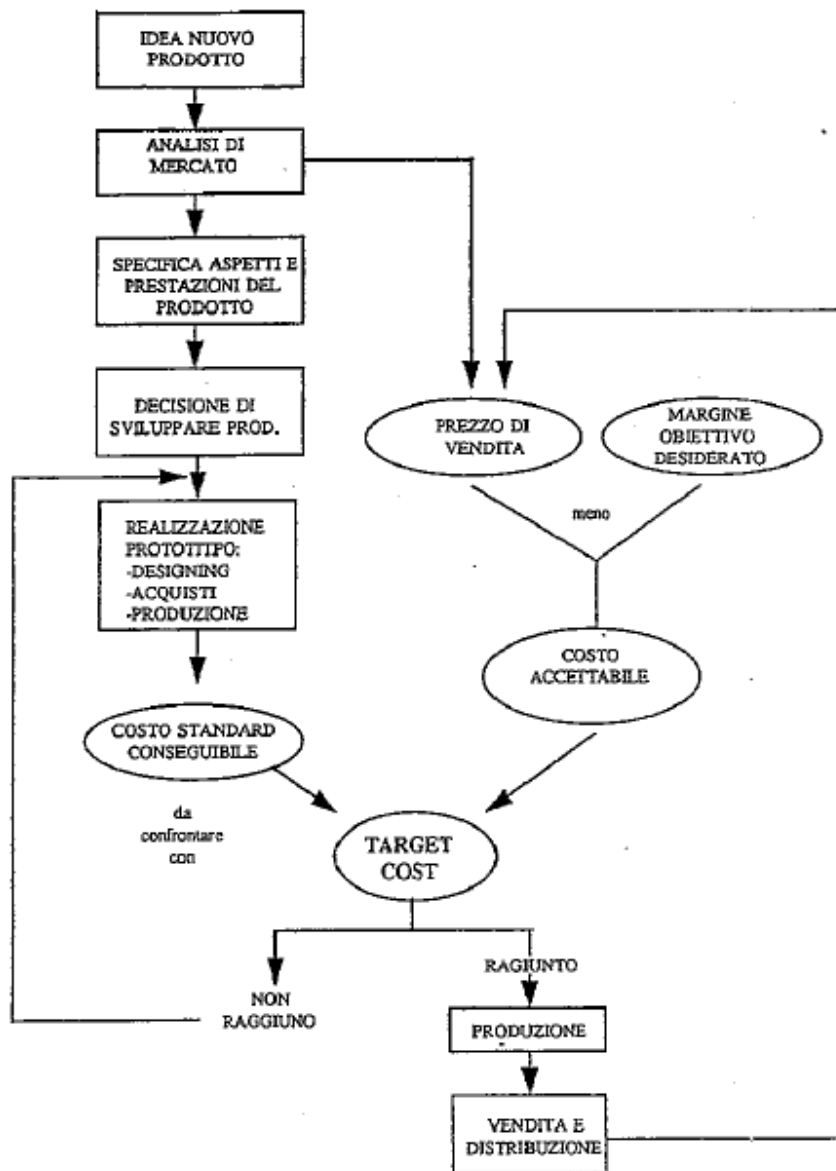
Un simile approccio rimette in discussione quello tipico delle imprese orientate al prodotto. In queste realtà si parte con la progettazione del prodotto effettuata in

dell'attività di direzione, a cura di A. Bubbio (Unicopli, Milano, 1989). Il titolo e il contenuto di quell'articolo hanno ispirato la raccolta curata da G. Toscano e R. Scarlata: **La contabilità direzionale nelle imprese giapponesi: un altro vantaggio competitivo nascosto?** (Unicopli, Milano, 1993).

³⁴ T. Hiromoto, op.cit, pag. 325.

base alle tecnologie esistenti e si determina il costo del prodotto; sulla base di questo si orienta o addirittura si fissa il prezzo di vendita. Mentre il processo

FIG. 4.17 - IL PROCESSO CHE PORTA ALLA DETERMINAZIONE DEL TARGET COST



logico seguito applicando il metodo del "Cost Plus Pricing" considera il prezzo come variabile dipendente, nella logica Target Costing è il costo che diventa la variabile dipendente sulla quale "lavorare". I due processi sono delineati in Figura 4.16 e fra loro facilmente confrontabili. Il processo tradizionale del Cost Plus muove dal costo per fissare il prezzo. Da quest'ultimo dipendono i volumi di vendita che condizionano, a loro volta, l'entità dei costi fissi imputati all'unità di prodotto. Il rischio che si corre con questo approccio è quello d'imboccare circuiti che, facendo levitare il prezzo, riducano sempre più i volumi e di conseguenza spingano costi unitari e prezzi sempre più verso l'alto.

Un simile fenomeno si sta verificando in molti settori e, in particolare, è osservabile nell'editoria, laddove vi sono editori che fissano il prezzo di vendita basandosi, non sul costo specifico del prodotto (materiali, altri costi variabili più il costo fisso specifico dell'impianto), bensì su un costo pieno aziendale, per di più basato su tirature di volume molto limitato. Così, in alcuni segmenti come l'editoria universitaria l'evoluzione delle tecnologie di fotocoproduzione ha consentito l'esplosione del fenomeno della fotocopiatura dei libri. Tale fenomeno potrà essere efficacemente combattuto solo attraverso prezzi competitivi. Questi possono essere anche superiori a quelli delle fotocopie, ma non in misura tale da rendere non più apprezzabili o troppo costosi per il cliente i vantaggi del libro rispetto alla fotocopia (conservabilità, esponibilità, ecc.).

È in presenza di simili problemi che si rivela utile il Target Cost. Così, ad esempio, se un libro universitario di 300 pagine non deve costare più di £. 30.000, il problema per l'editore diventa quello di capire quali soluzioni tecnologiche consentano di vincere la "sfida fotocopia" e di avere un costo specifico unitario tale da consentirgli comunque un margine di contribuzione alla copertura degli altri costi fissi comuni.

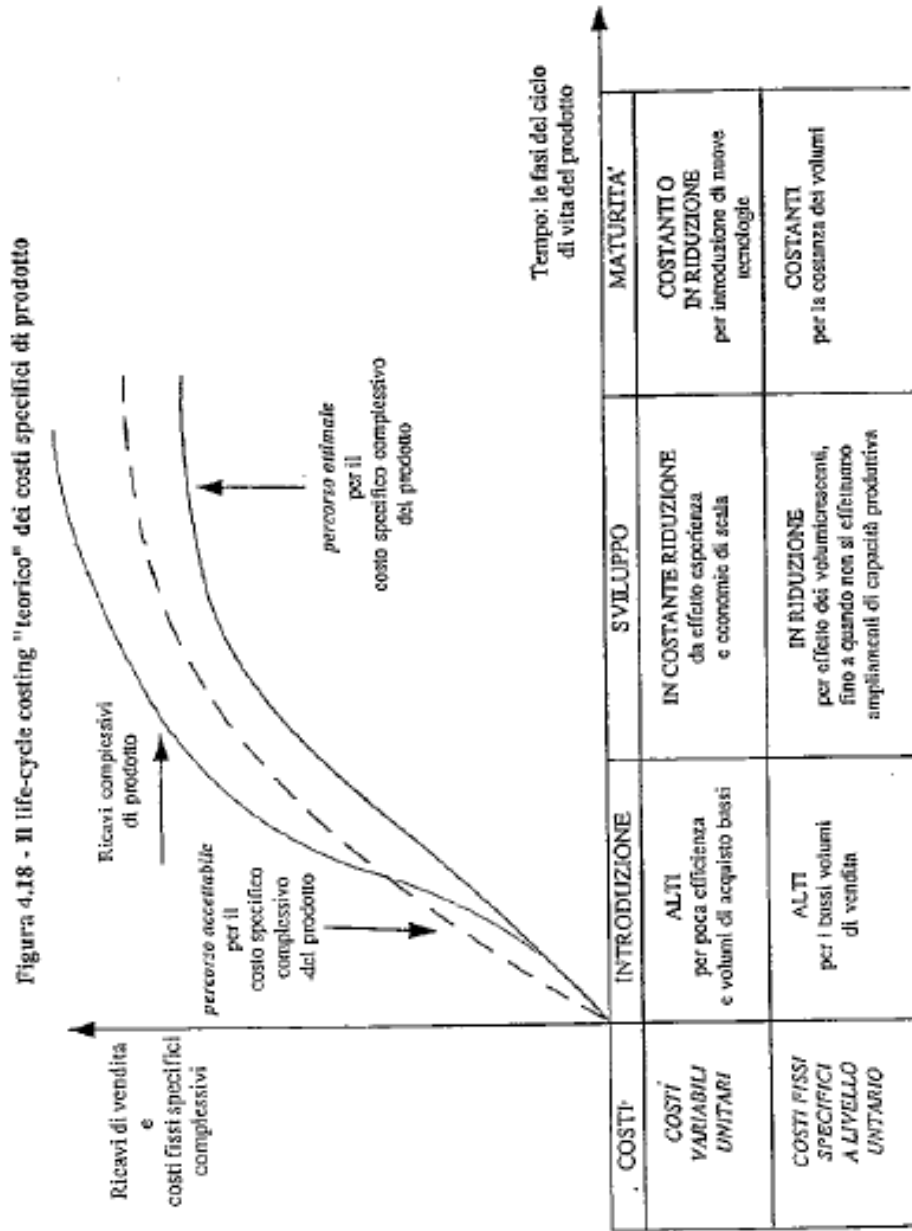
La logica, come si può notare in Figura 4.16, è quella di partire dalla determinazione del prezzo che il cliente ritiene "accettabile" e di manovrare le leve

di costo sino a quando non si riesce a risolvere l'equazione economica a livello di prodotto. L'obiettivo è quello di rendere economicamente praticabile il prezzo di vendita che piace al cliente. Si rammenti che il rispetto del principio di economicità richiede di conseguire nel "periodo di vita" del prodotto non solo ricavi maggiori dei costi specifici, ma margini tali da offrire il desiderato contributo alla copertura dei costi fissi comuni. Come si può notare, tale ragionamento non va fatto su archi temporali ristretti, ma cercando di cogliere la dinamica alla quale i volumi di vendita del prodotto potranno essere soggetti nel tempo, tenendo conto degli investimenti specifici (in ricerca e sviluppo, in soluzioni produttive e in pubblicità/promozione) che è stato necessario effettuare per poter immettere sul mercato il prodotto/servizio.

Il Target Costing va perciò inserito in una filosofia gestionale attenta al lungo termine e va associato ad altri strumenti e modelli come il Life-cycle Costing e le curve di esperienza. In particolare, il Life-cycle Costing suggerisce di pensare alla configurazione di costo specifico di prodotto come a qualcosa di dinamico che può e deve mutare nel tempo in relazione alla fase del ciclo di vita del prodotto. Tale costo specifico si caratterizza per comportamenti differenti delle sue due componenti. Mentre i costi fissi specifici variano solo per modifiche di capacità produttiva o di "tecnologia", i costi variabili devono variare per effetto dell'apprendimento e di quelle economie di scala realizzabili negli approvvigionamenti di molte risorse produttive.

Inoltre, come si può notare in Figura 4.18, vi sono dei percorsi per il costo specifico complessivo di prodotto che possono prevedere, per periodi più o meno brevi, costi specifici unitari superiori ai prezzi di vendita (linea tratteggiata in Figura 3), questo per effetto di volumi di vendita e di prezzi tali da non consentire la copertura dei costi fissi specifici. È anche possibile individuare un percorso ottimale per il costo specifico. Si tratta di quel percorso che si attiva laddove già nella fase di introduzione del prodotto sul mercato è possibile avere prezzi così remunerativi da

consentire una copertura di tutti i costi specifici i quali, soprattutto nella componente fissa, attraverso gli ammortamenti, sono assai elevati. Potrebbe essere



questo il caso di prodotti così innovativi da non avere prodotti sostitutivi e in grado di rispondere a bisogni del consumatore così forti da spingerlo a pagare qualsiasi prezzo, anche molto elevato. Si tratta quindi di situazioni più teoriche che reali. Sarebbe comunque interessante poter disporre nelle imprese di serie storiche adatte per simili valutazioni.

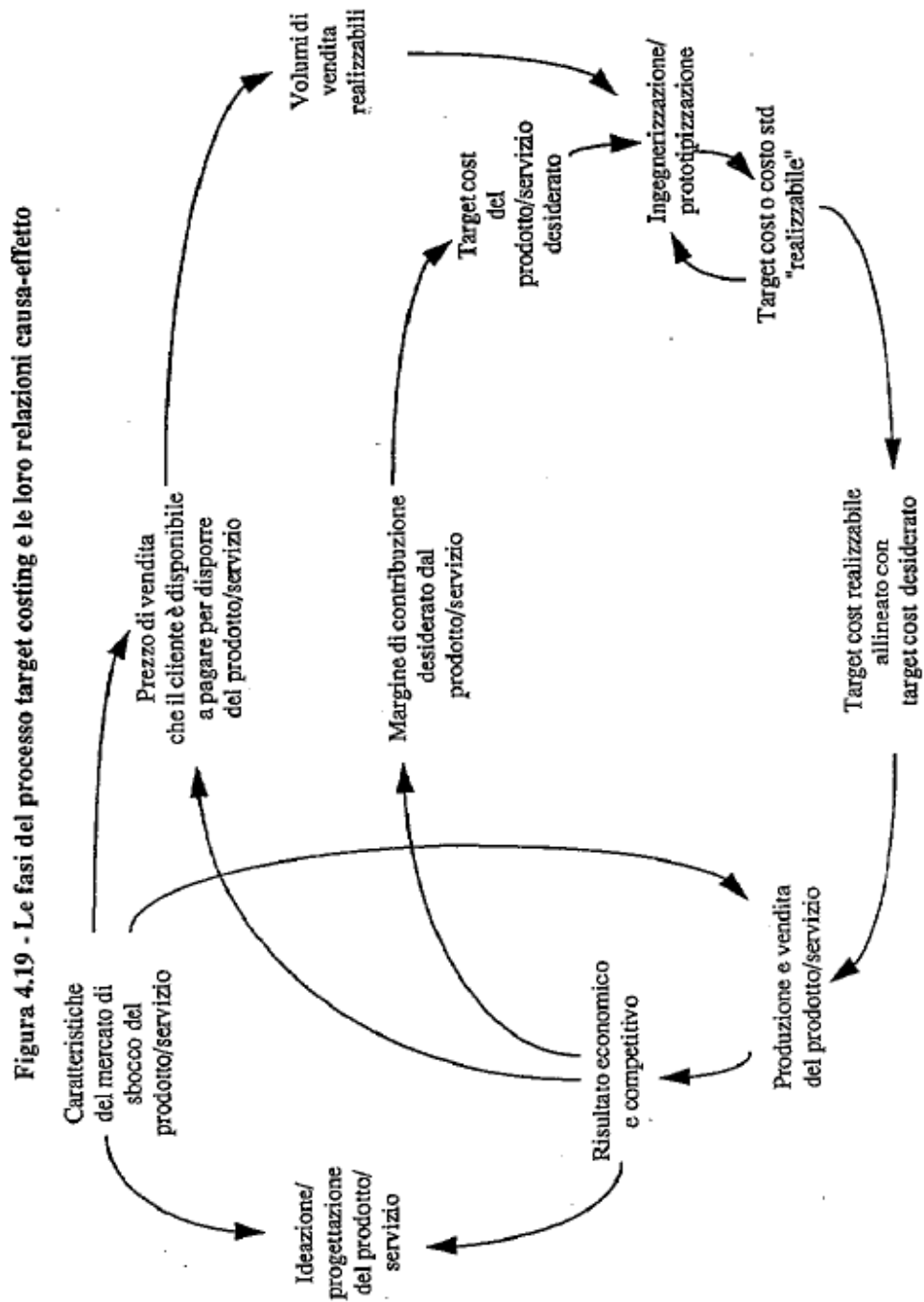
Resta il fatto che nell'applicare le logiche del Target Cost non vi possono essere né automatismi né improvvisazioni, ma solo una scientifica, sistematica e dinamica ricerca delle modalità attraverso le quali: a) impostare inizialmente soluzioni produttive i cui costi siano condizionati da e in linea con le richieste del cliente, b) ridurre successivamente nel tempo l'incidenza percentuale dei costi specifici di un prodotto. Dalle realtà aziendali, nelle quali si è svolta l'attività di ricerca alla base di questo lavoro, è emersa la possibilità di seguire due approcci nella determinazione del Target Cost.

Il primo, quello più vicino alle applicazioni giapponesi, si caratterizza per il susseguirsi, con relazioni causali di tipo circolare, di una serie di fasi, caratterizzanti un processo orientato al cliente come quello delineato in Figura 4.19.³⁵

Il secondo approccio è più vicino alla tradizionale logica "Cost Plus Price", ma con una sostanziale differenza rispetto a quest'ultima: invece di determinare il costo in base alle tecnologie disponibili all'interno dell'impresa l'approccio fissa il Target Cost, in logica di Benchmarking. Si definisce il costo del prodotto guardando al mercato esterno ed ipotizzando di utilizzare le migliori tecnologie (best technology) disponibili in quel momento per realizzare quel prodotto/servizio. Questo metodo diventa quasi una necessità laddove non si conosca e non si riesca a determinare l'elasticità della domanda a differenti livelli di prezzo di vendita. La sua adozione

³⁵ Si veda per approfondimenti di quest'approccio M. Sakurai, "Il Target Costing: logiche di calcolo e modalità di impiego" pubblicato in R. Scarlata e G. Toscano (a cura di) **La contabilità direzionale nelle imprese giapponesi: un altro vantaggio competitivo nascosto?** (Unicopli, Milano, 1993). Sempre sul Target Costing si veda P. Collini, op. cit., 1993 pp. 223-230.

sistematica impone inoltre all'impresa una costante attenzione al cliente per capire il "valore" che questo riconosce alla propria offerta e un costante orientamento al



mercato delle nuove tecnologie, al fine di potersi interrogare sull'impatto che le tecnologie emergenti possono avere sui propri processi produttivi. Infine, esso richiede la disponibilità a rimettere costantemente in discussione le proprie scelte produttive. Una simile disponibilità risulta oggi assai positiva, poiché significa disponibilità al cambiamento.

Resta un ultimo accorgimento da non trascurare: la configurazione di costo di prodotto da utilizzare. Come implicitamente affermato in questo lavoro, l'unico costo significativamente gestibile con filosofia target è il costo specifico di prodotto, dato dai costi variabili unitamente ai costi fissi specifici. Ciò non esclude che per particolari finalità "strategiche" non si possa ricorrere a configurazioni di Target Cost comprensive di quote più o meno ampie di costi fissi comuni. Ad esempio, qualora si desiderasse enfatizzare e penalizzare la complessità generata dal prodotto del quale, in logica Activity Based Costing, si sta calcolando il costo, si potrebbe imputare a esso una quota di costi fissi comuni in base al pre-individuato fattore di complessità. Si otterrebbe una configurazione di costo strumentale, finalizzata a influenzare i comportamenti, cioè verso un costo "strategicamente" corretto.³⁶

I più scettici sostengono che il Target Costing sia una tecnica non nuova e forse è anche vero. Di certo, è una filosofia da sempre applicata in quelle imprese che, indipendentemente dal costo, cercano di determinare un prezzo di vendita che piaccia al cliente. Il Target Cost è un'altra pratica manageriale che va ad arricchire la strumentazione a disposizione dell'Alta Direzione per avere un'impresa "guidata" dal cliente e non dal prodotto.³⁷

³⁶ Si veda il paragrafo 5.1. Ci sia inoltre consentito ricordare che questo termine venne proposto una prima volta in un precedente lavoro al quale si rimanda per approfondimenti: *“Alla ricerca del costo strategicamente corretto: nuovi sentieri per la contabilità dei costi”* in G. Toscano (a cura di), **Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore (Activity Based Costing)** (Unicopli, Milano, 1991).

³⁷ Sull'importanza di questo nuovo orientamento al cliente, oltre al lavoro di M. Porter **Il vantaggio competitivo** (Ed. Comunità, Milano), traduzione di **Competitive Advantage** (Free Press, New York, 1985), si segnala fra gli altri il lavoro di R. C. Whiteley, **The Customer Driven Company** (Addison

Wesley Reading MA, 1991) trad. in italiano di N. Bailo (a cura di Euro Form, Gruppo Ambrosetti) con il titolo **L'impresa guidata dal cliente** (Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1992).