

PERCHÉ SBAGLIARE STRATEGIA QUANDO SONO I COSTI AD ESSERE SBAGLIATI?

I gran premi di Formula 1 si conquistavano soprattutto in pista, oggi si vincono anche ai box con i pit-stop. Ciò significa che quello che conta è che può fare la differenza è la strategia di gara, la prontezza di risposta agli imprevisti del tracciato, il timing nella fermata e nella ripartenza. Per tagliare per primi il traguardo, bisogna decidere bene e in fretta, avendo la certezza di basarsi su informazioni corrette e dati obiettivi, da raccogliere ed elaborare con una precisione al millesimo.

Make or buy? un dilemma più che mai attuale

Il problema di cui ci occupiamo in queste pagine ha radici profonde e nasce, anni fa, da un preciso e si può dire «famoso» dilemma: *Make or Buy?*. Ci si riferisce al fatto che molti imprenditori hanno commesso errori, anche clamorosi, decidendo di esternalizzare le loro produzioni che - calcolando in modo corretto i costi - avrebbero avuto la convenienza economica a realizzare all'interno. Si considerava, infatti, nel calcolo del costo del semilavorato e/ del prodotto finito il costo pieno unitario. Questo calcolo portava ad imputare all'oggetto di calcolo (semilavorato o prodotto finito) tutti i costi, indipendentemente dal fatto che fossero variabili o fissi, specifici o comuni. Si seguivano poi altre due prassi che si sono scoperte essere pericolose eredità del passato.

Se il costo calcolato seguendo queste prassi lo si confrontava con il corrispondente costo di acquisizione da un fornitore esterno, il costo del «make» risultava spesso superiore a quello del «buy».

Ma lo si sa o, per lo meno, lo si dovrebbe sapere, che il costo pieno ha dei limiti che diventano fuorvianti soprattutto se si ragiona in termini unitari.

Ne scaturisce un'indicazione in base alla quale più il costo unitario è pieno più si ha la convinzione che l'acquisizione all'esterno sia sempre economicamente più conveniente. Ma non è così.

I pericoli del «costo pieno»

La soluzione corretta la si individua seguendo un altro approccio: si tengono distinti i costi variabili

dai costi fissi e nell'ambito di questi si individuano i costi specifici rispetto a quelli comuni. Nel calcolo di convenienza economica, sia per il *make* che per il *buy*, si utilizzano i soli costi variabili e quelli fissi specifici.

Inoltre, i costi fissi specifici non vengono imputati all'unità di semilavorato o di prodotto ma considerati nel loro importo complessivo.

Come si può notare nella rappresentazione grafica di *Tavola 1*, esiste un livello di produzione/vendita (punto di indifferenza) al di sotto del quale un'impresa ha la convenienza economica ad acquistare - *buy* - all'esterno. Da questo punto in poi, aumentando i volumi di Produzione/vendita si ha invece la convenienza a produrre all'interno. Si pensi agli errori che si possono commettere utilizzando al posto di questa impostazione quella del costo pieno. Si pensi, inoltre, ai danni che si possono provocare quando sulla base di informazioni di costo sbagliate si esternalizzano componenti/prodotti che strategicamente non avrebbero mai dovuto essere esternalizzati: ad esempio per il loro contenuto in termini di conoscenze o per la rilevanza di un livello qualitativo che solo l'impresa, producendoli all'interno, avrebbe potuto garantire.

Il «rebus» del lotto economico

Altrettanto dannoso è stato l'utilizzo del costo pieno per determinare il lotto economico di lavorazione.

Con questo termine si definiscono le 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.

Il modello in questione prevede, come si è detto, che si possa determinare quella quantità di un determinato prodotto da mettere in lavorazione per minimizzare due tipologie di costi con andamenti contrapposti (*Tavola 2*): i costi dei processi di lavorazione, che a livello unitario, utilizzando il

di Alberto Bubbio (*)

Docente Programmazione e Controllo Università Cattaneo-Liuc, Castellanza
Responsabile Area Finanza e Controllo ISTUD

(*) Il presente articolo anticipa alcuni temi che verranno sviluppati dall'autore in "I costi e le decisioni aziendali", libro in corso di pubblicazione per i tipi A. Guerini e Associati.

costo pieno, si riducono all'aumentare dei volumi di lavorazione, e i costi di mantenimento a scorta, che, sempre a livello unitario e utilizzando il costo pieno, aumentano all'aumentare dei volumi di lavorazione con relazione talvolta anche più che proporzionale. Lo stesso modello è oggi applicato nell'area della logistica.

In questo ambito, il suggerimento offerto è quello di tentare di minimizzare i costi di trasporto, che tendono a diminuire, utilizzando il costo pieno, all'aumentare del numero dei depositi decentrati, e i costi dei magazzini, che per contro tendono ad

aumentare all'aumentare del numero dei magazzini (Tavola 3)¹.

È infatti sufficiente fermarsi un attimo a 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 (C_f) 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 (C_a), in

Tavola 1 - Per una corretta impostazione dell'analisi dei costi nelle decisioni «make or buy»

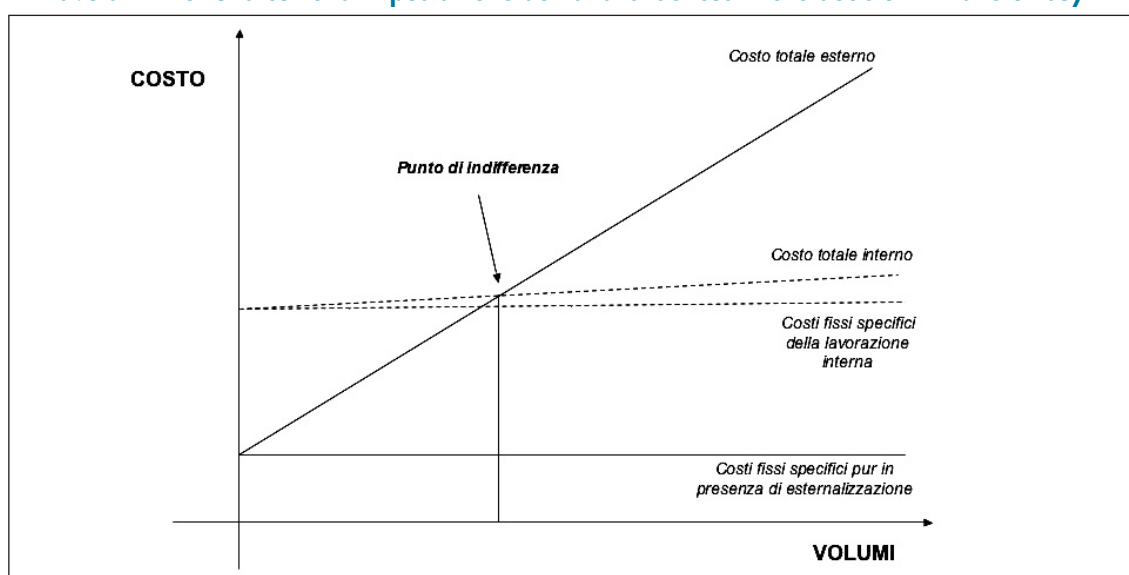
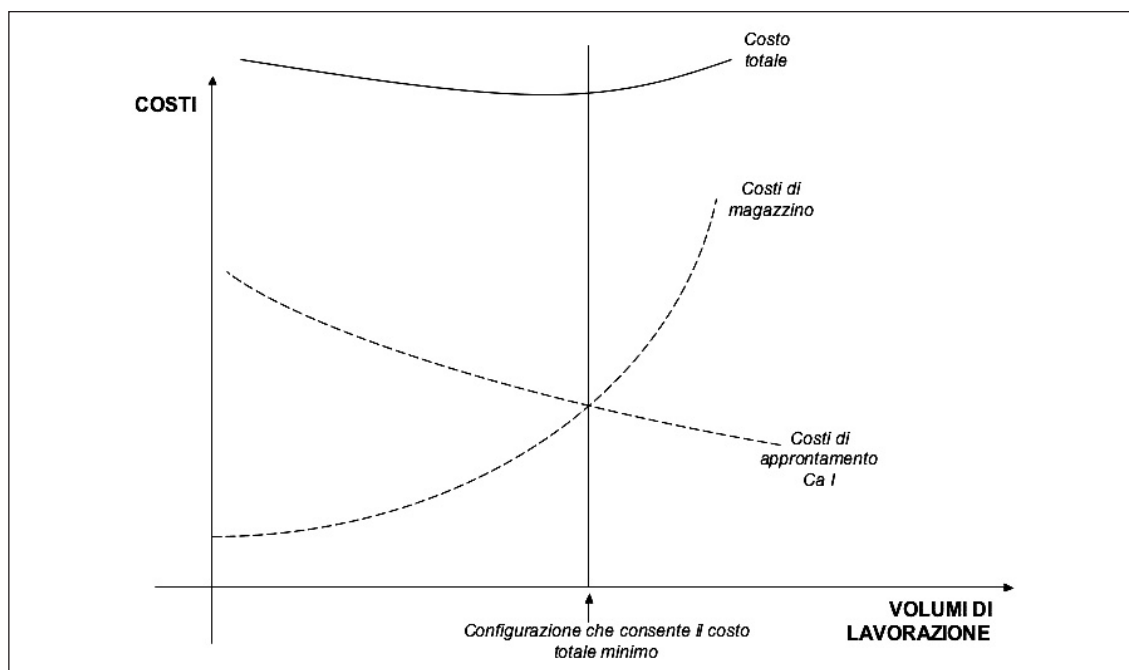
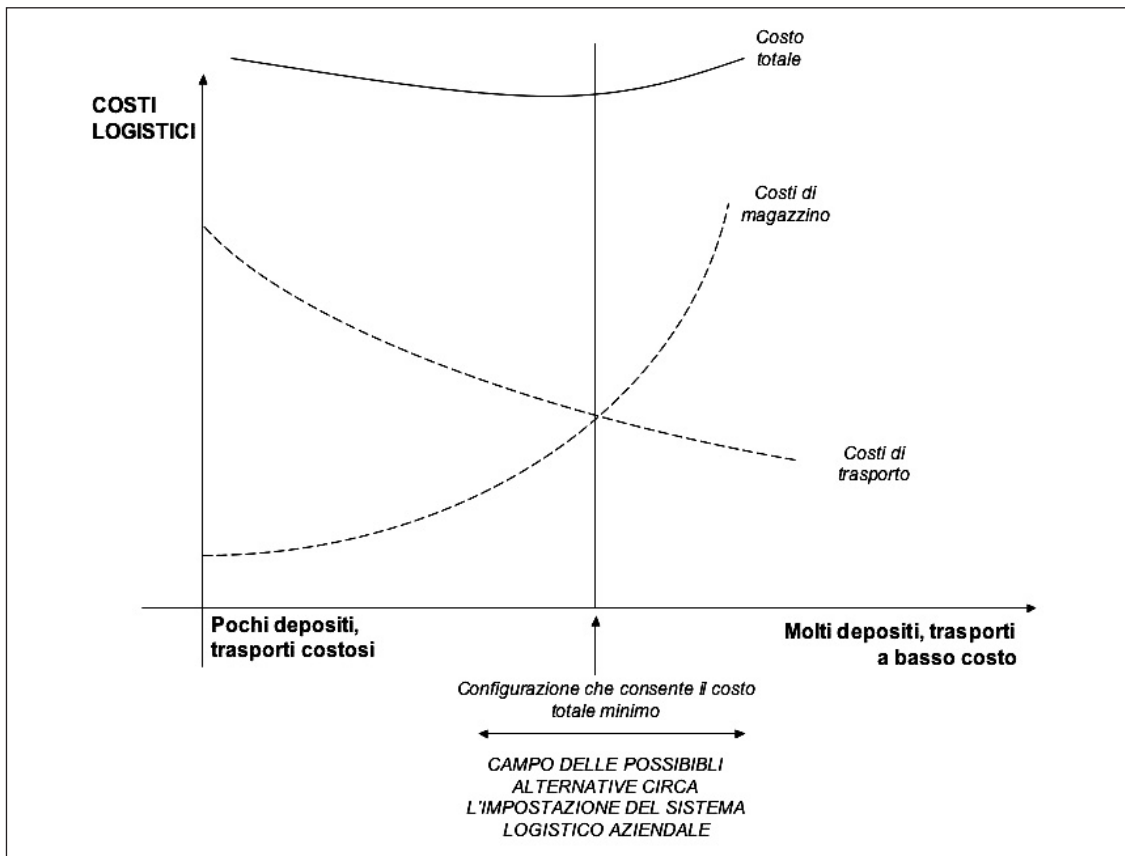


Tavola 2 - I costi complessivi di fabbricazione di un lotto di prodotti, come sommatoria dei costi di approntamento del lotto e dei costi di magazzino



¹ Si veda R. D. Shapiro - J. Heskett, Logistics Strategy. Cases and Concepts (West Publishing, St Paul Minnesota, 1985), traduzione italiana curata e arricchita con saggi di C. Ferrozzi e pubblicata con il titolo Logistica & Strategia (Isedi Petrini, Torino, 1987).

Tavola 3 - I costi complessivi della logistica in uscita come sommatoria dei costi di trasporto e dei costi dei magazzini



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 *stock-out*, 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 lavorazione²; 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 dovere 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 (radice quadra del rapporto) si ottiene:

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

Così, supponendo che:

- il Prezzo di Vendita sia di Euro 7,00,
- i Costi di Fabbricazione del prodotto siano:

² Oltre ai lavori citati, si ricorda fra gli altri R. Anthony e J. Heikimian, 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. Grando Organizzazione e gestione della produzione industriale (Egea, Milano), A. Brandolese - A. Pozzetti e A. Sianesi, Gestione della produzione industriale (Ed. U. Hoepli, Milano, 1991).

- Costi Variabili Unitari = Euro 1.00
- Quota Costi Fissi = Euro 5.00
- Totale Costo Pieno Unitario = Euro 6.00,
- 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 Euro 0,6 di oneri finanziari figurativi (10% x Euro 6.00) e di Euro 0,19 per unità di prodotto di altri costi di gestione del magazzino, il lotto si dimensionerebbe in:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \text{Euro } 6.00}{0,79}} = 123,24 \text{ Unità}$$

Se, invece, i costi di approntamento passassero da Euro 6,00 a 2,00 Euro a livello unitario, si avrebbe (Q come radice quadra del rapporto):

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \text{Euro } 2,00}{0,79}} = 71,15 \text{ Unità}$$

Qualora i costi di approntamento scendessero a Euro 300.000 (3 Euro, costo di approntamento unitario se si producesse un unico lotto), il lotto economico risulterebbe il seguente:

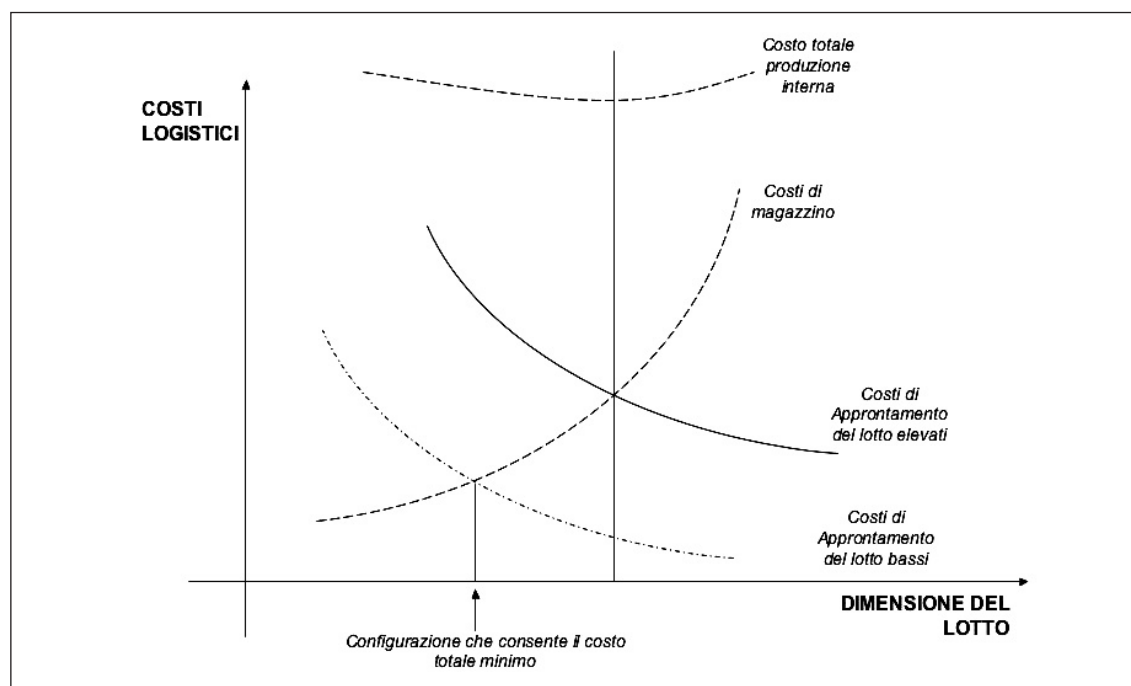
$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \text{Euro } 3,00}{0,79}} = 87,15 \text{ Unità}$$

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 nella [Tavola 4](#) la curva Ca II accanto a quella presentata inizialmente nella Tavola 2. Se, infine, per calcolare i costi del magazzino si utilizzassero i soli costi variabili, gli oneri finanziari figurativi risulterebbero 0,1 (10% del costo variabile di approntamento pari a 10,00 Euro), più altri eventuali costi da complessità, per Euro 0,39 si otterrebbe il seguente lotto economico:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times 6.00 \text{ Euro}}{0,49}} = 156,5 \text{ Unità}$$

Quest'ultimo risultato 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 nella Tavola 4, abbassando la curva dei costi di mantenimento Cm). Si può anche evidenziare che in questo esempio la maggior incidenza a livello di costo di prodotto dei costi di mantenimento rispetto a quelli di approntamento renderebbe economici dei lotti dimensionalmente molto contenuti. Sarebbe esattamente l'inverso qualora i costi di

Tavola 4 - I costi complessivi di fabbricazione di un lotto di prodotti come sommatoria dei costi di approntamento del lotto e dei costi di magazzino



mantenimento fossero a livello unitario più bassi di quelli di approntamento. Infatti, se i costi di approntamento unitari fossero di Euro 10,00 il lotto economico salirebbe immediatamente al quantitativo più elevato sin qui evidenziato:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \text{Euro } 10,00}{0,79}} = 159,1 \text{ Unità}$$

A questo punto possono sorgere legittimamente 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 la risposta è che questo modello, basandosi sul costo pieno di prodotto, è sbagliato poiché 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, ai soli costi specifici di attrezzaggio.

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 Euro 500,00, non il lotto economico, bensì il lotto minimo di lavorazione per recuperare almeno i costi del singolo attrezzaggio, risulta essere pari a:

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

$$Q = \text{Euro } 500,00 / \text{Euro } (7,00-1,00) = 83,3 \text{ Unità}$$

Questo è il lotto che si dovrebbe mettere in lavorazione, salvo non abbassare, qualora lo si ritenga elevato, i costi fissi specifici di riattrezzaggio. Ed è un lotto decisamente inferiore a quelli individuati applicando la formula tradizionale unitamente ad un calcolo del costo pieno³.

Inoltre, 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 consente di rispondere tempestivamente al cliente, senza dover sopportare dei costi di mantenimento delle scorte troppo elevati, senza scontare eccessive rigidità. Tutto ciò significa organizzarsi a livello di processo di lavorazione per realizzare dei cambi di formati e modelli rapidi.

Per fortuna, a livello produttivo il diffondersi di filosofie *just in time* ha imposto alle imprese che hanno tentato di avvicinarsi 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.

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. La strategia corretta è quella di ricercare la flessibilità produttiva e la capacità di rispondere con rapidità a quelle richieste dei clienti che impongono sempre maggiori riattrezzaggi, *set-up* ed altre variazioni/interruzioni nei programmi di fabbricazione. Riducendo questi costi specifici e non aumentando la dimensione dei lotti.

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 con i *pit stop*.

Dati questi esempi, con l'evidenziazione degli errori indotti dall'utilizzo di informazioni di costo sbagliate, ci si auspica che simili impostazioni non inducano a smantellare parti più o meno ampie del nostro sistema industriale, perseverando in clamorosi errori già commessi in passato. Troppo spesso, in questi ultimi anni, si sono dovuti criticare calcoli e conseguenti decisioni che avrebbero indotto a realizzare strategie sbagliate.

Il passato: la strategia aziendale orientata dai costi

Forzando un po' i termini della questione, si potrebbe quasi affermare che al peggio non c'è mai fine... Si stanno verificando anche altri «strani» fenomeni sul mercato. Alcune imprese, orientando i prezzi dei loro prodotti sui costi non riescono più ad essere competitive pur essendo prodotti con i quali

³ Aveva quindi ragione E. Bishop, quando criticando il modello tradizionale, titolava un suo articolo nel modo seguente: Buttiamo via il lotto economico. E' questo il titolo del suo articolo apparso in *Espansione*, n. 6 del 1980 e originariamente pubblicato in *Harvard Business Review*, 1979 con il titolo Integrating Critical Elements of Production Planning.

realizzano anche elevati volumi. Viceversa, i loro prezzi risultano vincenti per prodotti complessi e spesso esclusivi⁴.

L'eredità e le «lezioni» del passato

Indagando sulle modalità di calcolo dei costi, si sono scoperte pericolose eredità del passato.

Nel calcolare il costo del prodotto si seguivano tre prassi che in passato non creavano problemi, ma che oggi possono essere fonte di scelte sbagliate sia a livello strategico che operativo. Ci si riferisce, in primo luogo, alla prassi di ricorrere ad un'unica base di ripartizione per una serie di costi, classificati tra i costi indiretti, forti di una loro passata scarsa rilevanza in valore assoluto.

La seconda prassi è di utilizzare, come base per imputare questi costi, una variabile che sia espressione dei volumi di produzione o vendita dell'impresa: ore di manodopera, ore macchina o fatturato.

In terzo luogo, di «scaricare» una quota di questi costi in misura maggiore sui prodotti solo perché consumano in misura maggiore proprio questo fattore produttivo (ore manodopera o ore macchina).

Proprio queste prassi risultano fuorvianti poiché attribuiscono ai prodotti di volume quote di costi elevate che non solo non hanno nulla a che vedere con quel prodotto, ma che in conseguenza delle dinamiche subite dai costi sono diventati o costi che riguardano in modo specifico un prodotto o costi generati da un unico cliente.

Proprio le richieste dei clienti sono state, in molti casi aziendali, la principale causa (il *driver*) che ha fatto lievitare i costi di struttura comuni, mettendo in crisi l'intero sistema tradizionale.

Se, infatti, si sommano tutti questi costi insieme e li si distribuisce indistintamente, utilizzando i volumi di produzione/vendita, su tutti i prodotti si chiederà a tutti i clienti di pagare il servizio richiesto solo da alcuni di essi.

Ma quante cose sono cambiate in materia di costi e di metodi di calcolo dei costi negli ultimi 30 anni. Dall'accesa discussione, degli anni sessanta, se fosse meglio il calcolo del costo pieno (Full Costing) piuttosto che quello a costi variabili (Variable Costing), si è passati attraverso la Hidden Factory, per poi veder emergere i costi della flessibilità e infine quelli della complessità.

I chunky costs come espressione del grado di complessità

Negli anni più recenti alcune trasformazioni del mercato si sono ripercosse sugli impianti produttivi sganciando progressivamente i costi di produzione

dai volumi. Quella che per decenni era stata la variabile determinante, il *driver* assoluto dei costi veniva progressivamente sostituito da una variabile molto più insidiosa e pericolosa: il grado di complessità.

Questa variabile condizionata dal numero delle variabili che dovevano essere prese in considerazione e dal grado di conoscenza che si possedeva delle relazioni tra di esse ha generato una nuova classe di costi: i *chunky cost*⁵. Questi elementi di costo variano, siano essi costi variabili o costi fissi, in relazione alla complessità con comportamenti che possono essere anche molto differenti da un caso all'altro.

Certo il costo di un prodotto è sempre più vario poiché i volumi sono sempre meno costanti. Sono finiti i tempi nei quali si mettevano in produzione lotti di dimensioni particolarmente rilevanti. Oggi è tutto un fermo macchina, un *set-up*, un riattrezzaggio, una ricerca affannata di risposte tempestive ai clienti.

La strategia «facilitata» dai costi: i costi strategicamente corretti, alla Kaplan-Cooper

Ci si conceda di affermare che in Italia si legge, in generale, poco e ancor meno si legge di management. Questa «triste realtà» non ci impedisce di sperare di essere - prima o poi - presi in considerazione, soprattutto perché le presenti riflessioni vogliono mettere in guardia dal possibile avverarsi di un noto proverbio popolare, che ammonisce chiaramente: «sbagliare è umano, perseverare è diabolico».

Così, dato che le ipotesi alla base di questo articolo erano già state chiaramente illustrate da Robert S. Kaplan e Robin Cooper nel loro «Measure cost right», ci si limita a ricordare, sinteticamente alcuni possibili accorgimenti da adottare.

Tali accorgimenti sono molto più «semplici» di quanto non si possa immaginare. Nel calcolo dei costi è oggi necessario essere unicamente molto più precisi. I costi medi dei prodotti, calcolati secondo i tradizionali criteri sono da abbandonare e sono tanto più pericolosi quanto più la produzione è differenziata e complessa.

In passato, le classificazioni dei costi utili erano prevalentemente tra costi variabili e costi fissi, nonché tra costi diretti e costi indiretti. Ma quest'ultima distinzione si riferiva al fatto che la risorsa produttiva fosse direttamente o meno utilizzata nell'ottenimento del prodotto. Il prodotto era il prevalente, se non unico, oggetto di calcolo dei costi. Oggi non è più così.

I costi non possono essere distinti solo in queste

⁴ Si veda A. Bubbio-M. Tronconi, I nostri prezzi, perché sono tutti sbagliati o quasi, pubblicato in *Tintoria* n. 12/1999 e allegato a A. Bubbio, U. Rubello e M. Solbiati Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili, Associazione Tessile Italiana, Milano 2002.

⁵ William J. Bruns, Accounting for Manager, South Western Publishing Co, Cincinnati Ohio 1994, p.4-5.

categorie ma vanno introdotte, per cercare di non sbagliare le decisioni, le categorie dei costi specifici contrapposti a quelli comuni. Dove la caratteristica di un costo di essere specifico o comune non è assoluta come nel caso dei costi diretti/indiretti, ma dipende dall'oggetto di calcolo dei costi. Sono specifici unicamente quegli elementi di costo che possono essere eliminati con l'eliminazione dell'oggetto di calcolo.

Di conseguenza il metodo di calcolo oggi indispensabile per impostare corrette valutazioni di convenienza economica è il *Traceable costing* o «calcolo a costi specifici».

Anche perché, elaborato il costo oggettivo, il costo specifico di un prodotto o di un servizio, si può poi diventare ancora più «raffinati»: si possono calcolare i costi dei clienti serviti, grazie all'Activity Based Costing, o il prezzo basandosi su un costo orientato dal mercato, con il *Target Costing*⁶. Si possono elaborare i conti economici e i flussi finanziari delle Aree Strategiche d'Affari. Tutto ciò, sempre applicando le logiche del *Traceable costing*.

Ma non basta, la strategia oltre ad essere guidata, può essere facilitata dai costi.

Ad esempio, si può anche procedere ad una contenuta imputazione soggettiva dei costi comuni, ma scegliendo basi oggettive e specifiche con valenza strategica. Non per calcolare il costo «vero» ma per ottenere dei costi che possono essere definiti: «costi strategicamente corretti»⁷. Con questi costi, l'obiettivo può essere, ad esempio, quello di dare «sostanza» ad una strategia competitiva che faccia costare di più i prodotti che creano maggiore «complessità». A questi prodotti, oltre ai loro costi specifici, vengono imputate quote di costi comuni in base alla complessità generata dalla loro gestione. Oppure si può decidere di far risultare come prodotti più costosi quelli che utilizzano risorse aziendali particolarmente scarse. Tutte queste sono scelte strategiche, che si avvalgono di un calcolo dei costi orientato al lungo termine.

Si tratta quindi, e in conclusione, di predisporre configurazioni di costo «corrette» per prendere le decisioni corrette.

⁶ Per approfondimenti, si veda Marelli Alessandro, Il Target costing e i suoi strumenti, in Paola Molo Vitali (a cura di) Strumenti per l'analisi dei costi, Giappichelli, Torino 2003.

⁷ Si rinvia per l'approfondimento di questi concetti a: Alberto Bubbio «Per un calcolo dei costi strategicamente corretto» in Calcolo dei costi, Amministrazione e Finanza Oro, n. 1/2007.

RIVISTE

Amministrazione & Finanza ORO

Ipsa Editore, Rivista bimestrale

- Prezzo abbonamento € 150,00
- prezzo a copia € 27,00

La Rivista costituisce un **autorevole punto di riferimento** su tutti i temi riguardanti il management aziendale (controllo di gestione, finanza, analisi di bilancio, pianificazione strategica e fiscale) e si rivolge a direttori amministrativo-finanziari e consulenti aziendali che vogliono approfondire tali temi con interventi di Autori di grande esperienza e competenza. Ogni numero affronta uno specifico argomento **in forma monografica**.

I temi previsti per il **2008** sono:

- 1) Capitale umano e performance di business
- 2) Software selection
- 3) Corporate performance e Business intelligence
- 4) Employment branding

- 5) Lean management
- 6) Project management

I titoli pubblicati nel **2007** sono:

- 1) Calcolo dei costi
- 2) Valutazione delle imprese knowledge-based e Basilea 2
- 3) Acquisti ICT
- 4) Change management
- 5) Enterprise risk management
- 6) Trust

Per informazioni:

- Servizio Informazioni Commerciali (tel. 02.82476794 – fax 02.82476403)
- Agenzia Ipsa di zona (www.ipsoa.it/agenzie)
- www.ipsoa.it

