

# COSTI PER DECIDERE: RIPROGETTARE LE SCHEDE DI COSTO PER ESSERE COMPETITIVI

di Massimiliano Gatti  
Studio Barale – Consulenti  
di Direzione

**N**ella maggior parte dei settori industriali, i margini aziendali si sono ridotti, rispetto al passato. Ciò rende indispensabile anche la revisione delle modalità di calcolo dei costi di prodotto, per evitare che informazioni di costo non adeguate inducano a scelte sbagliate. Nel caso di un'azienda specializzata nella lavorazione di materiali termoplastici, l'introduzione di schede-costo modulari ha consentito di riorientare la politica commerciale, migliorando la redditività.

## Premessa

Nelle PMI il concetto di competitività è spesso frainteso con quello di «prezzo basso». Al contrario, la capacità di competere sul mercato è spesso questione di informazioni e di conseguente, corretto orientamento delle decisioni. Infatti, per essere competitivi è necessario, innanzitutto, avere la chiara consapevolezza dei limiti fino a dove ci si può spingere nella negoziazione commerciale, dopo aver valutato anche la possibilità di differenziare il prodotto, mediante la proposta di servizi accessori. Ciò spiega perché, soprattutto oggi, larga parte delle decisioni d'impresa richiedono opportune analisi dei costi. Purtroppo, esistono ancora molte imprese in cui le decisioni sono prese «ad intuito» o al massimo sulla base di informazioni di costo approssimative e magari non aggiornate. Fino a quando si dispone di margini abbondanti, anche questo modo di gestire può funzionare. I problemi sorgono quando si modificano le condizioni di mercato e di concorrenza. Diventa allora fondamentale riesaminare la metodologia di calcolo dei costi, per poter decidere in modo corretto.

## Una situazione diffusa

Nella realtà delle imprese italiane, sorprende l'assoluta prevalenza di utilizzo del *full costing* che è spesso applicato secondo modalità assolutamente tradizionali, derivanti più dalle consuetudini che da

precise scelte.

Consegue che tale metodo di calcolo è spesso in netto contrasto alla strategia competitiva e ai fattori critici di successo aziendali. In particolare, è in contrasto all'esigenza - sempre più diffusa - di gestire la crescente complessità generata dal proliferare di prodotti, varianti di prodotto, personalizzazioni e servizi accessori al prodotto.

Inoltre, spesso, nelle PMI si dimentica che il concetto di costo non è mai univoco ma, al contrario assume significati e contenuti diversi, a seconda dello scopo per il quale viene calcolato (il tipo di decisione che si deve analizzare).

Infine, ulteriore concetto da considerare è quello relativo alla capacità produttiva disponibile ed il relativo livello di saturazione. Infatti, è ben diverso decidere il prezzo di vendita di un prodotto, partendo dal suo costo, se la capacità delle linee produttive è prossima alla saturazione, oppure se si dispone di ampia capacità produttiva inutilizzata. Trascurare tali concetti può indurre a gravi errori di valutazione nelle scelte di impresa.

## La scheda di costo: uno strumento per decidere

La scheda-costo è lo strumento di controllo che dovrebbe consentire di:

- analizzare le diverse componenti di costo dei prodotti;
- misurarne i margini;
- valutare gli effetti di decisioni alternative;
- verificare il *pricing*.

Disporre di schede-costo di prodotto che siano chiare, costruite con metodo ed aggiornate costantemente, è fondamentale per chi riveste un ruolo di responsabilità in azienda.

Molte aziende ormai dispongono di sistemi informatizzati di contabilità industriale, ma spesso tali sistemi vengono utilizzati per complicate elucubrazioni, alla ricerca dei costi «veri». In particolare, nella maggior parte delle PMI, il costo «vero» viene inteso come quello che, teoricamente, dovrebbe consentire la copertura di tutti i costi aziendali e grazie ad un adeguato ricarico, garantire un utile. In altri termini, nella maggior parte dei casi,

si cerca la sicurezza di non sbagliare, caricando sulla singola unità di prodotto una quota di tutti i costi della struttura aziendale.

In tali sistemi di *full costing*, le scelte del grado di «pienezza» e delle basi di ripartizione comportano sempre elevati livelli di soggettività, con l'effetto di nascondere o enfatizzare determinati risultati.

Nella maggior parte delle decisioni di gestione operativa (di breve periodo) le informazioni di costo pieno possono essere addirittura fuorvianti. Basti pensare alla frequente situazione del prezzo di vendita calcolato sulla base di schede-costo a *full costing*, che finisce col posizionarsi fuori mercato nel confronto con la concorrenza. Ne consegue la necessità di decidere se perdere opportunità di vendita o concedere sconti i quali potrebbero anche condurre ad una perdita «apparente». La situazione descritta è causa di forte disorientamento che, spesso, viene superato semplicemente decidendo di correre un rischio, sperando di poter recuperare.

In realtà, la situazione di disorientamento descritta può essere risolta soltanto se chi deve decidere può disporre di informazioni diverse e più articolate.

A tale scopo, è fondamentale che la scheda-costo di prodotto diventi uno strumento articolato e flessibile. Essa, pertanto, dovrebbe rispettare alcune regole fondamentali:

- non deve fornire soltanto un costo totale di prodotto (*full costing*);
- deve, invece, essere strutturata a più livelli di costo e di margine;
- deve sicuramente indicare il 1° ed il 2° margine di contribuzione (*direct e traceable costing*);
- sarebbe utile che adottasse l'approccio di tipo *activity*, per il calcolo del costo pieno.

## Il caso Plastik S.r.l.

Il caso esaminato riguarda un'azienda che progetta e produce guarnizioni e profili plastificati, coestrusi e magnetici in materiali termoplastici.

Per motivi di riservatezza, l'azienda esaminata verrà chiamata con il nome di fantasia Plastik S.r.l.

L'azienda ha oltre trent'anni di storia e realizza un fatturato di circa 5 milioni di Euro, rivolgendosi a molteplici settori di applicazione:

- box doccia;
- serramenti in legno;
- protezioni per lame;
- pavimenti industriali;
- serre e irrigazioni;
- serramenti in alluminio;
- tubi e guaine;
- profili e guarnizioni con biadesivo;
- profili per l'industria in generale;
- guarnizioni per porte blindate.

Il settore delle guarnizioni per box doccia è quello principale. Esso, infatti, rappresenta il 60% circa del fatturato. Plastik ha sempre investito molto nell'acquisizione di elevate competenze tecniche e capacità di *problem solving* e ciò ha consentito all'azienda di farsi apprezzare da clienti in settori e nicchie di specializzazione molto diversificati. L'assetto tecnico e produttivo dell'azienda rispecchia il suddetto approccio al mercato. Infatti, a partire dall'Ufficio Tecnico, Plastik si è organizzata per rispondere, in tempi rapidi, alle esigenze personalizzate dei clienti. In Produzione, poi, l'azienda ha allestito ventuno linee di trafilatura, suddivise in tre reparti (differenziati per tipologia di materiali lavorati) e caratterizzate da elevata flessibilità che, mediamente, consentono di mettere in produzione un nuovo articolo (su progetto personalizzato per il cliente) ogni settimana e di realizzare anche due produzioni diverse al giorno, su ciascuna linea.

L'azienda, negli ultimi anni, ha investito molto anche nella struttura organizzativa. Infatti, l'organico complessivo si compone di ventisette persone e l'organigramma aziendale definisce un numero significativo di Responsabili di funzione:

- Responsabile Commerciale;
- Responsabile Tecnico e Qualità;
- Responsabile di Produzione (dal quale dipendono quattro Capi Reparto ed altrettanti Vice, per coordinare l'attività su due turni);
- Responsabile Acquisti.

## In quale direzione orientare lo sviluppo?

Plastik si trova in una fase delicata della propria crescita. Essa, infatti - nonostante le difficoltà del mercato ed una concorrenza spesso disposta a penalizzare i propri margini, pur di accaparrarsi il lavoro - è riuscita a crescere costantemente negli anni, realizzando risultati positivi. Tuttavia, la crescita ha richiesto (e continua a richiedere) nuovi investimenti e ciò, insieme ai costi della struttura organizzativa impostata, comporta che l'azienda sia «condannata» a continuare a crescere.

A fronte di tale consapevolezza, il management di Plastik, opportunamente, si interroga su come orientare la suddetta crescita (verso quali mercati? Verso quali settori di applicazione? Verso quali tipologie di lavorazione?), per continuare a garantire adeguata redditività all'azienda. Infatti, seppure i bilanci evidenzino risultati complessivamente positivi, si avverte l'esigenza di identificare con chiarezza i margini delle diverse aree di *business* (tipologie di clienti e famiglie di articoli). Ciò, al fine di disporre di informazioni che supportino sia

le decisioni operative (formulazione dei prezzi di vendita, in fase di offerta), sia le scelte strategiche (selezione dei mercati, strategie commerciali e conseguenti scelte di investimento). Inoltre, il management dell'azienda si domanda se l'attuale sistema di calcolo dei costi e dei margini di prodotto sia corretto cominciando a sospettare che il sistema di controllo della redditività aziendale possa creare distorsioni nella valutazione dei costi e conseguentemente, non supporti adeguatamente le scelte di *pricing* e della politica commerciale.

### L'attuale scheda a full costing

La scheda-costo utilizzata da Plastik è configurata a *full costing*.

Nella [Tavola 1](#) è riportato l'esempio relativo ad un prodotto specifico, richiesto da un particolare cliente. Per convenzione aziendale, tutti gli importi sono espressi sia in Euro, sia in Lire, causa il valore unitario limitato.

Come si può osservare, la scheda di costo si caratterizza per un conteggio dettagliato, relativo ai costi per materie prime, materiali da imballaggio e trasporti.

Successivamente, viene attribuita al prodotto una quota di costi di produzione, calcolata applicando un costo standard orario, pari a 32,0 Euro.

L'attribuzione di tale costo all'unità di prodotto (metro lineare) viene effettuata sulla base della capacità produttiva assorbita (numero di ore-macchina necessarie per la produzione di un lotto standard di 3.000 metri).

Per completare il calcolo del costo pieno, l'azienda ricarica ulteriormente il totale dei due importi precedenti (costi relativi ai materiali e costi di

**Tavola 1 - Il modello di scheda-costo attuale**

Prodotto:		GUARNIZIONE MAGNETICA RIVESTITA	
Peso		67,00 grammi	
Reparto		REP. 1	
Produzione/giorno		3.000,00 metri	
Ore impegnate		8,00	
		COSTI/METRO	
		Euro	Lire
Distinta Materiali		0,15184	294,0
Distinta Imballaggio		0,00410	7,9
Pallet		0,00290	5,6
Trasporto		0,00876	17,0
<b>Totale costo materiali, imballi e trasporto</b>		<b>0,16760</b>	<b>324,5</b>
Quota costi produzione (8 ore x 32,0 € : 3.000 metri)		0,08533	165,2
<b>Totale costi di produzione</b>		<b>0,25293</b>	<b>489,7</b>
Recupero spese varie (ricarico del 12% sul totale costo dei materiali e di produzione)		0,03035	58,8
<b>C Totale costi</b>		<b>0,28329</b>	<b>548,5</b>
<b>P PREZZO DI VENDITA</b>		<b>0,32000</b>	<b>619,6</b>
<b>V Provvigioni (aliquota 7%)</b>		0,02240	43,4
<b>=P-C-V UTILE/PERDITA</b>		<b>0,01431</b>	<b>27,7</b>
		% su prezzo	4,5%

produzione). A tale scopo, viene applicata una percentuale di ricarico pari al 12%, per il recupero delle spese generali di struttura.

La scheda-costo, quindi, evidenzia un costo totale di prodotto che viene utilizzato per la costruzione del prezzo di vendita. Anche per la determinazione del prezzo, Plastik adotta una logica di *mark up*, applicando un ricarico medio del 20% che dovrebbe assicurare una quota di utile, dopo aver dedotto i costi per le provvigioni passive.

### Inadeguatezza informativa

Il caso specifico descritto in [Tavola 1](#), si riferisce alla valutazione di un prodotto da realizzare su specifiche di un nuovo cliente potenziale. L'azienda si è trovata a confrontarsi con la concorrenza e quindi, ha ricevuto la richiesta del cliente di riformulare la sua proposta commerciale, prevedendo uno sconto del 12,5% (prezzo richiesto 0,28 Euro/metro, invece di 0,32 Euro).

La richiesta del cliente ha creato un certo disorientamento nel management di Plastik. Infatti, il ricalcolo della scheda-costo con la nuova ipotesi di prezzo di vendita (cfr. [Tavola 2](#)) evidenzia una piccola perdita. La commessa nel suo complesso potrebbe rappresentare un fatturato annuo di circa 230.000 Euro. Pertanto, con la speranza di poter recuperare efficienza in produzione, le nuove condizioni vengono comunque accettate, anche per compensare l'esito negativo di alcune altre recenti offerte. Tuttavia, nel management aziendale resta l'interrogativo di quale potrà essere la reale redditività della commessa.

**Tavola 2 - Gli effetti «apparenti» dell'applicazione dello sconto richiesto**

Prodotto:		GUARNIZIONE MAGNETICA RIVESTITA	
Peso		67,00 grammi	
Reparto		REP. 1	
Produzione/giorno		3.000,00 metri	
Ore impegnate		8,00	
		COSTI/METRO	
		Euro	Lire
Distinta Materiali		0,15184	294,0
Distinta Imballaggio		0,00410	7,9
Pallet		0,00290	5,6
Trasporto		0,00876	17,0
<b>Totale costo materiali, imballi e trasporto</b>		<b>0,16760</b>	<b>324,5</b>
Quota costi produzione (8 ore x 32,0 € : 3.000 metri)		0,08533	165,2
<b>Totale costi di produzione</b>		<b>0,25293</b>	<b>489,7</b>
Recupero spese varie (ricarico del 12% sul totale costo dei materiali e di produzione)		0,03035	58,8
<b>C Totale costi</b>		<b>0,28329</b>	<b>548,5</b>
<b>P PREZZO DI VENDITA</b>		<b>0,28000</b>	<b>542,2</b>
<b>V Provvigioni (aliquota 7%)</b>		0,01960	38,0
<b>=P-C-V UTILE/PERDITA</b>		<b>-0,02289</b>	<b>-44,3</b>
		% su prezzo	-8,2%

## Aspetti critici dell'attuale modello di costing

La scheda di costo descritta evidenzia molteplici aspetti critici.

Innanzitutto, dal punto di vista della classificazione delle diverse componenti di costo, la scheda non distingue tra costi variabili e costi fissi. Essa, per esempio, trascura di considerare l'incidenza di alcune voci di costo variabile, significative per la tipologia di azienda, quali l'energia elettrica e gli scarti di lavorazione.

Inoltre essa, impiegando un solo costo standard (32,0 Euro/ora) per attribuire al prodotto una quota dei costi di produzione (costo del personale, ammortamenti, ecc.), non tiene conto neanche della distinzione tra costi specifici e costi comuni. Infatti, il suddetto costo standard medio è applicato a tutti i prodotti, indipendentemente dal reparto nel quale essi sono fabbricati, senza tener conto né della diversa struttura organizzativa dei tre reparti, né della diversa tipologia di macchinari installati. Infine, nell'applicazione pratica della scheda, si è riscontrata la prassi di stare sempre dalla parte della ragione, arrotondando ogni importo per eccesso. La stessa percentuale di ricarico del 12%, descritta dalla voce «Recupero spese varie», appare determinata soggettivamente, a scopo cautelativo. Soprattutto, nel modello di scheda-costo utilizzato da Plastik, appare criticabile lo scarso supporto informativo che essa fornisce a chi debba utilizzarla per prendere decisioni. Infatti, alla resa dei conti, nel caso precedentemente descritto, la decisione di ridurre il prezzo di vendita è stata assunta in base all'intuito, guardando al fatturato che non si sarebbe acquisito, ma senza la chiara consapevolezza del margine che la commessa potrà produrre. Pertanto, allo scopo di superare i limiti descritti, si è proceduto a riprogettare il modello di scheda-costo.

## La scheda-costo riprogettata

In primo luogo, si è deciso di articolare la nuova scheda-costo con due livelli di margine. Soprattutto, si è deciso di abbandonare la logica di *full costing* e di privilegiare il calcolo dei componenti di costo variabili e fissi specifici, attribuibili ai prodotti con maggiore certezza (modello di *direct costing* e *traceable costing*).

Per quanto riguarda i costi variabili, è stata valutata l'incidenza specifica di costi quali il consumo di energia elettrica e gli scarti di lavorazione, non recuperabili (si veda la [Tavola 3](#)). A tale proposito, infatti, si è rilevato che, a seconda dei prodotti, l'incidenza di tali costi può variare anche significativamente, causa i differenti materiali

impiegati ed i diversi processi produttivi.

Per quanto riguarda l'attribuzione dei costi fissi specifici ai singoli prodotti, si è proceduto ad analizzare il processo produttivo e la distribuzione delle relative risorse, identificando i costi specifici di ciascun reparto e la relativa capacità produttiva disponibile:

- costo del personale diretto;
- ammortamento dei macchinari specifici;
- costi di manutenzione;
- quota del costo di affitto (in relazione alla superficie occupata).

Dall'analisi sono emerse differenze molto significative tra i costi dei tre reparti produttivi, causa la diversa intensità di utilizzo di manodopera, nonché la diversa tipologia di linee installate (costo delle linee, livello di ammortamento, produttività, ecc.).

Conseguentemente sono stati calcolati nuovi costi standard di produzione, differenziati per reparto:

Reparti	Costo orario
Reparto 1	25,94 Euro
Reparto 2	21,03 Euro
Reparto 3	29,75 Euro

Non si è ritenuto necessario dettagliare ulteriormente i costi per singola linea produttiva, poiché le linee sono assolutamente omogenee per reparto.

La [Tavola 4](#) descrive l'applicazione del nuovo modello di scheda-costo relativa al prodotto già esaminato (guarnizione magnetica rivestita). Come si può osservare, risulta evidente che il prodotto anche al prezzo ridotto di 0,28 Euro/metro risulta redditizio. Esso, infatti, genera un 1° margine di contribuzione pari al 29,9% del fatturato. Inoltre, anche il 2° margine di contribuzione è positivo, a dimostrazione che il prodotto è in grado di remunerare tutte le risorse di produzione ad esso dedicate e a contribuire alla copertura di una quota dei costi fissi comuni (quelli relativi alla struttura aziendale).

**Tavola 3 – Calcolo del 1° margine di contribuzione**

Prodotto: GUARNIZIONE MAGNETICA RIVESTITA			
	Euro	Lire	%
<b>PREZZO METRO</b>	<b>0,28000</b>	<b>542,2</b>	<b>100,0%</b>
Materiali	0,15184	294,0	54,2%
Imballi	0,00410	7,9	1,5%
Pallet	0,00290	5,6	1,0%
Trasporto	0,00876	17,0	3,1%
	<b>0,16760</b>	<b>324,5</b>	<b>59,9%</b>
Provvigione	0,01960	38,0	7,0%
Energia Elettrica	0,00633	12,3	2,3%
Smaltimento rifiuti	0,00088	1,7	0,3%
Scarti non recuperabili	0,00185	3,6	0,7%
	<b>0,02865</b>	<b>55,5</b>	<b>10,2%</b>
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>	<b>0,19626</b>	<b>380,0</b>	<b>70,1%</b>
<b>1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE METRO</b>	<b>0,08374</b>	<b>162,2</b>	<b>29,9%</b>

## La perdita che si trasforma in utile

La diversa metodologia di calcolo dei costi, modifica la redditività apparente dei prodotti, a dimostrazione del fatto che non esistono costi «veri» in assoluto. Nel caso descritto, la metodologia di calcolo a *full costing* adottata da Plastik portava ad evidenziare una scarsa redditività, se non addirittura una piccola perdita, per il prodotto esaminato. Ciò, aveva indotto qualche dubbio sull'opportunità di acquisire la nuova commessa, penalizzata dallo sconto richiesto dal cliente.

Con la nuova configurazione di scheda-costo, invece, sono stati evidenziati i due livelli di margine con i quali la commessa potrebbe contribuire alla copertura dei costi fissi di struttura. Inoltre la capacità produttiva disponibile risulta ampiamente sotto-utilizzata, guardando sia l'azienda nel suo complesso, sia soltanto il reparto 1 nel quale il nuovo prodotto potrebbe essere fabbricato. Pertanto, nella valutazione di convenienza occorre considerare che, qualora la commessa non venisse acquisita, tutti i costi fissi (sia comuni, sia specifici) dovrebbero essere comunque sostenuti dall'azienda. In questi casi, pertanto, è fondamentale conoscere il 1° margine di contribuzione. Infatti, esso diventa il parametro di riferimento per ogni decisione di convenienza. Basti pensare che la nuova commessa esaminata rappresenterebbe un fatturato aggiuntivo di 226.800 Euro (valutato al prezzo di vendita

ridotto di 0,28 Euro/metro). Poiché il 1° margine è pari al 29,9% (si veda la **Tavola 4**), la commessa produrrebbe un margine di contribuzione pari a 67.813 Euro all'anno, senza necessità di incrementare alcun costo aziendale, né di effettuare nuovi investimenti, ma semplicemente sfruttando maggiormente le risorse disponibili. Appare, pertanto, evidente la gravità della distorsione informativa che la scheda a *full costing* causava nel processo decisionale di Plastik, condizionandone anche la competitività dal punto di vista commerciale.

**Tavola 4 – Il nuovo modello di scheda-costo**

Prodotto: GUARNIZIONE MAGNETICA RIVESTITA				
	Euro	Lire	%	
<b>PREZZO METRO</b>	<b>0,28000</b>	<b>542,2</b>	<b>100,0%</b>	
Materiali	0,15184	294,0	54,2%	
Imballi	0,00410	7,9	1,5%	
Pallet	0,00290	5,6	1,0%	
Trasporto	0,00876	17,0	3,1%	
	<b>0,16760</b>	<b>324,5</b>	<b>59,9%</b>	
Provvigione	0,01960	38,0	7,0%	
Energia Elettrica	0,00633	12,3	2,3%	
Smaltimento rifiuti	0,00088	1,7	0,3%	
Scarti non recuperabili	0,00185	3,6	0,7%	
	<b>0,02865</b>	<b>55,5</b>	<b>10,2%</b>	
<b>TOTALE COSTI VARIABILI</b>	<b>0,19626</b>	<b>380,0</b>	<b>70,1%</b>	
<b>1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE METRO</b>	<b>0,08374</b>	<b>162,2</b>	<b>29,9%</b>	
	<b>costo standard/ora</b>			
Personale	15,00	0,04001	77,5	14,3%
Macchinari	6,68	0,01782	34,5	6,4%
Manutenzioni	1,20	0,00320	6,2	1,1%
Quota affitto	3,06	0,00816	15,8	2,9%
<b>TOTALE COSTI FISSI SPECIFICI</b>	<b>25,94</b>	<b>0,06918</b>	<b>134,0</b>	<b>24,7%</b>
<b>2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE METRO</b>	<b>0,01456</b>	<b>28,19567</b>	<b>5,2%</b>	

## RIVISTE

### Guida alla fatturazione

IPSOA, Rivista mensile, prezzo abbonamento € 125,00



**Guida alla fatturazione** è uno strumento unico ed innovativo che propone **immediate soluzioni** operative per supportare l'attività di chi ogni giorno affronta l'amministrazione d'azienda, la gestione del ciclo attivo e passivo e degli incassi e pagamenti, le procedure contabili, i processi di rilevazione e fatturazione di acquisti e vendite, le importazioni ed esportazioni e gli adempimenti doganali. L'impostazione è **innovativa ed originale**: i più **autorevoli esperti** del mondo aziendale, professionale e della pubblica amministrazione ogni mese forniscono consigli operativi tramite articoli con **taglio pratico**, corredati da numerosissimi **casì, esemplificazioni, grafici**, soluzioni di immediata applicazione e che riportano **esempi di documenti compilati**

per rendere l'intervento il più possibile concreto e operativo. Un prodotto nuovo, un taglio originale, soluzioni a problemi ordinari e comuni che però nascondono criticità e "insidie" che generano dubbi e complicano l'attività quotidiana: questa la ricetta di Guida alla fatturazione, un mensile che con semplicità e chiarezza espositiva vuole essere una vera e propria **guida operativa** e fornire le **"istruzioni per l'uso"** nel mondo dell'amministrazione d'azienda.

#### Per informazioni:

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