

MANAGEMENT STRATEGICO DEI COSTI DI IMPRESA

Analisi dei costi
Richiami dei concetti di base

Prof.ssa Monia Castellini

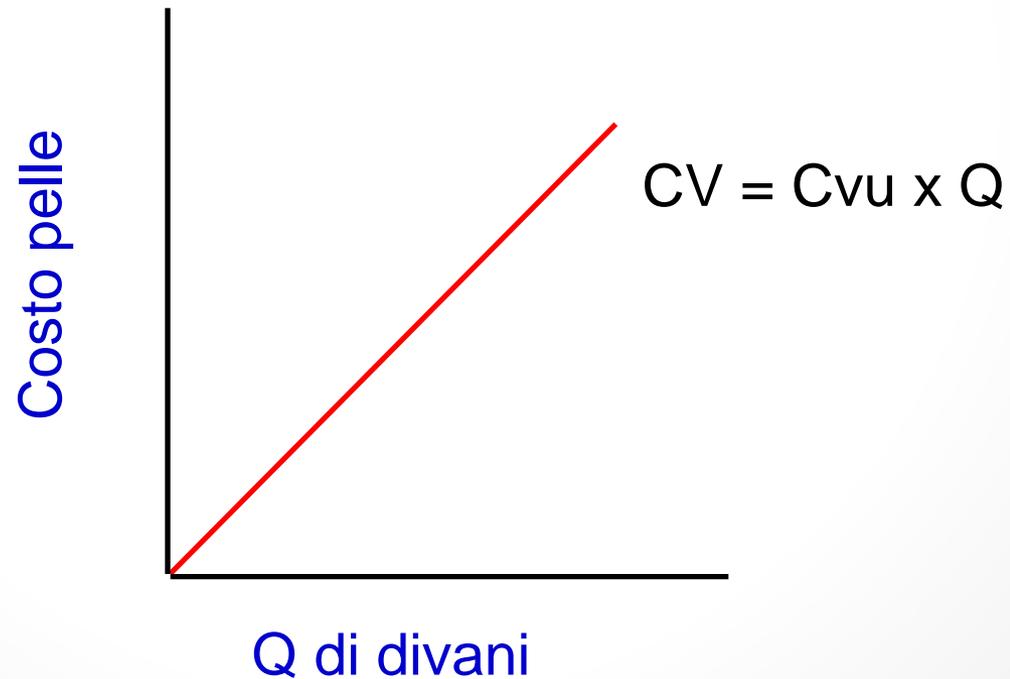
Classificazione dei costi per prevederne il comportamento

Come reagirà un costo a delle variazioni al livello di attività.

- I **costi variabili** totali cambiano al variare del livello di attività.
- I **costi fissi** rimangono invariati al variare del livello di attività.
 - Costi fissi di struttura
 - Costi fissi discrezionali

Costi variabili totali

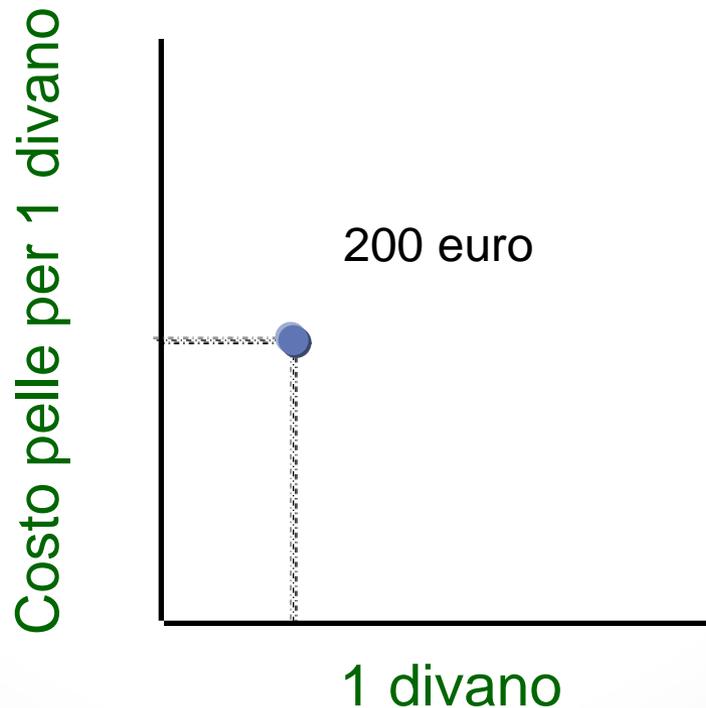
es. Costo della pelle per la produzione di un divano



Costo variabile per unità

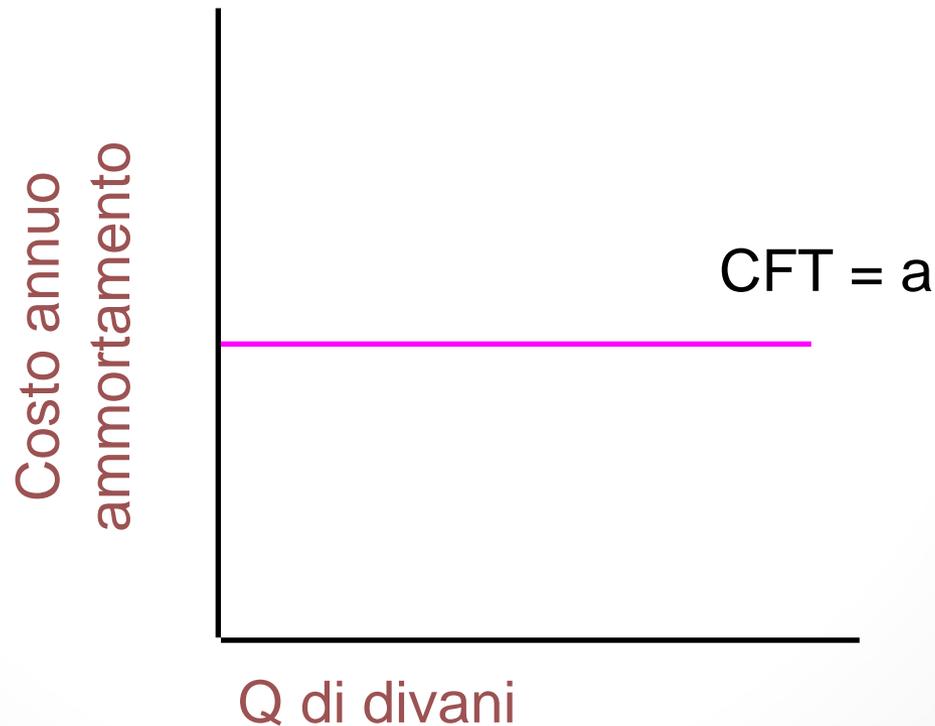
Il **costo per produrre 1 divano (un'unità)** è costante
(fisso)

Per esempio, 200 euro a divano



Costi fissi totali

Il **costo dell'ammortamento della macchina di taglio pelle** non varia se aumento la quantità dei divani prodotti.

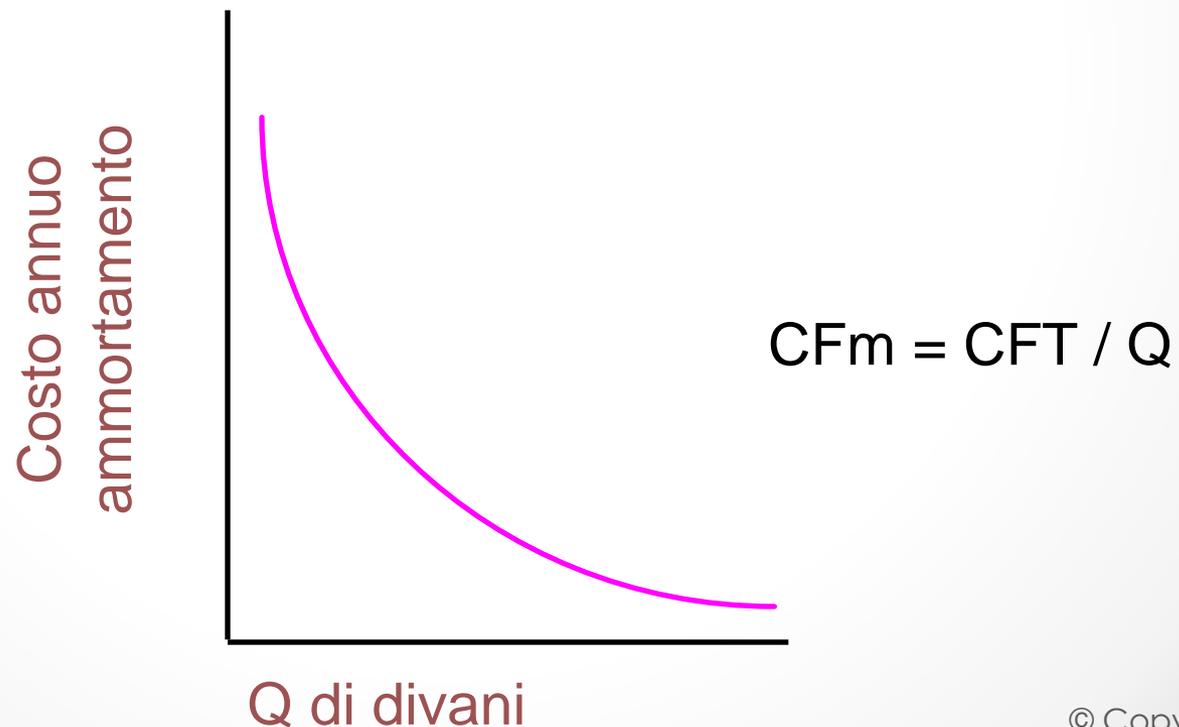


Costo fisso per unità

Il costo medio dell'ammortamento del macchinario **per divano**

(costo fisso unitario)

diminuisce con l'aumentare del numero dei divani prodotti



Classificazione dei costi sulla base del comportamento

Comportamento del costo (entro l'intervallo di rilevanza)

Costo	In Totale	Per Unità
Variabile	I costi variabili totali cambiano al variare del livello di attività.	I costi variabili per unità rimangono identici entro ampi intervalli di variazione del livello di attività
Fisso	I costi fissi totali rimangono identici al variare del livello di attività.	I costi fissi unitari si riducono con l'aumentare del livello di attività.

Un costo viene definito DIRETTO o INDIRETTO
in funzione della tipologia-natura
della relazione tra la voce di costo
ed un oggetto di costo
predeterminato

Costi diretti

Elementi di costo “oggettivamente” riconducibili a (o causati da) l’oggetto del costo.

I costi diretti sono ***attribuiti*** ad un oggetto di costo

Relazione ESCLUSIVA E SPECIFICA

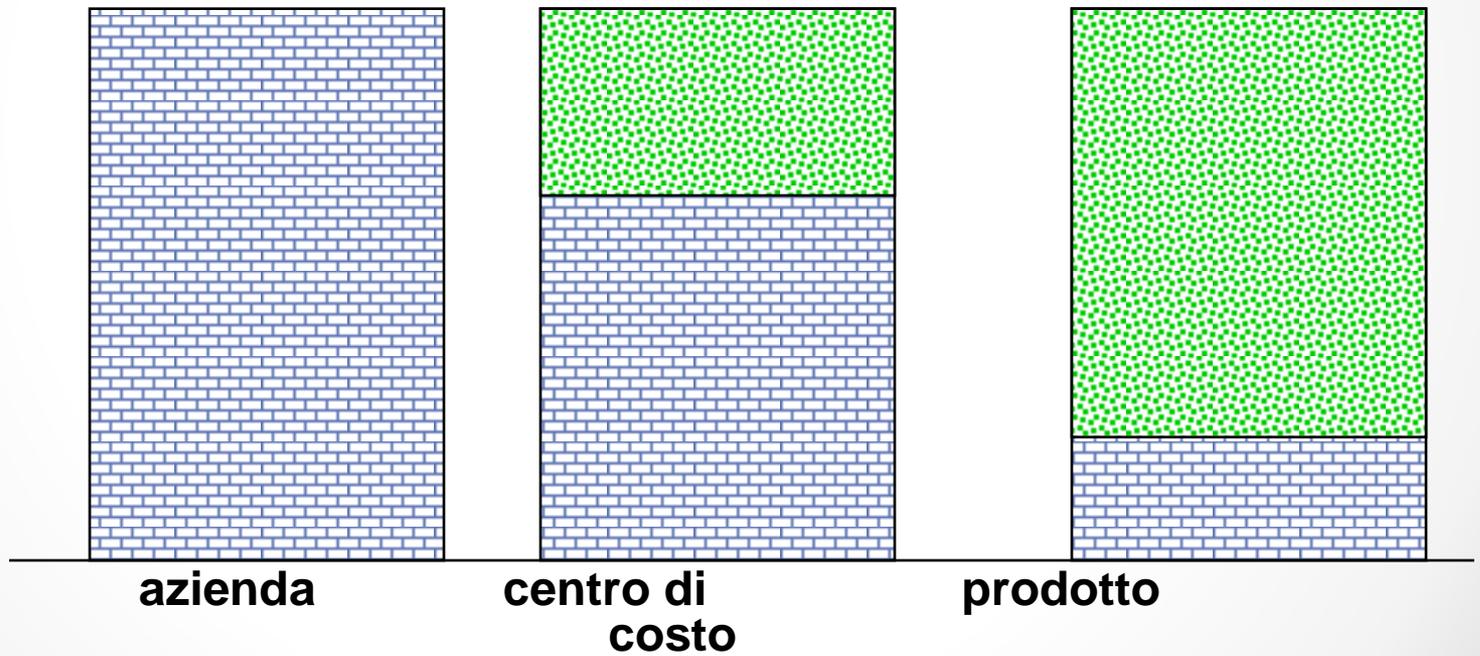
Costi indiretti

Elementi di costo causati congiuntamente da due o più oggetti del costo e non riconducibili “oggettivamente” a nessun oggetto singolarmente.

I costi indiretti sono ***allocati*** ad un oggetto di costo tramite criteri di allocazione

Relazione NON ESCLUSIVA E NON SPECIFICA

Costi diretti e indiretti



Costi diretti e indiretti

Costi diretti

- Costi che possono essere facilmente ed economicamente ricondotti a un'unità di prodotto o altro obiettivo di costo.
- Esempi: materiali diretti e manodopera diretta

Costi indiretti

- Costi che non possono essere facilmente ed economicamente ricondotti a un'unità di prodotto o altro oggetto di costo.
- Esempio: i costi generali di produzione

Costi diretti e indiretti: funzioni d'uso

1. Determinare il costo di prodotto (o di qualsiasi altro oggetto di costo);
2. Determinare i prezzi dei prodotti, i prezzi infatti debbono essere remunerativi di tutte le risorse consumate per la produzione del bene/servizio, siano risorse dirette che indirette;
3. Effettuare un'analisi dei margini di redditività di modo tale da valutare in che misura i ricavi possono remunerare i costi diretti e i costi indiretti;
4. Valutare l'andamento economico e i margini di redditività di aree di business e segmenti di azienda.

Relazioni tra costi diretti/indiretti e costi fissi/variabili

	<i>Variabili</i>	<i>Fissi</i>
<i>Diretti</i>	<p>SI</p> <p><i>Oggetto di costo: orologio</i></p> <p><i>Costo: acciaio impiegato</i></p>	<p>SI</p> <p><i>Oggetto di costo: orologi</i></p> <p><i>Costo: ammortamento degli impianti condivisi dalle diverse tipologie di orologio (nell'ipotesi che siano rilevati i tempi macchina)</i></p>
<i>Indiretti</i>	<p>SI</p> <p><i>Oggetto di costo: reparti produttivi</i></p> <p><i>Costo: energia elettrica consumata nello stabile condiviso dai reparti produttivi</i></p>	<p>SI</p> <p><i>Oggetto di costo: orologi</i></p> <p><i>Costo: ammortamento dello stabile all'interno del quale sono realizzate le diverse tipologie di orologio</i></p>

Costi e ricavi differenziali

Costi e ricavi che differiscono fra alternative.

Esempio: Si ha un impiego retribuito \$1.500 al mese nella propria città. Si riceve un'offerta di lavoro in una città vicina, retribuito \$2.000 al mese. Il costo di trasferta per la città è di \$300 al mese.

Il ricavo differenziale è:
 $\$2.000 - \$1.500 = \$500$

Il costo differenziale è:
\$300

Nota bene

- Ogni decisione comporta una scelta fra almeno due alternative.
- Soltanto i costi e i benefici che differiscono fra alternative (cioè, i costi e benefici differenziali) sono rilevanti in una decisione. Tutti gli altri costi possono, e dovrebbero, essere ignorati.

Costi sommersi

I costi sommersi non possono essere modificati da alcuna decisione. Non sono costi differenziali e dovrebbero essere ignorati nel processo decisionale.

Esempio: Abbiamo acquistato un'automobile che è costata \$10.000 due anni fa. Il costo di \$10.000 è sommerso, perché sia che la si utilizzi, o la si parcheggi, o la si permuti o la si venda, non si può modificare il costo di \$10.000.

Costi opportunità

Il beneficio potenziale a cui si rinuncia (o il sacrificio che si accetta) quando si sceglie un'alternativa rispetto a un'altra

Esempio: Se non si frequentasse l'università, si potrebbero guadagnare \$15.000 l'anno. Il costo opportunità per frequentare un anno di università è di \$15.000

Costo effettivo e costo standard (o preventivo)

I **costi effettivi** sono quei costi riferibili agli oneri effettivamente sopportati dall'azienda.

I costi effettivi si riferiscono quindi al passato.

I **costi standard** sono costi previsti (o parametrici), definiti ex-ante in base ad una programmazione dell'impegno economico che l'unità produttiva dovrà sostenere per l'esecuzione del ciclo produttivo.

Costo standard (o preventivo) e costo effettivo

Il costo standard, a seconda della finalità per cui viene definito, può essere distinto in due categorie:

- ***i costi standard ideali*** – definiti in relazione ad un livello ottimale di efficienza tecnico-produttiva dell'azienda e dei suoi rapporti esterni – in tal caso si parla anche di costi obiettivo
- ***i costi standard pratici*** – definiti in considerazione dei costi effettivamente sostenuti (storici) dall'azienda, dati i livelli di output che intende raggiungere.

Costo standard (o preventivo) e costo effettivo: finalità d'uso

1. La ricerca dell'efficienza e il controllo delle performance delle unità organizzative;
2. La predisposizione di un efficace processo di programmazione; i costi standard vengono spesso utilizzati nella formulazione dei budget aziendali;
3. La valorizzazione del sistema di contabilità dei costi per i semilavorati e prodotti in corso di lavorazione;
4. L'analisi degli scostamenti tra valori effettivi e standard di costo.

Costi controllabili e non controllabili

1. I costi **controllabili** sono quei costi che riferiti un centro di responsabilità, posta sotto la responsabilità di un manager, *influenzabili in maniera significativa* dal manager stesso.
2. I costi **non controllabili** sono quelli il cui andamento *non è imputabile* al manager, bensì a livelli superiori della struttura organizzativa aziendale.

La distinzione tra costo controllabile e non controllabile dipenderà:

- **dal livello di autonomia** attribuito al centro di responsabilità. Maggiore è la delega decisionale attribuite al dirigente, maggiori saranno i costi controllabili.
- **dal livello organizzativo** oggetto di analisi. I costi controllabili dal direttore di un centro di profitto saranno maggiori rispetto ai costi controllabili dal responsabile di reparto.

Costi controllabili e non controllabili: finalità d'uso

- politiche di contenimento dei costi nei diversi centri di responsabilità dell'azienda;
- strategie di gestione incentrate sulla motivazione del personale;
- esigenze di monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel budget dell'azienda;
- strutturazione dei report economici di controllo

L'analisi costi-volumi-risultati

Finalità e contributi dell'analisi C-V-R

Margine di contribuzione:

- Valutazione sull'utilizzo della capacità produttiva (es. margine di contribuzione su fattore scarso)
- Valutazione sulla scelta del più appropriato mix di vendita

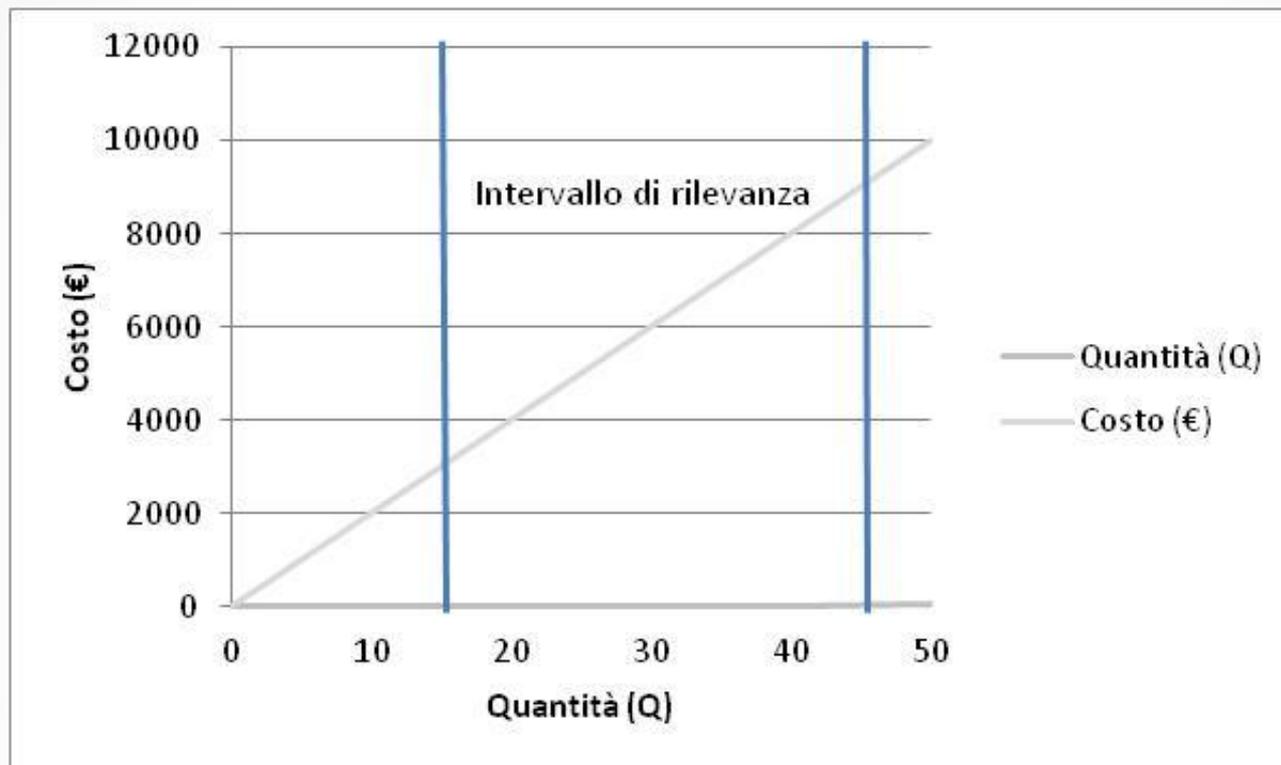
Leva operativa :

- Riflessione sulla redditività
- Riflessione sulla struttura dei costi più vantaggiosa (combinazione fra costi fissi e variabili), in relazione alla personale propensione al rischio e al punto di pareggio e margine di sicurezza

Il comportamento dei costi

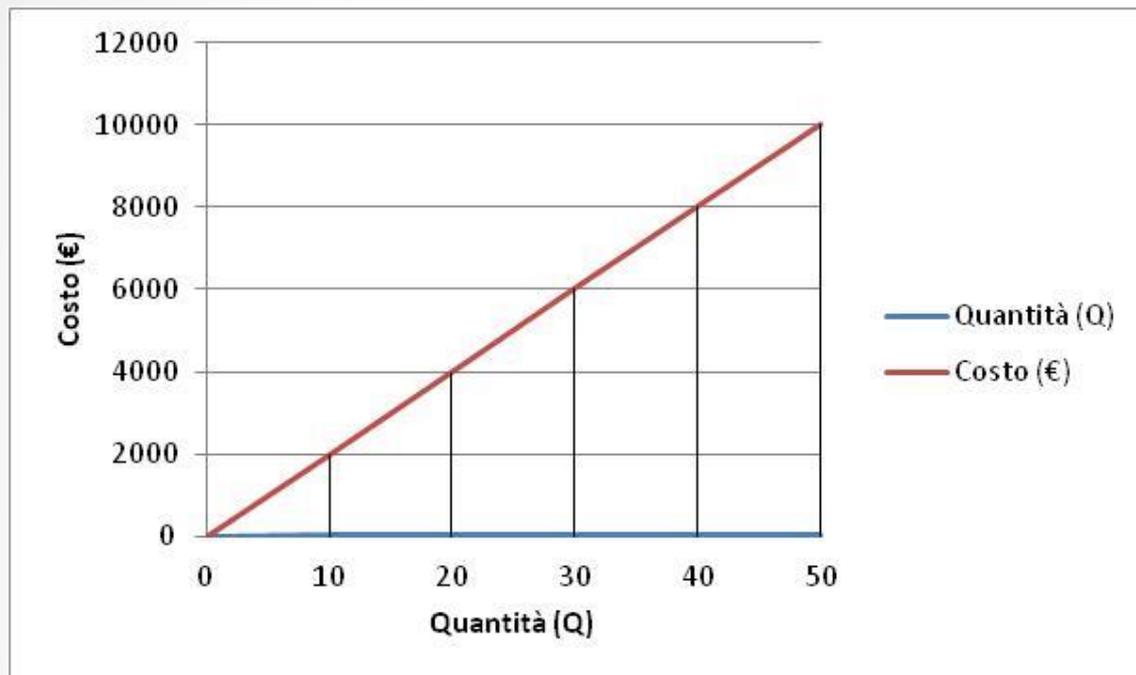
- L'analisi del comportamento dei costi implica che i costi dei fattori produttivi (o **risorse**) vengano messi in relazione con le **variabili esplicative** (dette anche determinanti o driver di costo) che ne causano il sostenimento
- Quando si prende in considerazione l'andamento o la variabilità dei costi, si sta utilizzando come variabile esplicativa il **volume**/ la **quantità** di produzione o di vendita del prodotto/ servizio (alternativamente denominato volume di attività aziendale)
- Ciò significa trascurare temporaneamente altre possibili variabili esplicative dell'andamento dei costi e considerare solo come variano i costi in ipotesi alternative di volume/ quantità di produzione o di vendita del prodotto/ servizio

Intervallo di rilevanza



Intervallo temporale (periodo sufficientemente **breve e controllabile**) e di volume di attività (**capacità produttiva**) in cui valgono le ipotesi di fissità o variabilità nel comportamento dei costi, per la situazione analizzata

Costi variabili (proporzionali)



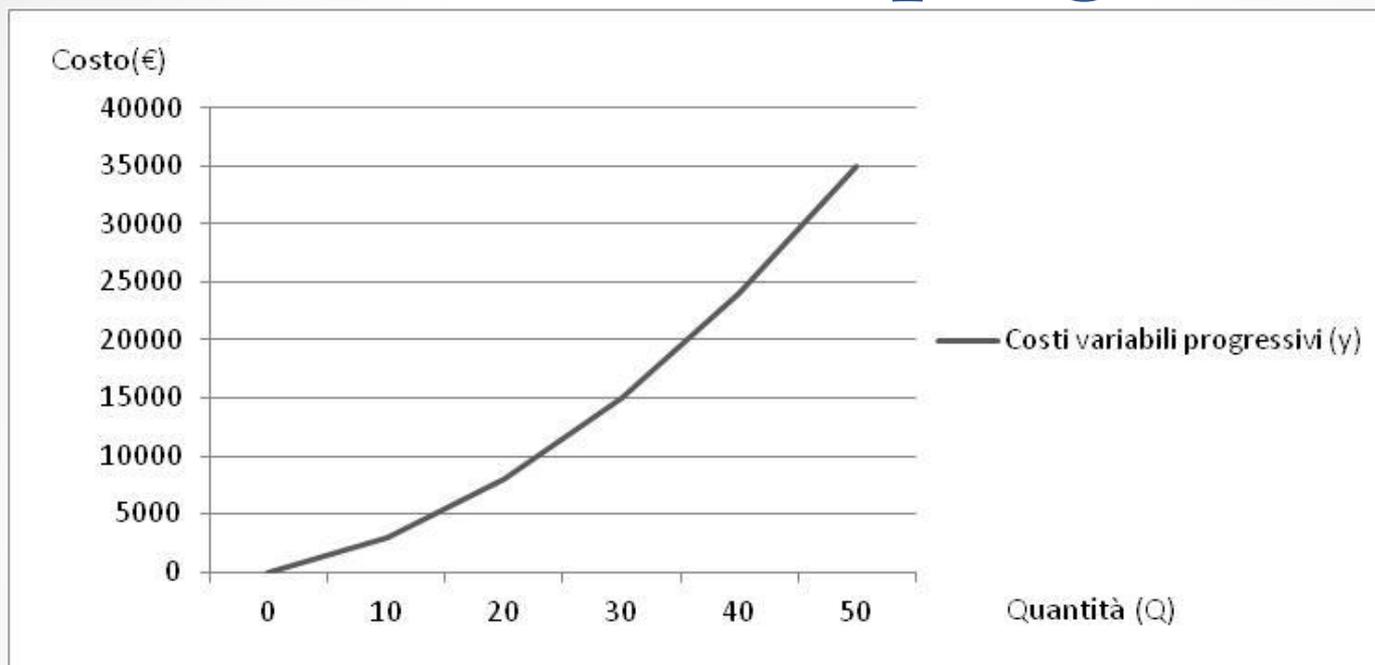
$$\begin{aligned} \text{CVT} &= y \\ \text{CVT}/Q &= v \text{ (cost)} \\ Q &= x \end{aligned}$$

Quantità (Q)	Costo (€)
0	0
10	2000
20	4000
30	6000
40	8000
50	10000

I costi variabili sono comunemente intesi come quei costi il cui importo totale varia in relazione al volume di produzione/ vendita. In altri termini, se la produzione aumenta, i costi variabili aumentano e viceversa.

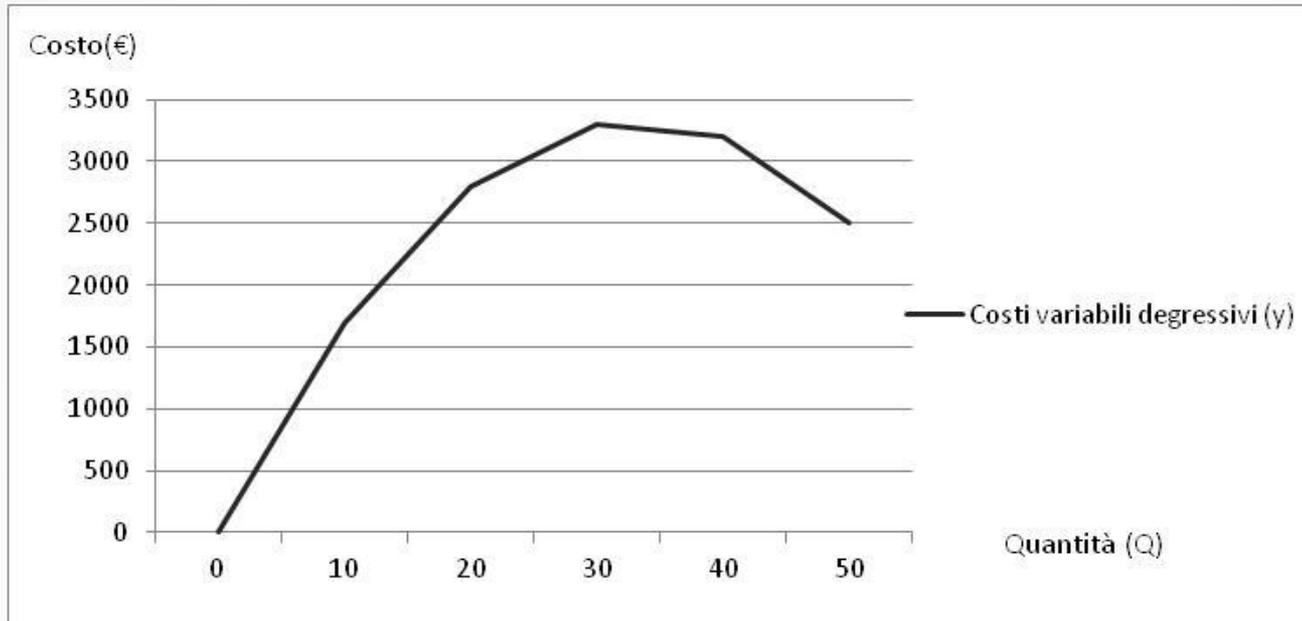
Tipicamente, sono variabili i costi connessi al consumo di materie prime e materiali diretti.

Costi variabili (progressivi)



Al variare del volume di attività, i costi variabili aumentano, ma in misura più che proporzionale rispetto alla variazione del volume/ quantità di produzione (driver)

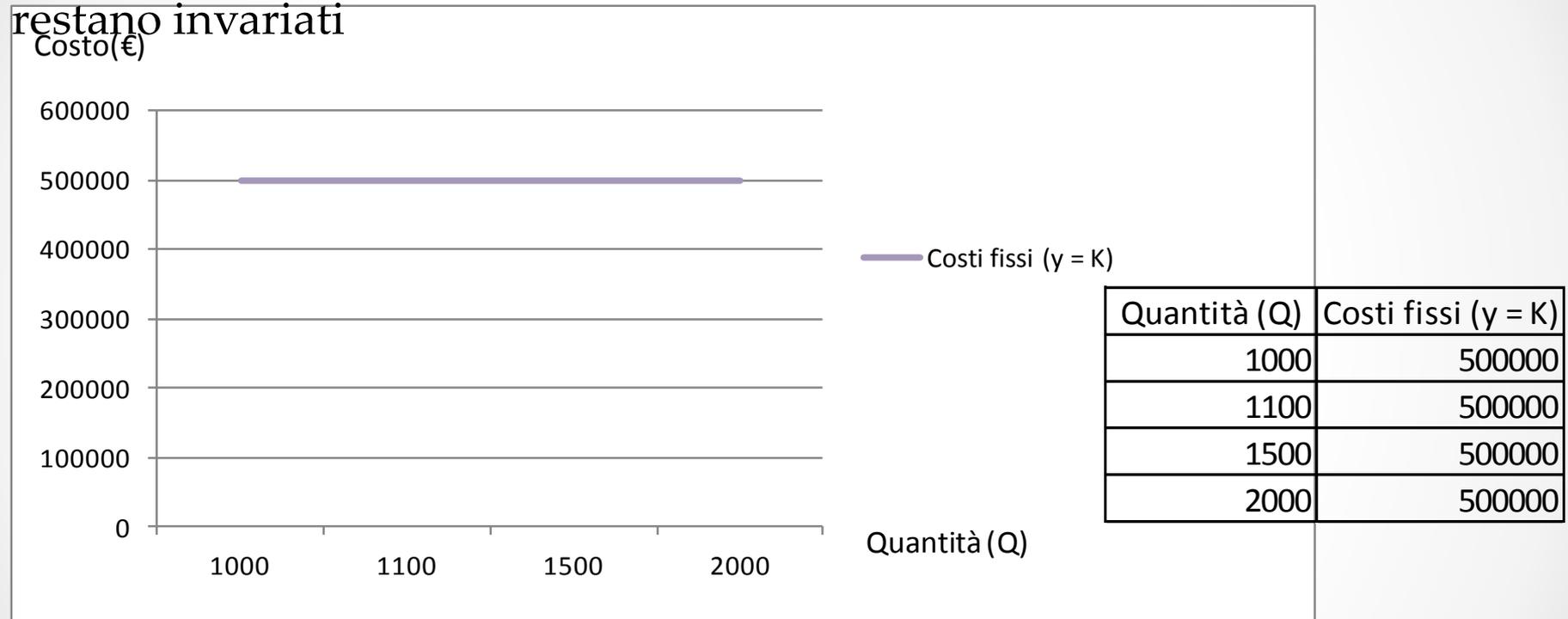
Costi variabili (degressivi)



I costi variabili aumentano all'aumentare del volume di attività ma in misura meno che proporzionale

Costi fissi (o costanti)

I costi fissi (o costanti, CF o CFT = costi fissi totali) sono quelli che, di fronte ad ipotesi alternative di volume/ quantità di prodotto/ servizio restano invariati



N.B. nell'intervallo di rilevanza, sono fissi sia i costi **“impegnati”** o “di capacità produttiva” che quei costi **“discrezionali”** che obbediscono ad obiettivi strategici, svincolati dal volume/quantità di produzione.

Tipi di costi fissi: i costi impegnati

Costi impegnati, di capacità o **sunk costs**, sono relativi ad elementi di costo (es. ammortamenti, canoni di locazione, stipendi dei dirigenti) che dotano l'azienda di una certa “**capacità produttiva**”, la quale perdura fino alla dismissione della relativa risorsa impegnata.

Caratteristiche :

- ✓ “irreversibilità” della decisione sottostante nel breve periodo (l'adeguamento delle relative risorse “impegnate” può avvenire solo nel medio-lungo periodo),
- ✓ non possono essere radicalmente ridimensionati senza compromettere la capacità produttiva e le prestazioni economiche dell'azienda

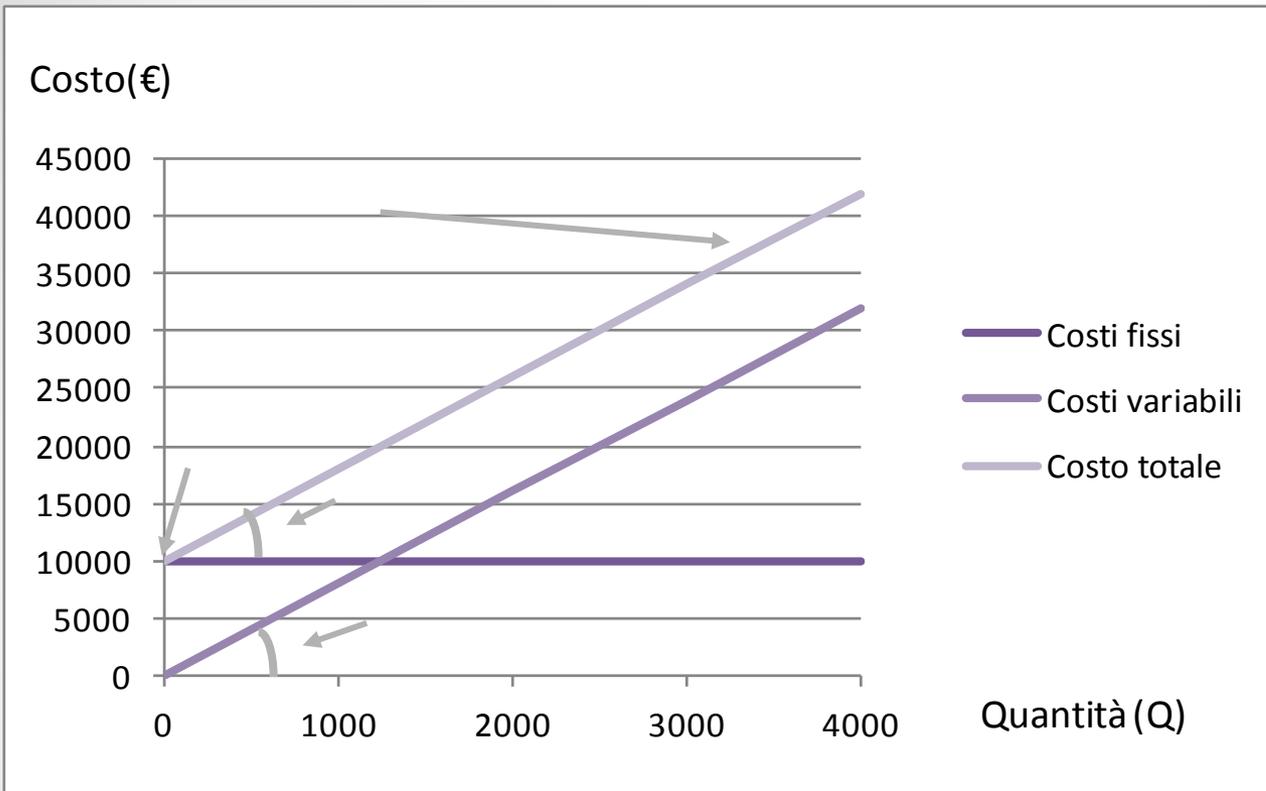
Tipi di costi fissi: i costi discrezionali

Costi discrezionali, sono frutto di **decisioni** che il **management**, almeno una volta l'anno, può riprogrammare in base ad una stima sull'attività futura (es. promozioni, formazione del personale, ricerca e sviluppo).

Caratteristiche:

- ✓ “reversibilità” nel breve periodo
- ✓ Possibilità di essere dimensionati senza compromettere la capacità produttiva e le prestazioni economiche dell'azienda

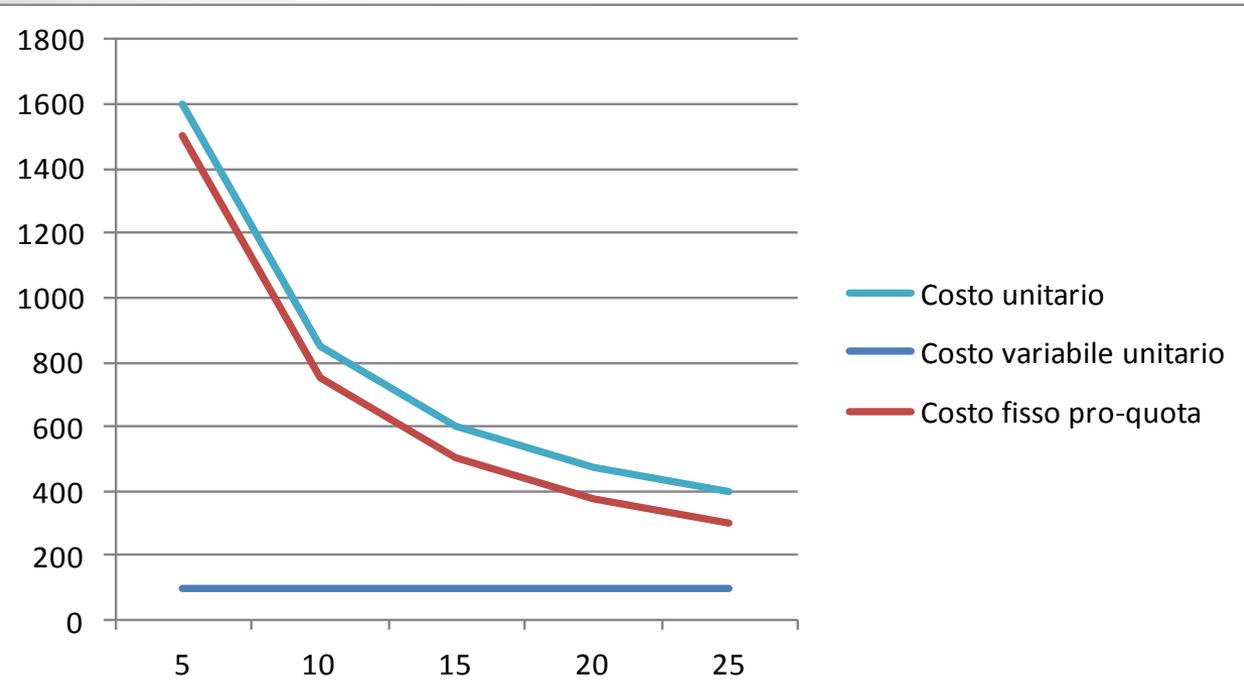
Costi totali



All'aumento dei volumi di attività, il costo totale (CT) aumenta parallelamente ai costi variabili (CV), cioè con la stessa inclinazione sull'asse delle ascisse ma partendo dal punto K (ammontare dei costi fissi, CF) anziché dall'origine degli assi cartesiani.

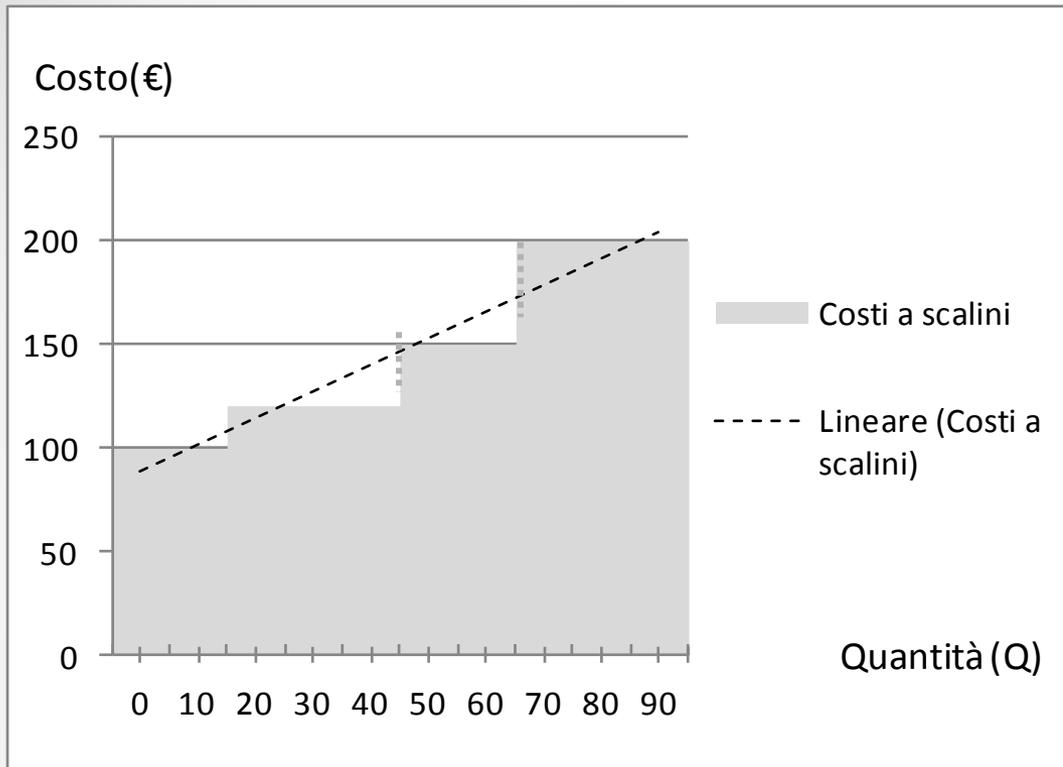
Quantità	Costi fissi	Costi variabili	Costo totale
0	10000	0	10000
1000	10000	8000	18000
2000	10000	16000	26000
3000	10000	24000	34000
4000	10000	32000	42000

Costi unitari



Il costo medio unitario, risente tuttavia dell'effetto sia dei costi variabili unitari che dei costi fissi, ripartiti sulle quantità produttive, e tenderà a diminuire per via dell'effetto della ripartizione dei costi fissi, man mano che aumentano le quantità.

Costi semi-fissi o a scalini o a scatti



Quantità (Q)	Costi a scalini
0	100
10	100
20	120
30	120
40	120
50	150
60	150
70	200
80	200
90	200

spesso viene approssimata per semplicità ad una retta (funzione lineare).

Costi scalini

*se gli scalini (blocco incrementale) sono “bassi e stretti” (limitato costo della risorsa incrementale e limitata capacità produttiva o di servizi resa disponibile), la funzione dei costi a scalini può essere approssimata da una linea retta (di costo semi-variabile o **variabile**)*

*se per un certo periodo di tempo, il volume produttivo o di servizio rimane all'interno di uno scalino, il costo a scalini è approssimabile ad un costo **fisso***

Costi viscosi

I costi “viscosi” sono costi che vengono ritenuti completamente variabili ma, nella realtà aziendale, non lo sono quando il volume diminuisce

(es. provvigioni agli agenti di vendita – pubblicità - ...)

- 1. Quando il volume aumenta il costo cresce rapidamente, quando il volume diminuisce il ridimensionamento del relativo costo è meno rapido.*
- 2. Il grado di “viscosità” cambia a seconda della natura del costo e dell’abilità del management nella gestione dell’incertezza sui volumi di produzione/ di servizio.*
- 3. In generale, i costi viscosi vengono approssimati, per semplicità, ai costi variabili*

Stima della relazione costo- volume

dato un intervallo di rilevanza

$$CT = CFT + (v * Q)$$

dove CT = costi totali

CFT = costi fissi totali

v = costo variabile unitario

Q = volume/quantità di attività/prodotto o servizio

Profittogramma e analisi del punto di pareggio o analisi C-V-R

Ipotesi semplificatrici:

- $R = p \times Q$
- $CT = CVT + CFT$ con $CVT = v \times Q$

Calcolo:

$$R = CT$$

$$R.O. = R - CT = 0$$

$$\text{Cioè } R - CT = 0$$

$$p \times Q = CFT + (v \times Q)$$

da cui

$$Q^* \text{ (punto di pareggio in quantità o volume) =}$$

$$CFT / (p - v) = CFT / mdcu$$

$$Q \text{ (in fatturato)}^* = (Q^*) \times p$$

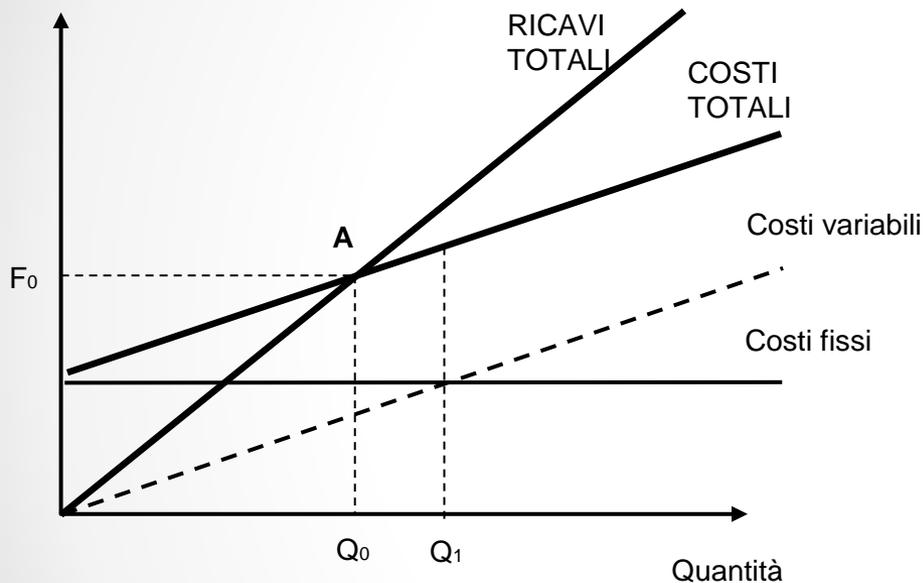
oppure

$$F \text{ (in fatturato)}^* = CFT / [(p-v)/p] = CFT / mdc\%$$

oppure

$$F \text{ (in fatturato)}^* = CFT / [(R-CVT)/R]$$

ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO (BREAK-EVEN ANALISYS)



$$C.T. = (c.v.un. \times Q) + C.F.T.$$

Dove:

C.T. = COSTI TOTALI

c.v.un. = COSTI VARIABILI UNITARI

Q = QUANTITA' PRODOTTA

C.F.T. = COSTI FISSI TOTALI

$$R.T. = Q \times p$$

Dove:

R.T. = RICAVI TOTALI

p = PREZZO UNITARIO

Q = QUANTITA' VENDUTA

$A \equiv (Q_0; F_0)$



**PUNTO DI PAREGGIO (BREAK.EVEN POINT):
I RICAVI SONO UGUALI AI COSTI TOTALI.**

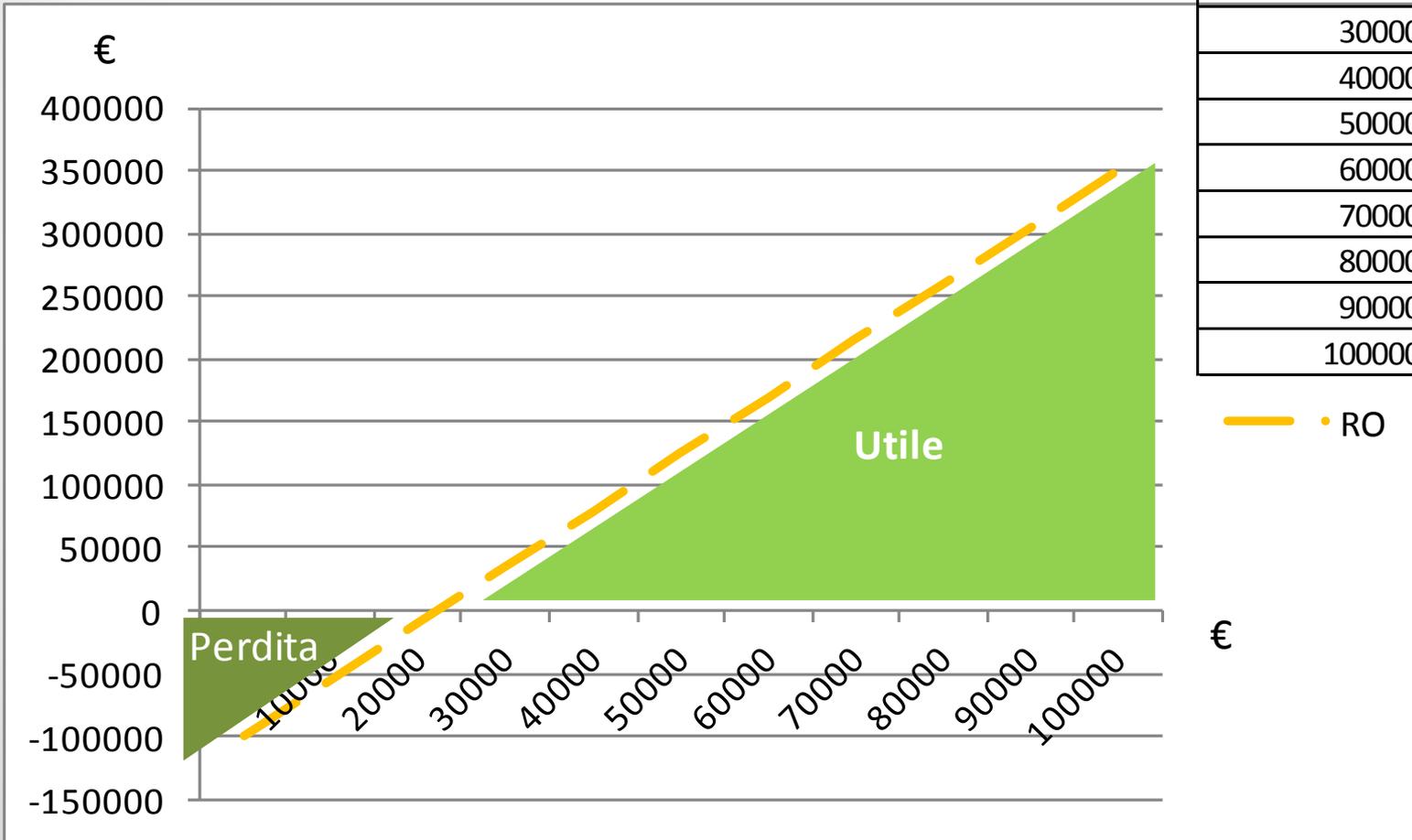


OSSERVAZIONE:

I volumi al di sopra del punto di pareggio sono quelli che garantiscono un'utile, i volumi al di sotto del punto di pareggio sono quelli che generano una perdita.

Profittogramma e analisi del punto di pareggio o analisi C-V-R

Quantità (Q)	R	RO
0	0	-100000
10000	150000	-55000
20000	300000	-10000
30000	450000	35000
40000	600000	80000
50000	750000	125000
60000	900000	170000
70000	1050000	215000
80000	1200000	260000
90000	1350000	305000
100000	1500000	350000



— • RO

€

Margine di contribuzione (1/3)



MARGINE DI CONTRIBUZIONE TOTALE

"Differenza fra Ricavi e Costi Variabili"

$$\text{M.C.T.} = \text{R.T.} - \text{C.V.T.}$$



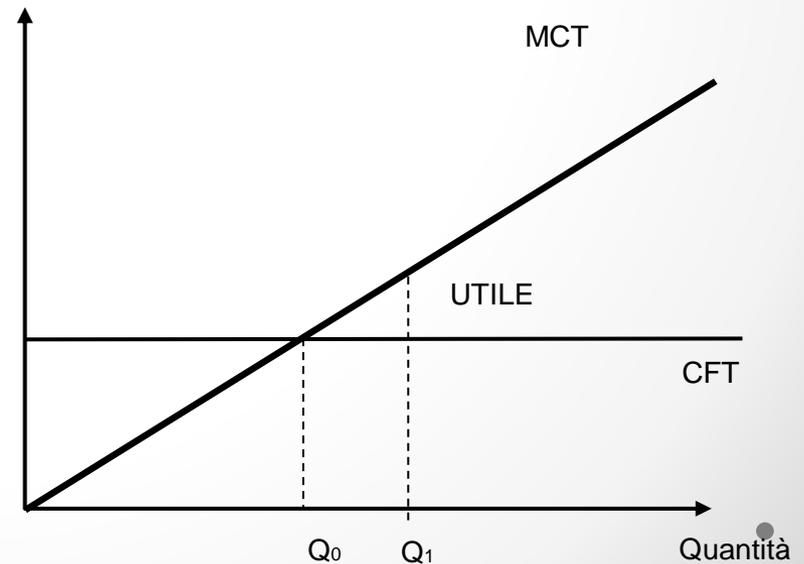
OSSERVAZIONE:

Misura quanto, dopo aver pagato i costi variabili, le vendite lasciano disponibile per coprire i costi fissi e generare un utile.

M.C.T. = C.F.T. → PUNTO DI PAREGGIO

M.C.T. > C.F.T. → UTILE

M.C.T. < C.F.T. → PERDITA



Margine di contribuzione (2/3)

Sistema direct costing semplice	Sistema direct costing evoluto (anche per Centri di Profitto)
Ricavi di vendita	Ricavi di vendita
- Costi variabili	- Costi variabili
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE (I)	= MARGINE DI CONTRIBUZIONE (I)
- Costi fissi	- Costi fissi specifici
	= MARGINE DI CONTRIBUZIONE (II)
	- Costi fissi comuni
= RISULTATO OPERATIVO NETTO AZIENDALE (R.O)	= RISULTATO OPERATIVO NETTO AZIENDALE (R.O)

Margini di contribuzione (3/3)

Denominazione	Calcolo
Margine di contribuzione unitario ($mdcu$)	Prezzo – costi variabili unitari ($p-v$)
Margine di contribuzione totale (MdC I)	Ricavi – Costi Variabili totali ($pxQ - vxQ$)
Margine di contribuzione percentuale (per il calcolo diretto di F^*, fatturato di pareggio)	$(mdcu/p)\%$ oppure $(MdC I/R)\%$ <small>($p-v$)</small>
Margine di contribuzione unitario equivalente (una volta identificato il mix di vendita di A e B: $\%_a, \%_b$)	$(mdcu_a \times \%_a + mdcu_b \times \%_b) = mdcu_e$

Punto di pareggio per aziende multiprodotto

Ipotesi:

- 2 linee di prodotto: A e B
- Q_a e Q_b = quantità vendute di A e di B
- v_a e v_b = costi variabili unitari di A e di B
- $Q_a + Q_b = Q_{tot}$, il mix di vendita corrisponde all'incidenza percentuale di A e di B sulle vendite globali:
 $Q_a / Q_{tot} * 100 = \%_a$ dunque $Q_a = Q_{tot} * \%_a$
 $Q_b / Q_{tot} * 100 = \%_b$ dunque $Q_b = Q_{tot} * \%_b$

Calcolo:

$$R - CT = 0$$

$$(p_a \times Q_a + p_b \times Q_b) - v_a \times Q_a - v_b \times Q_b - CF = 0$$

L'equazione può essere riscritta attraverso i mdcu:

$$(p_a - v_a) \times Q_a + (p_b - v_b) \times Q_b - CF = 0$$

$$mdcu_a \times Q_a + mdcu_b \times Q_b - CF = 0$$

Ne consegue che:

$$mdcu_a \times Q_{tot} \times \%_a + mdcu_b \times Q_{tot} \times \%_b - CF = 0$$

Raccogliendo Q_{tot} abbiamo:

$$Q_{tot} \times (mdcu_a \times \%_a + mdcu_b \times \%_b) - CF = 0$$

dove $(mdcu_a \times \%_a + mdcu_b \times \%_b) = mdcu_e$

$$Q^* = CF / mdcu_e$$

Occorre poi imputare il risultato ad A o a B, ricavando Q^*_a e Q^*_b di nuovo attraverso il mix di vendita:

$$(Q^*_a) = Q^* \times \%_a$$

$$(Q^*_b) = Q^* \times \%_b$$

Punto di pareggio per aziende multiprodotto

Dati:

	<i>linea A</i>	<i>linea B</i>	<i>Azienda</i>
Quantità (Q)	60	40	100
prezzo (p)	50	100	
costo variabile unitario (v)	45	35	
costi fissi totali (CFT)			45.000

Domanda: Calcolo del punto di pareggio

Svolgimento:

Mix di vendita = $60/100 = 60\%$ (A)

$40/100 = 40\%$ (B)

$$\text{mdcu}_e = (50-45) \times 60\% + (100-35) \times 40\% = 3 + 26 = 29$$

$Q^* = 45.000/29 = 1.552$ di cui:

$$1.552 \times 60\% = 931 \text{ (} Q^*_a \text{)}$$

$$1.552 \times 40\% = 621 \text{ (} Q^*_b \text{)}$$

Margine di sicurezza

$MdS (Q_{MdS})\% = (Q \text{ effettive o previste} - Q^*) / Q \text{ effettive o previste}$

$MdS (Q_{MdS})\% = (R \text{ effettivi o previsti} - (F^* \text{ fatturato})) / R \text{ effettivi o previsti}$

Il margine di sicurezza è, dopo il punto di pareggio, il secondo strumento per valutare il rischio operativo dell'azienda, legato alla sua struttura di costi.

Il margine di sicurezza è la distanza (in termini di attività/ volumi o di fatturato) che separa un determinato livello di attività (effettivo o previsto) dal punto di pareggio. In termini relativi (cioè rapportati alle quantità o al fatturato previsti o effettivi), misura la variazione percentuale che i livelli di attività di un'azienda possono subire prima che l'azienda entri nell'area di perdita.

Leva operativa (1/3)

Effetto leva operativa:

$$L.O. = [\Delta R.O./R.O.] / [\Delta R/R]$$

oppure

$$[\Delta R.O./R.O.] / [\Delta Q/Q] = \Delta\%R.O./\Delta\%R$$

oppure

$$= \Delta\%R.O./\Delta\%Q$$

Grado di leva operativa in un punto:

MdC totale/R.O.

- Misura la sensibilità del reddito operativo alle vendite (moltiplicatore della redditività),
- È indicatore del rischio operativo dell'azienda in termini di relazione tra costi fissi e variabili (risente della struttura di costi sottostante).

Leva operativa (2/3)

Dati

	<i>prezzo (p)</i>	<i>costo variabile unitario (v)</i>	<i>costi fissi totali (CFT)</i>
Azienda A	20	4	512
Azienda B	20	12	200

<i>Q(1) periodo 1</i>	<i>Q(2) periodo 2</i>
100	140
100	140

Domanda: Calcolo della leva operativa e del grado di leva operativa su 100 unità

Svolgimento

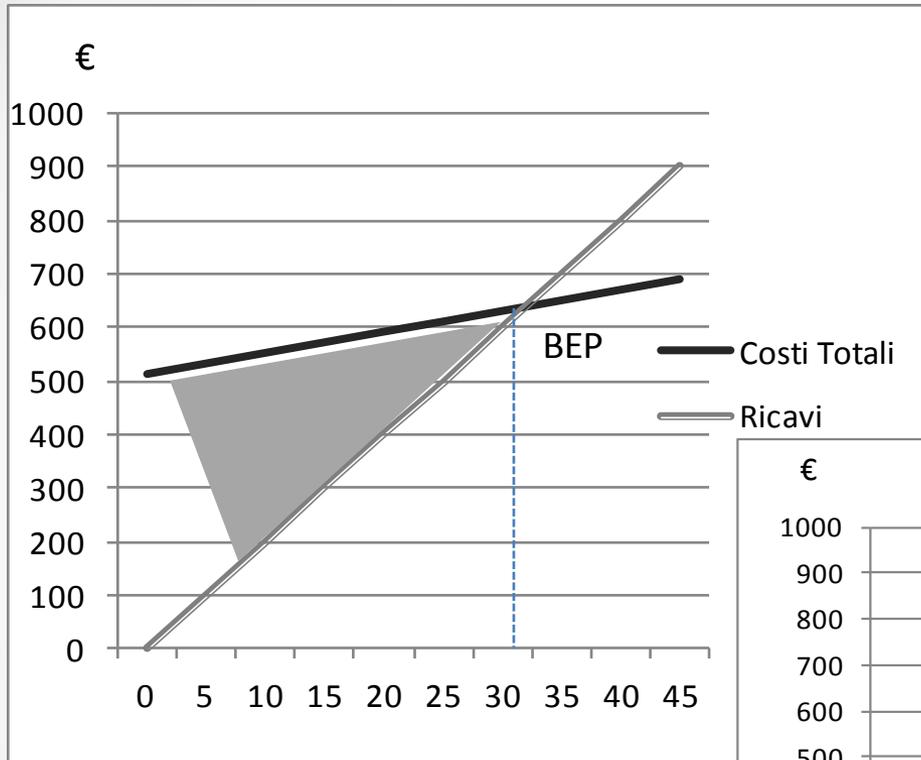
	<i>mdcu</i>	<i>ΔQ%</i>	<i>R.O(1)</i>	<i>R.O(2)</i>	<i>ΔR.O%</i>	<i>L.O</i>	<i>Grado di leva (su 100 Q)</i>
Azienda A	16	40%	1088	1728	58,82%	1,47	1,47
Azienda B	8	40%	600	920	53,33%	1,33	1,33

A: $16 \cdot 100 - 512$
B: $8 \cdot 100 - 200$

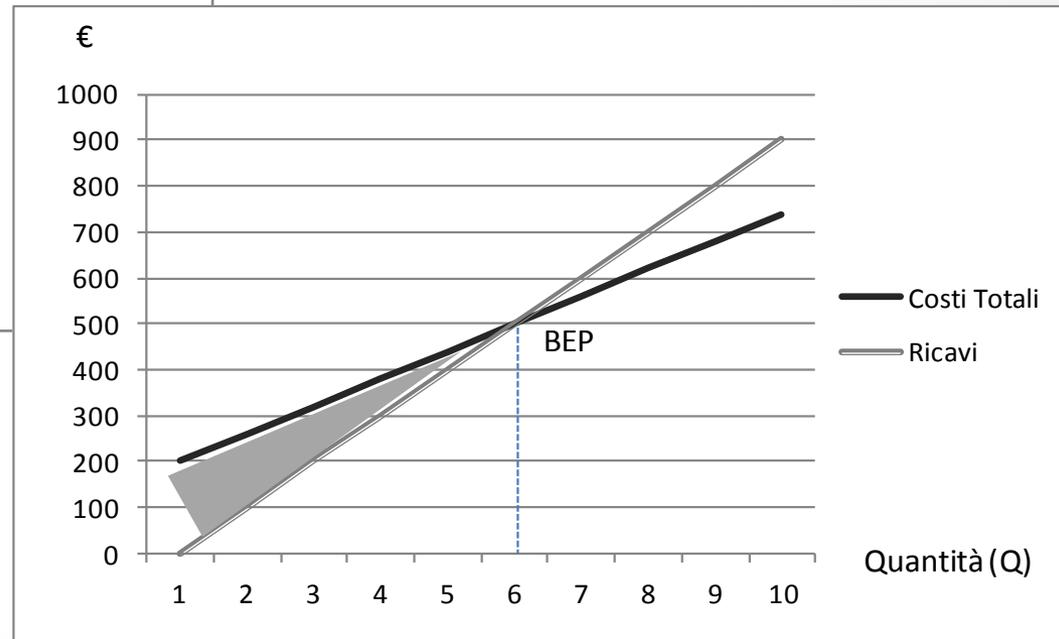
A: $(1728 - 1088) / 1088$
B: $(920 - 600) / 600$

Leva operativa (3/3)

Azienda "A" integrata verticalmente, struttura più rigida



Azienda "B" poco integrata, con core business più focalizzato, struttura più flessibile



Limiti dell'analisi C-V-R

Generali (legati alle ipotesi semplificatrici di costruzione):

- ❑ scelta del driver di costo (che suppone che tutti i costi siano classificabili in fissi e variabili)
- ❑ coincidenza fra volumi prodotti e volumi venduti

Specifici

- approssimazione dei costi a scalini in funzioni lineari
- identificazione dell'intervallo di rilevanza, in periodi caratterizzati da rapidi cambiamenti economici
- scelta dell'unità di misura (soprattutto monetaria), che influenza il valore esplicativo ed interpretativo dell'analisi C-V-R
- presenza di una serie di concause, oltre al volume di attività, che determinano la variazione dei costi da un periodo all'altro (prezzi degli input, richieste di rapidi cambiamenti nei volumi, viscosità di costi, curve di esperienza ed economie di scala, discrezionalità del management)

Finalità e contributi dell'analisi C-V-R

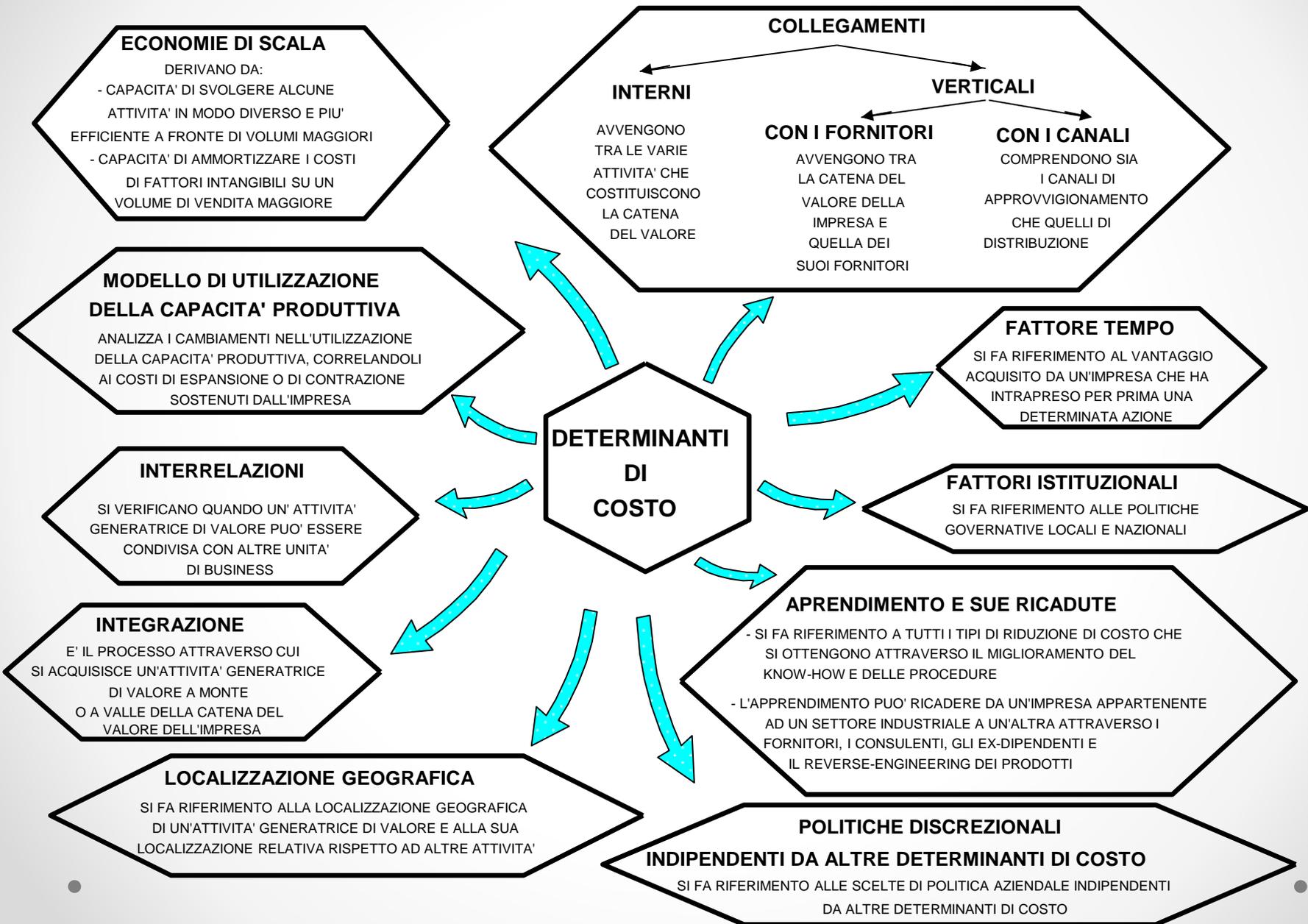
Generali

- ❑ Strumento di analisi propedeutica al budget
- ❑ Strumento per il calcolo di convenienza economica, avente per oggetto scelte di volume
- ❑ Riflessione sul volume e su altre macro-variabili gestionali, che influenzano il risultato economico atteso (es. capacità produttiva, costi fissi discrezionali, prezzo di vendita, ...)

Specifici

Punto di pareggio: quale sarebbe l'effetto sul livello del punto di equilibrio, espresso in volume e a valore, se:

- i costi fissi aumentassero?
- il costo variabile unitario diminuisse?
- il volume delle vendite aumentasse?
- il prezzo di vendita aumentasse?



Analisi delle economie di scala

ECONOMIE DI SCALA possono essere suddivise in:

- a) ECONOMIE REALI *derivanti dalla riduzione degli input necessari a produrre lo stesso livello di output e quindi*

ECONOMIE DI PRODUZIONE

ECONOMIE DI VENDITA/MARKETING

ECONOMIE MANAGERIALI

ECONOMIE DI TRASPORTO/STOCCAGGIO

- b) ECONOMIE PECUNIARIE *derivanti dalla riduzione dei prezzi degli input necessari a produrre lo stesso livello di output e quindi:*

ECONOMIE SUGLI ACQUISTI

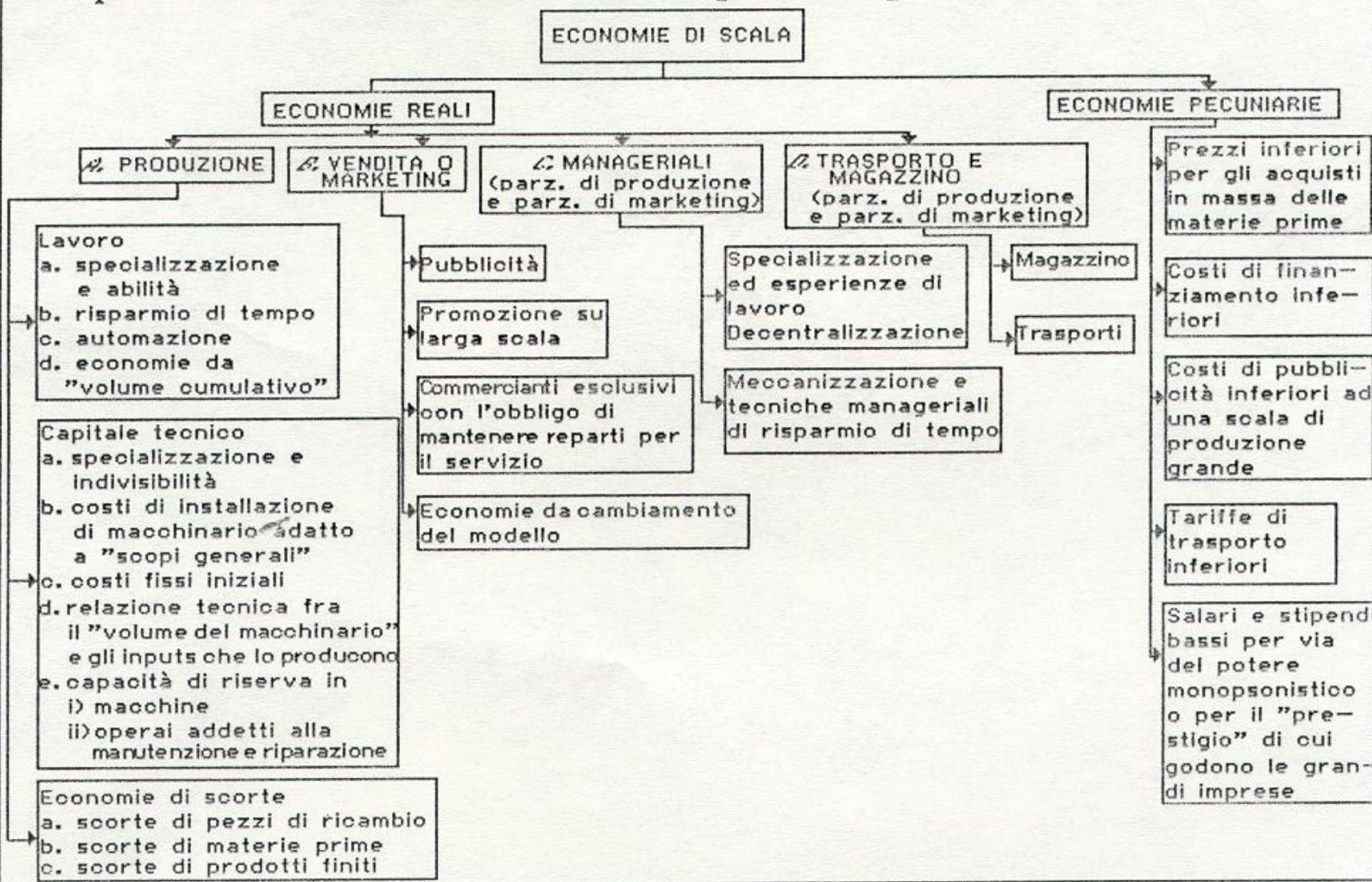
ECONOMIE SUI FINANZIAMENTI

ECONOMIE SULLA PROMOZIONE

ECONOMIE SUI SALARI/STIPENDI

Analisi delle economie di scala

Specificando ulteriormente le singole categorie, avremo:



DIAGNOSI DELLE DETERMINANTI DI COSTO

COMPRENDE:

1) IDENTIFICAZIONE DELLE DETERMINANTI DI COSTO

METODI DI IDENTIFICAZIONE

ANALISI DELLE
CARATTERISTICHE
ECONOMICHE DI
BASE DELLE ATTIVITA'
GENERATRICI DI
VALORE

ANALISI DELLA
ESPERIENZA
DELL' IMPRESA

INTERVISTE
CON
ESPERTI

CONFRONTO
DEI COSTI
DI UN' IMPRESA
CON QUELLI DEI
CONCORRENTI

2) ANALISI DELLE INTERAZIONI TRA LE DETERMINANTI

FORME DI INTERAZIONE

CONTRAPPOSIZIONE

LA PRESENZA DI DETERMINANTI DI COSTO IN
CONTRAPPOSIZIONE IMPLICA L'ESIGENZA DI
UN' OTTIMIZZAZIONE

RAFFORZAMENTO RECIPROCO
SE LE DETERMINANTI SI RINFORZANO
RECIPROCAMENTE
UN' AZIENDA DEVE COORDINARLE IN
MODO DA
OTTENERE IL COSTO PIU' BASSO

3) ANALISI DEI COSTI DEGLI INPUTS ACQUISTATI DALL'ESTERNO

FATTORI CHE DETERMINANO IL COSTO DEGLI INPUTS ACQUISTATI

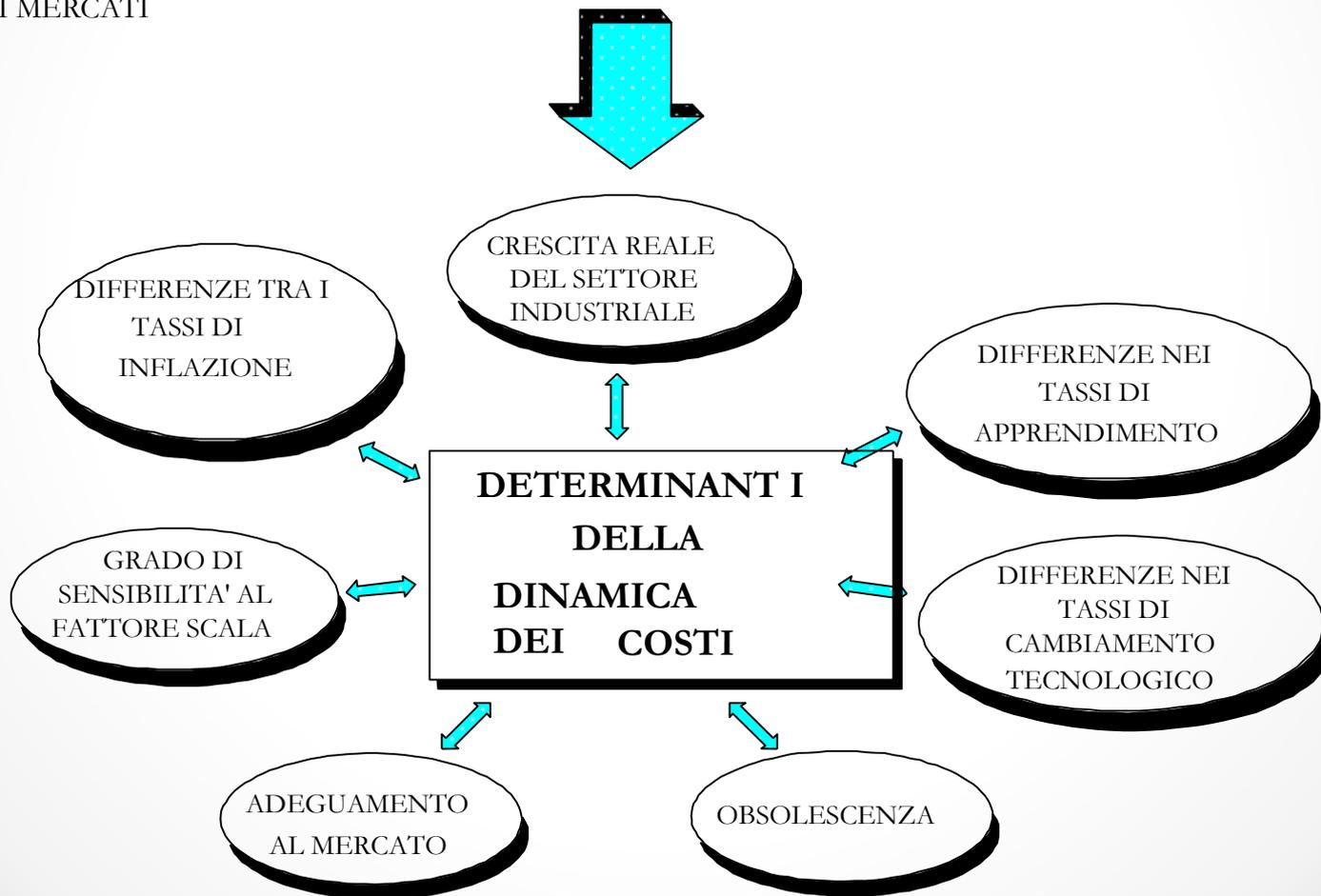
IL LORO
COSTO UNITARIO

IL LORO TASSO
DI UTILIZZAZIONE

I LORO EFFETTI INDIRETTI SU ALTRE
ATTIVITA' ATTRAVERSO I COLLEGAMENTI

DINAMICA DEI COSTI

LA DINAMICA DEI COSTI E' IL RISULTATO DELL'INTERAZIONE TRA LE DETERMINANTI DI COSTO, DELLA CRESCITA DELL'IMPRESA E DEI CAMBIAMENTI CHE SI VERIFICANO NEI MERCATI



MODALITA' DI DETERMINAZIONE DEL COSTO RELATIVO DEI CONCORRENTI

STIMA DIRETTA

RICORRENDO A INFORMAZIONI
PUBBLICHE COMUNEMENTE
DISPONIBILI O UTILIZZANDO
INTERVISTE CON CLIENTI,
FORNITORI ED ALTRI

STIMA INDIRECTA

ATTRAVERSO CONFRONTI FRA
LA PROPRIA IMPRESA ED
IL CONCORRENTE, O
ESAMINANDO DIVERSI
CONCORRENTI
CONTEMPORANEAMENTE

INDICAZIONI GENERALI PER IL CONTROLLO DELLE DETERMINANTI DI COSTO

CONTROLLO DEL FATTORE DI SCALA

- RAGGIUNGERE IL TIPO DI SCALA PIU' APPROPRIATO
- FISSARE POLITICHE ADEGUATE CHE CONSOLIDINO LE ECONOMIE DI SCALA, INTERVENENDO SULLE ATTIVITA' PIU' SENSIBILI A TALE FATTORE
- SFRUTTARE LE ECONOMIE DI SCALA IN CUI L'IMPRESA E' FAVORITA
- ENFATIZZARE LE ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE, SU CUI INFLUISCONO LE ECONOMIE DI SCALA NELLE QUALI L'IMPRESA E' FAVORITA

CONTROLLO DEGLI EFFETTI DELL'UTILIZZO DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA

- DISTRIBUIRE SEMPRE IL VOLUME COMPLESSIVO DI PRODUZIONE
- RIDURRE IL PESO DELLE FLUTTUAZIONI DEL VOLUME COMPLESSIVO DELLA PRODUZIONE

CONTROLLO DELLE INTERRELAZIONI

- CONDIVIDERE LE ATTIVITA' OVE E' OPPORTUNO
- TRASFERIRE IL KNOW-HOW PER GESTIRE ATTIVITA' SIMILARI

CONTROLLO DELL' INTEGRAZIONE

- ESAMINARE SISTEMATICAMENTE LE POSSIBILITA' DI INTEGRAZIONE O DE-INTEGRAZIONE

CONTROLLO DELLA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA

- - OTTIMIZZARE LA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA

CONTROLLO DEI COLLEGAMENTI

- SFRUTTARE I COLLEGAMENTI TRA I COSTI ALL'INTERNO DELLA CATENA DEL VALORE
- COOPERARE CON FORNITORI E CANALI PER SFRUTTARE I COLLEGAMENTI VERTICALI

CONTROLLO DEL FATTORE TEMPO

- SFRUTTARE I VANTAGGI DI ESSERE IL PRIMO O L'ULTIMO
- TEMPORIZZARE GLI ACQUISTI OPPORTUNAMENTE

CONTROLLO DEI FATTORI ISTITUZIONALI

- NON CONSIDERARE COME UN DATO PERMANENTE I FATTORI ISTITUZIONALI

CONTROLLO DELL' APPRENDIMENTO

- TENER PRESENTE LA CURVA DI APPRENDIMENTO
- MANTENERE L'ESCLUSIVITA' DELL'APPRENDIMENTO
- IMPARARE DAI CONCORRENTI

CONTROLLO DELLE POLITICHE DISCREZIONALI

- MODIFICARE LE POLITICHE DI SPESA CHE NON CONTRIBUISCONO ALLA DIFFERENZIAZIONE
- INVESTIRE IN TECNOLOGIA PER ORIENTARE LE DETERMINANTI DI COSTO A FAVORE DELL'IMPRESA
- EVITARE IL SUPERFLUO

RICONFIGURAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE

