

Introduzione

Ho scritto questo libro pensando a un pubblico ampio e variegato, accomunato dall'interesse per i sistemi di misurazione dei costi. In particolare, il riferimento è ai controller, ai responsabili dei sistemi di programmazione e controllo di gestione e ai direttori Amministrazione Finanza e Controllo (AFC) che si confrontano con la gestione e la manutenzione di questi sistemi in azienda. Sono ugualmente interessati ad approfondire l'argomento i consulenti di direzione aziendale, gli esperti di ERP (Enterprise Resource Planning) e i professionisti di strumenti digitali e modelli informatici. Questi lettori troveranno nei criteri di progettazione e realizzazione dei sistemi di contabilità analitica suggerimenti pratici e strategici. Quanto proposto in questo scritto è utile, inoltre, ai responsabili di progetti per la revisione, la riprogettazione o l'aggiornamento dei sistemi di contabilità dei costi esistenti. È per loro vantaggioso disporre di una visione d'insieme chiara e strutturata che consenta di indirizzare correttamente ed efficacemente l'attività progettuale e realizzativa degli esperti coinvolti. Da ultimo, traggono utilità da quanto viene proposto in questo libro tutti i manager che utilizzano quotidianamente le informazioni di costo nei processi decisionali. Poiché la razionalità economica basata sui costi, sulle strutture di costo e sui rapporti costi-benefici e costi-prezzi è alla base di molte decisioni strategiche, comprendere l'origine dei costi diventa essenziale per agire in modo consapevole.

In generale, gli utenti delle informazioni prodotte dai sistemi di misurazione dei costi, conoscendone le logiche di funzionamento, sono in grado di valutare i vantaggi e i limiti di tali sistemi. Sono consapevoli di come sono calcolati i costi che impiegano quotidianamente nei loro

processi decisionali e quale sia la reale attendibilità delle informazioni utilizzate, che, come vedremo nel testo, dipende dalle logiche di calcolo impiegate per ottenerle.

L'argomento è trattato in modo pratico e concreto, arricchito da numerosi esempi e costanti riferimenti al mondo reale delle imprese industriali, di servizi e digitali. Con un taglio manageriale che non rinuncia al rigore scientifico, il volume integra approfondimenti teorici con solide basi bibliografiche, utilizzate quando davvero necessario. Solo i primi due capitoli sono forse un po' teorici e ricchi di riferimenti bibliografici. Di ciò me ne scuso con il lettore non interessato a questi riferimenti, tuttavia, ritengo siano dovuti per ancorare solidamente lo sviluppo dell'argomento trattato ai fondamenti dell'economia aziendale.

Esploreremo i sistemi di misurazione dei costi da due prospettive chiave per garantirne una piena comprensione. Da un lato, analizzeremo il funzionamento dei diversi modelli di calcolo, mettendoli a confronto per evidenziare cosa li rende più o meno affidabili, sempre con un occhio al rapporto costi-benefici. Dall'altro, entreremo nel dettaglio della progettazione di questi modelli, fornendo linee guida pratiche che ne semplificano l'applicazione, senza mai sacrificare la qualità dei dati ottenuti.

Il Capitolo 1 chiarisce il significato della misurazione dei costi nella pratica manageriale mentre il Capitolo 2 tratta le principali classificazioni dei costi, indicando quelle più utili ai fini della misurazione. Si tratta di due sezioni introduttive necessarie alla comprensione degli approfondimenti successivi.

Il Capitolo 3 illustra le logiche di funzionamento dei sistemi di misurazione dei costi entrando nel vivo dell'argomento principale di questo libro. In primo luogo, viene proposto lo schema generale di riferimento per la misurazione dei costi e successivamente è illustrata l'imputazione dei costi diretti con diversi approfondimenti pratici.

Il Capitolo 4 entra ancora più profondamente nella descrizione dei sistemi di calcolo dei costi illustrando i meccanismi alternativi che possono essere utilizzati per l'imputazione dei costi indiretti. Sono messi a confronto i modelli di costing maggiormente riconosciuti dalla letteratura specialistica e comunemente utilizzati nella pratica. Ciascuno è descritto nelle sue logiche di funzionamento e viene analizzato criticamente così che il lettore possa comprendere i limiti e i vantaggi di ogni

possibile soluzione. La descrizione di queste alternative di metodo è supportata da un pratico esempio numerico.

Il Capitolo 5 è dedicato alle imprese di servizi tradizionali e digitali. Si comincia con l'individuare le specificità delle imprese di servizi che inducono la necessità di adeguare le logiche di calcolo dei costi di origine manifatturiera a questo tipo di aziende. Sono analizzate le differenti tipologie di business e per ciascuna viene individuato un modello di costing di riferimento. Sono inoltre approfonditi alcuni esempi nei servizi e l'analisi delle strutture di costo delle imprese digitali.

Il Capitolo 6 è dedicato al sistema di misurazione dei costi a base multipla con orientamento alle attività: ABC – Activity Based Costing. Si tratta dell'alternativa al momento più evoluta nella misurazione dei costi indiretti e per questo merita un capitolo dedicato.

A conclusione dell'argomento proposto in questo libro, il Capitolo 7 passa in rassegna tutti i principali snodi progettuali che devono essere affrontati quando si ha la necessità di disegnare un sistema di misurazione dei costi. Ciascun passaggio è illustrato proponendo i criteri di progettazione, le possibili alternative di metodo e le logiche da seguire per un sistema che produca informazioni affidabili nel massimo equilibrio costi-benefici.

Il libro è accompagnato dalla versione digitale che, oltre all'intero testo, comprende i fogli di calcolo relativi ai due casi di studio (Metalfarm e Isotec) utilizzati per illustrare i diversi modelli di costing. Accanto ad essi, il caso OMI rappresenta un ulteriore esempio numerico completo ma più articolato e complesso; sviluppato anch'esso su foglio elettronico scaricabile e modificabile, può essere un utile riferimento per verificare la realizzazione pratica di quanto proposto nel volume e soprattutto per vedere concretamente in funzione alcuni accorgimenti progettuali specifici. Per accedere ai contenuti digitali collegarsi al sito <https://digitabook.egeaonline.it/>, digitare username e password (o registrarsi cliccando su Iscriviti) e inserire (solo la prima volta) il seguente codice di accesso: jQ10DpQqyn nel campo Codice di attivazione.

Nello scrivere questo testo ho cercato di rendere l'argomento il più leggero e piacevole possibile, astenendomi da definizioni superflue ed evitando principi teorici precostituiti. Là dove possibile ho preferito utilizzare la logica, il buon senso e criteri di opportunità che sono spesso alla base dei principi teorici proposti dalla letteratura specialistica.

Ho cercato il mix ideale tra teoria e applicazione pratica a favore di chi cerca strumenti concreti e affidabili nel complesso mondo della contabilità dei costi, spero di esserci riuscito.

Buona lettura.