



COSTI E PREZZI

Calcolare il costo dei prodotti

METODI A CONFRONTO

OBIETTIVI DEL CORSO

- Spiegare le diverse metodologie di calcolo del costo dei prodotti, mostrandone logiche e metodi operativi
- Confrontare i risultati delle diverse metodologie di calcolo, applicate a diverse tipologie di decisioni sia di breve periodo che strategiche
- Illustrare l'utilizzo delle "schede di costo"
- Fornire indicazioni pratiche e schemi di riferimento, per l'impostazione del sistema aziendale di contabilità industriale

CONVENZIONE

PRODOTTI

SERVIZI

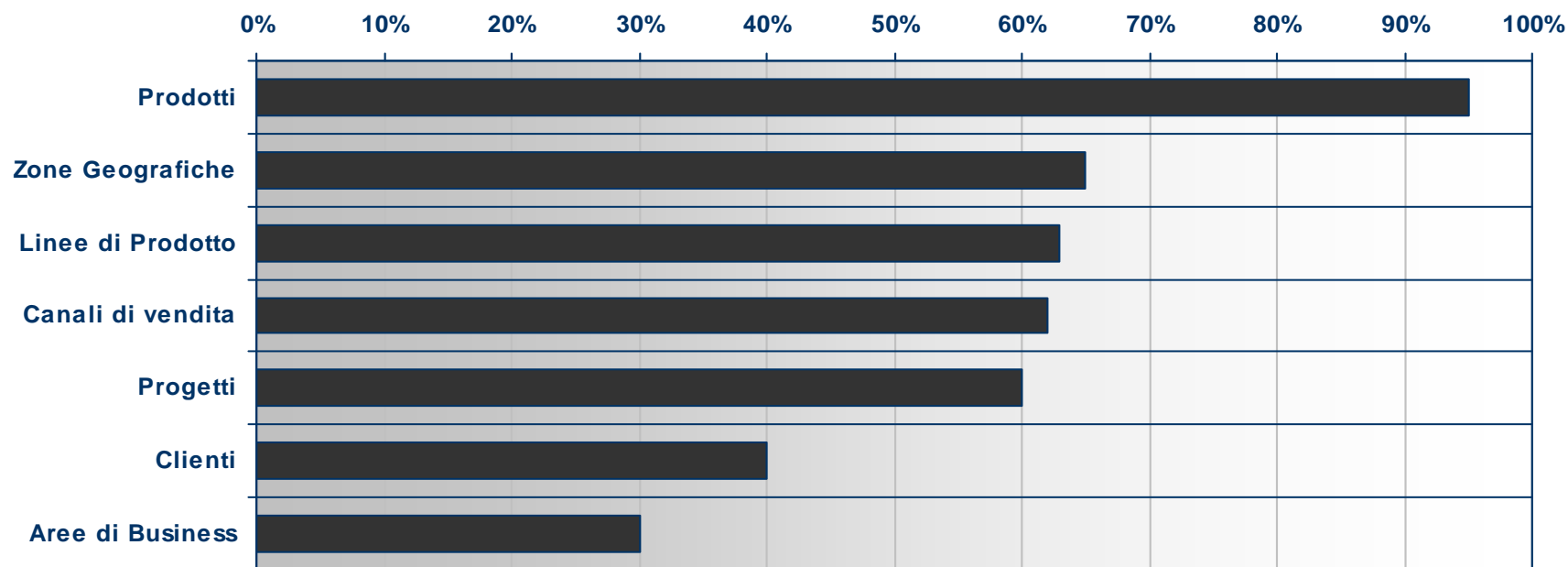
COMMESSE

PROGETTI

Le logiche ed i metodi che esamineremo si applicano indifferentemente a questi oggetti.

Per semplicità parleremo sempre di **PRODOTTI**

Gli oggetti del Controllo di Gestione



Fonte: Ricerca effettuata del Libero Istituto Universitario di Castellanza.

Come calcolare i costi?

- Gran parte delle decisioni d'impresa richiedono, soprattutto oggi, opportune analisi dei costi.
- Ma quale configurazione di costo utilizzare?
 - ❑ Costo primo
 - ❑ Costo di fabbricazione
 - ❑ Costo complessivo
- Quale metodologia di calcolo dei costi adottare?
 - ❑ Direct costing
 - ❑ Full costing
 - ❑ Activity Based Costing

QUALI COSTI PER QUALI DECISIONI ?

- Prima di pensare al “come”, in realtà, occorrerebbe domandarsi **per quale scopo** si devono calcolare i costi.
- Infatti la risposta alla domanda è che
**dipende dal tipo di
decisione che si deve prendere.**

DIPENDE PERCHE' ?

**Non esiste alcuna configurazione di costo
“vera” in assoluto** (cioè utilizzabile per
qualsiasi scopo)

Esistono invece diverse possibili configurazioni di costo
che sono “vere” in senso relativo, poiché
costruite “ad hoc”, per supportare specifiche decisioni.

QUALI DECISIONI ?

- Decisioni di **breve periodo**
che mirano a massimizzare il risultato economico, impiegando le risorse disponibili, e quindi che non comportano modifiche alla struttura aziendale (non influiscono sui cosiddetti costi fissi)
- Decisioni di **lungo periodo**
strategiche, che inducono cambiamento nella struttura e nella capacità produttiva dell'impresa

DECISIONI DI BREVE PERIODO

- Individuazione dei prodotti piu' convenienti, in presenza di capacità produttive limitate
- Decisioni di “make or buy”, ossia la scelta tra produrre in proprio o acquistare da altri produttori
- Valutazione delle possibilità di sopportare riduzioni di prezzo, in situazione di forte competizione
- Determinazione del prezzo minimo accettabile, per quantitativi addizionali, in presenza di capacità produttive non sature
- Campagne promozionali ecc.
- Ecc.

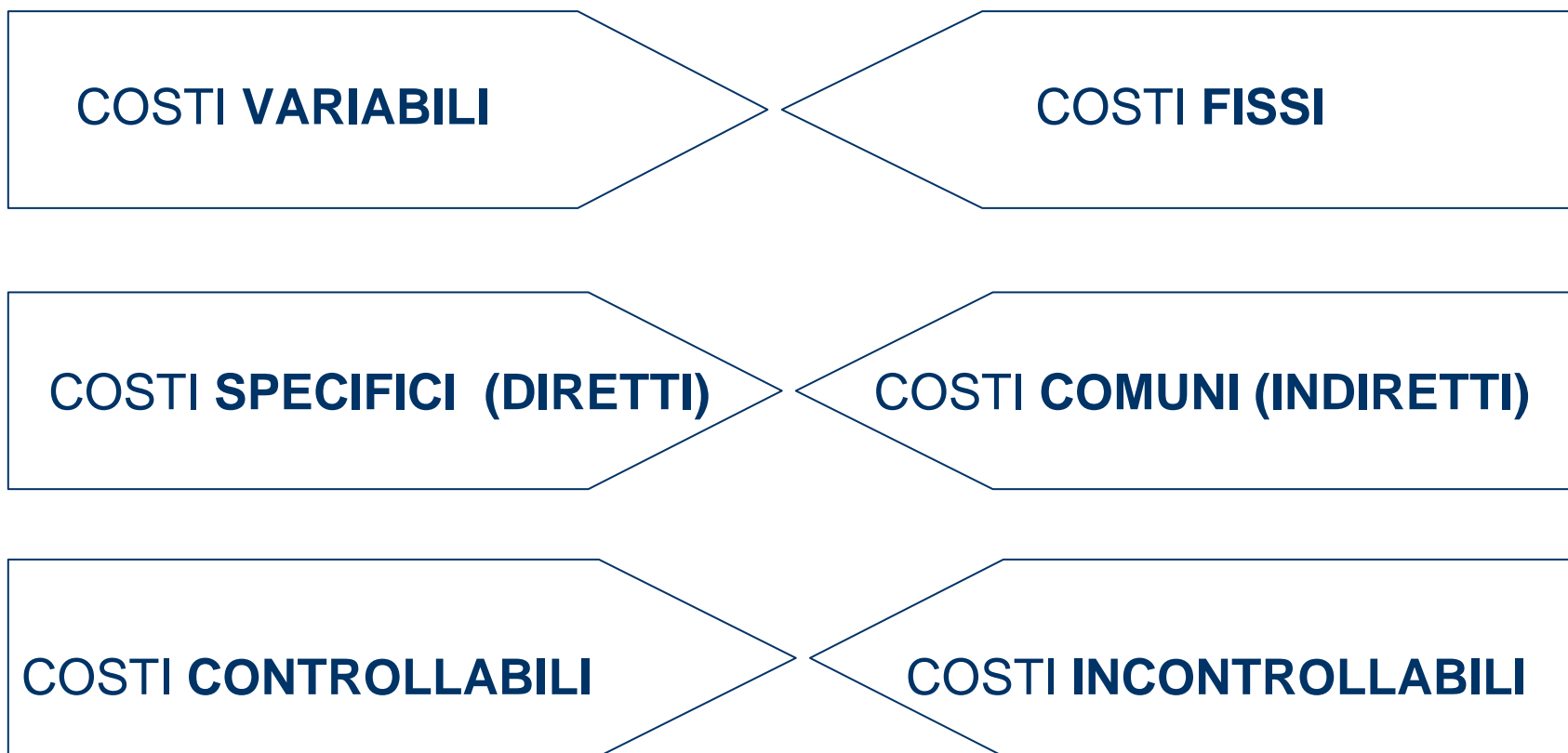
DECISIONI STRATEGICHE

- Valutazione dell'impatto sulla struttura economica aziendale di nuovi prodotti e/o linee di prodotti
- Investimento in nuove linee produttive
- Impostazione del modello di "pricing" aziendale
- Analisi delle cause dei costi al fine di valutare degli investimenti per un miglioramento dei processi aziendali
- Ecc.



LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

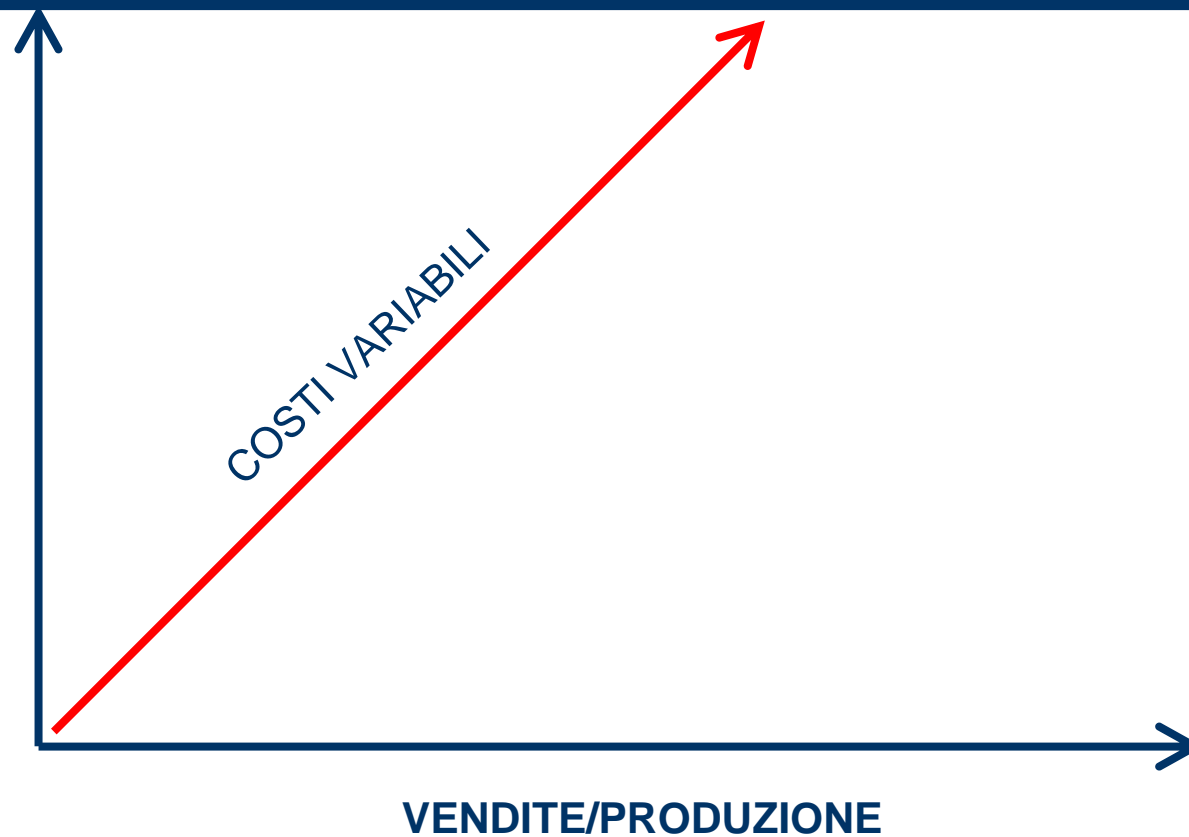
CLASSIFICAZIONE DEI COSTI



COSTI VARIABILI

- Sono le voci di costo la cui entità varia **proporzionalmente** al variare dei volumi (di produzione e di vendita):
 - ❑ Materie prime (costo della merce)
 - ❑ Manodopera diretta
 - ❑ Provvigioni passive
 - ❑ Spese di trasporto
 - ❑ Ecc.
- Sono costi che l'azienda sostiene solo se e nella misura in cui produce e/o vende.

COSTI VARIABILI



COSTI FISSI

- Sono le voci di costo che entro un determinato periodo di tempo ed entro determinati limiti di volume produttivo non variano:
 - ❑ Ammortamenti
 - ❑ Stipendi amministrativi
 - ❑ Affitti e Canoni Leasing
 - ❑ Spese generali (postali, telefoniche...)
 - ❑ Manutenzioni
 - ❑ Ecc.
- Sono definiti anche **costi di struttura** in quanto devono essere sostenuti per il fatto stesso che esiste una struttura aziendale. Essi graverebbero sul conto economico anche se il fatturato o prodotto aziendale fosse.

COSTI FISSI

Andamento entro un determinato periodo di tempo

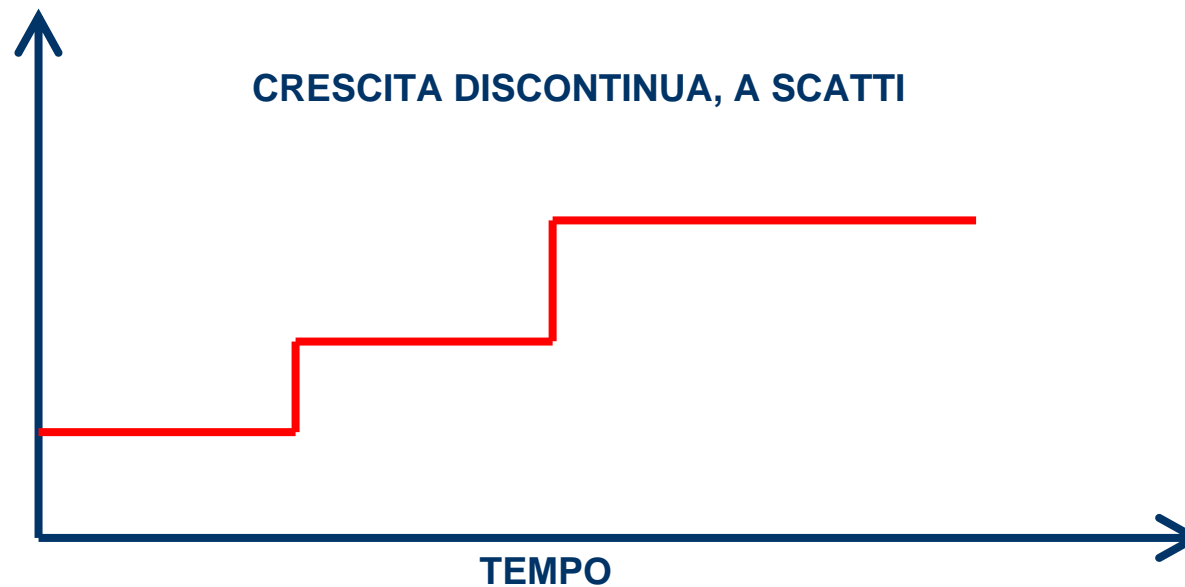


COSTI FISSI

VENDITE/PRODUZIONE

COSTI FISSI

- Nel lungo periodo anche i costi fissi variano
- Essi crescono al raggiungimento del limite di saturazione della capacità produttiva



COSTI SPECIFICI (DIRETTI)

- Sono costi (sia variabili che fissi) relativi a fattori produttivi che contribuiscono esclusivamente all'ottenimento di un determinato oggetto (prodotto, servizio, fase di lavorazione ecc.)
- Sono costi che in quanto specifici non si sosterebbero se si decidesse di eliminare l'oggetto al cui ottenimento servono
- Pertanto, essi possono essere **attribuiti direttamente ed in modo univoco** ad un determinato oggetto di calcolo (prodotto, servizio, fase di lavorazione ecc.)

COSTI SPECIFICI (DIRETTI)

ESEMPI

- ❑ In generale i costi variabili (consumi, manodopera diretta, provvigioni ecc.)
- ❑ I costi riferibili ad un reparto dedicato alla produzione di una determinata linea di prodotti (ammortamenti, energia, manodopera ecc.)
- ❑ I costi di una iniziativa commerciale, mirata alla promozione di un determinato prodotto
- ❑ Ecc.

COSTI COMUNI (INDIRETTI)

- Sono costi relativi a fattori produttivi che contribuiscono all'ottenimento di più oggetti di calcolo (prodotti, servizi, fasi di lavorazioni ecc.)
- Essi possono essere attribuiti ad un determinato oggetto di calcolo **soltanto in modo indiretto e non univoco**
- La loro attribuzione può avvenire soltanto mediante **congetture, ripartendoli in quote, mediante basi di ripartizione soggettive**

COSTI COMUNI (INDIRETTI)

ESEMPI

- ❑ Le spese amministrative e generali
- ❑ I costi della direzione generale, commerciale, marketing, produzione ecc.
- ❑ I costi di affitto di un magazzino comune a tutti i prodotti
- ❑ I costi relativi alla struttura informatica dell'azienda (personale, ammortamenti, utenze ecc.)
- ❑ Ecc.

COSTI CONTROLLABILI

Sono quei costi sui quali si ha potere/possibilità di controllo

I costi non controllabili sono definiti anche “overhead cost”

- Un costo “overhead” per un responsabile di funzione potrebbe essere invece controllabile ad un livello piu’ elevato dell’ organizzazione.
- I costi variabili sono tipicamente controllabili. I costi fissi possono a seconda dei casi essere controllabili o meno
- La corretta identificazione dei costi controllabili è importante per la definizione di obiettivi da assegnare ai diversi responsabili aziendali



IL CALCOLO DEI COSTI

LA SCELTA DEL METODO

è importante perché:

- deve essere **coerente alla strategia aziendale** e quindi **funzionale ai fattori critici di successo dell'azienda**, poiché il metodo prescelto influenza decisioni ed azioni
- deve essere **coerente allo stile di gestione** che può essere orientato alla trasparenza oppure preferire la possibilità di enfatizzare/nascondere determinati aspetti della gestione
- determina **l'impostazione di tutto il sistema di controllo direzionale** (budgeting, reporting, analisi delle varianze, misurazione dei risultati ecc.)

I METODI ALTERNATIVI

DIRECT COSTING SEMPLICE (calcolo dei soli costi variabili)

DIRECT COSTING EVOLUTO (calcolo dei costi specifici)

FULL COSTING (calcolo del costo pieno)

ACTIVITY BASED COSTING (calcolo dei costi per attività)

NELLA REALTA' DELLE IMPRESE

Sorprende l'assoluta prevalenza del metodo del "Full Costing" rispetto agli altri metodi di determinazione del costo del prodotto.

(Fonte: ricerca effettuata dal Libero Istituto Universitario di Castellanza)

- Il "Full Costing" risulta essere applicato secondo modalità assolutamente tradizionali, derivanti più da consuetudini che da precise strategie.
- La scelta di tale metodo di calcolo è spesso in netto contrasto con la strategie competitiva e con i fattori critici di successo aziendali. In particolare con l'esigenza, sempre più diffusa, di gestire la crescente complessità generata dal proliferare di prodotti, varianti di prodotti, personalizzazioni e servizi accessori al prodotto.



DIRECT COSTING

DIRECT COSTING

- Si basa sulla classificazione dei costi variabili e fissi.
- Prevede che al prodotto (oggetto di calcolo) si attribuiscano **soltanto gli elementi di costo variabile**
 - ❑ Materie Prime (costo della merce)
 - ❑ Manodopera Diretta
 - ❑ Lavorazioni Esterne
 - ❑ Provvigioni Passive
 - ❑ Spese di trasporto
 - ❑ Ecc.
- E' un metodo oggettivo che evita qualsiasi congettura per l'attribuzione ai prodotti anche di quote di costi fissi.

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Con il Direct Cost la redditività dei prodotti è misurata dal **margin** di **contribuzione**:

Margine di contribuzione = Ricavi – Costi Variabili

Margine di contrib. Unit. = Prezzo Unit. – Costi Variabili Unit.

- I costi fissi sono considerati costi di periodo, cioè costi che devono essere sostenuti in un determinato periodo di tempo, indipendentemente dai volumi di produzione/vendita realizzati nel medesimo periodo.
- I costi fissi non sono né ripartiti né imputati ai prodotti, ma sono considerati come un ammontare complessivo che deve essere **coperto** dal margine di contribuzione complessivo.



DIRECT COSTING EVOLUTO

DIRECT COSTING EVOLUTO

- Si basa sulla classificazione dei costi specifici (diretti) e comuni (indiretti).
- Prevede che al prodotto (oggetto di calcolo) si attribuiscono **soltanto gli elementi di costo specifici (diretti)**, sia variabili che fissi.
 - In altri termini, oltre ai costi variabili, si attribuiscono ai prodotti soltanto quei costi fissi sostenuti specificatamente per singoli prodotti
 - Manodopera Diretta
 - Lavorazioni Esterne
 - Provvigioni Passive
 - Spese di trasporto
 - Ecc.
- E' un metodo oggettivo che evita qualsiasi congettura per l'attribuzione ai prodotti anche di quote di costi fissi.

2° MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- Con il Direct Costing Evoluto la redditività dei prodotti è misurata dal **2° margine di contribuzione**:

2° Margine di contribuzione =

Ricavi – Costi Variabili – Costi Fissi Specifici

- I costi fissi comuni non sono né ripartiti, né imputati ai prodotti, ma sono considerati come un ammontare complessivo che deve essere **coperto** dal margine complessivo.

CONSIDERAZIONI

Il Direct Costing (semplice o evoluto) è:
L'unico metodo **OGGETTIVO** di calcolo dei costi.

Infatti esso non richiede alcuna congettura, per l'attribuzione ai prodotti di quote dei costi fissi. E' un metodo oggettivo che evita qualsiasi congettura per l'attribuzione ai prodotti anche di quote di costi fissi.

- Il riferimento corretto per la maggior parte delle decisioni di breve periodo (che non modificano la struttura aziendale)

Infatti tali decisioni devono essere valutate secondo la **logica differenziale**:

- quali sono i costi ed i ricavi che si modificherebbero, in conseguenza di una determinata scelta?

Secondo tale logica i costi di struttura, in quanto **fissi**, non sono rilevanti.



FULL COSTING

FULL COSTING

- Prevede che **tutti i costi** (variabili e fissi; specifici e comuni) siano attribuiti al prodotto (oggetto di calcolo)
- Pertanto il Full Costing attribuendo ai prodotti anche quote dei costi fissi/comuni: **variabilizza tutti i costi.**
- Porta a calcolare configurazioni di **costo pieno** Con il Direct Costing Evoluto la redditività dei prodotti è misurata dal **2° margine di contribuzione:**

Costo Pieno = Costi Specifici + Quote Costi Comuni

FULL COSTING

- La redditività dei prodotti è misurata dal **risultato industriale** (se ai prodotti sono attribuite quote di costi della gestione caratteristica) o dal **reddito netto** (se ai prodotti sono attribuite anche quote di oneri finanziari ed imposte sul reddito).
- E' un metodo **soggettivo** che richiede congetture per l'attribuzione ai prodotti anche di quote dei costi comuni.
- Non è un metodo trasparente. Consente di **enfaticizzare/nascondere** determinato aspetti della gestione.

DIVERSE MODALITA' DI CALCOLO

FULL COSTING
A BASE UNICA

FULL COSTING
A BASE MULTIPLE

ACTIVITY BASED COSTING

LE BASI DI RIPARTIZIONE

Sono coefficienti/parametri in base ai quali ripartire i costi comuni aziendali, per attribuirne una quota ad ogni prodotto (oggetto di calcolo) :

- ❑ Consumi per materie prime di prodotto
- ❑ Consumi di ore manodopera o di ore macchina per prodotto
- ❑ Ore di manutenzione/Numero di interventi
- ❑ Metri Quadrati Occupati/Disponibili
- ❑ Numero di ordini acquisto/vendita/produzione
- ❑ Numero di telefonate
- ❑ Ecc.



FULL COSTING A BASE UNICA

FULL COSTING A BASE UNICA

- I costi variabili (materie prime, manodopera diretta, provvigioni ecc.) sono attribuiti direttamente ai prodotti (come nel direct costing).
- Tutti i costi fissi (specifici e comuni) vengono:
 1. Sommati tra di loro
 2. Ripartiti in quote mediante un'unica base di ripartizione
 3. Attribuiti ai diversi prodotti
- Il full costing a base unica non necessita la localizzazione dei costi fissi in centri di costo.

ASPETTI CRITICI (O CRITICABILI)

- Il full costing a base unica è un approccio semplicistico alla valutazione dei costi.
- Esso comporta la massima soggettività ed approssimazione.
- Il rischio di decisioni errate è altissimo.



FULL COSTING A BASE MULTIPLE

FULL COSTING A BASE MULTIPLE

- Il full costing a base multiple richiede la localizzazione dei costi fissi in **centri di costo**.
- Pertanto per l'attribuzione delle quote di costi fissi, sono necessarie le seguenti fasi:

Classificazione dei costi (variabili/fissi; specifici/comuni)
Definizione del piano dei centri di costi
Localizzazione dei costi nei centri
Attribuzione ai diversi prodotti delle quote mediante basi di ripartizione, diversificate per centri di costo.

IL PIANO DEI CENTRI DI COSTO

- I centri di costo sono oggetti intermedi di calcolo che servono per **aggregare** – secondo logica – i costi comuni, prima di attribuirli ai prodotti.
- I centri di costo corrispondono a **centri di responsabilità**
- I centri di costo possono essere definiti secondo diverse logiche:
 - **FUNZIONALE**
 - **GERARCHICO-CAUSALE**
 - **PER ATTIVITA'**

LA LOGICA FUNZIONALE

Identifica i centri di costo con le **macro-funzioni** dell'organizzazione aziendale:

- ❑ **VENDITE**
- ❑ **PRODUZIONE**
- ❑ **ACQUISTI**
- ❑ **AMMINISTRAZIONE**
- ❑ **RICERCA & SVILUPPO**
- ❑ **ECC.**

LA LOGICA GERARCHICO-CAUSALE

Identifica i centri di costo con le **unità organizzative elementari** (centri di responsabilità) che consumano risorse per far avanzare la produzione, o per fornire servizi ad altri centri.

TIPOLOGIE DI CENTRI

- Centri **produttivi** (reparti di lavorazione, magazzini ecc.)
- Centri **ausiliari** (manutenzione, controllo qualità, programmazione della produzione ecc.)
- Centri **di servizio** (amministrazione, vendite, ricerca & sviluppo, centro edp, ecc.)
- Centri **figurativi** (non corrispondono a precise unità organizzative, ma servono per raggruppare determinati costi da tenere sotto controllo)

CENTRI INTERMEDI E FINALI

- Centri **FINALI**

Sono i centri i cui costi possono essere attribuiti direttamente ai prodotti, secondo relazioni **causa/effetto**:

- Reparti produttivi
- Ufficio commerciale
- Ecc.

- Centri **INTERMEDI**

Sono i centri non direttamente connessi all'ottenimento dei prodotti, ma che forniscono **servizi consumati da altri centri**:

- Amministrazione, Manutenzione, EDP, ecc.

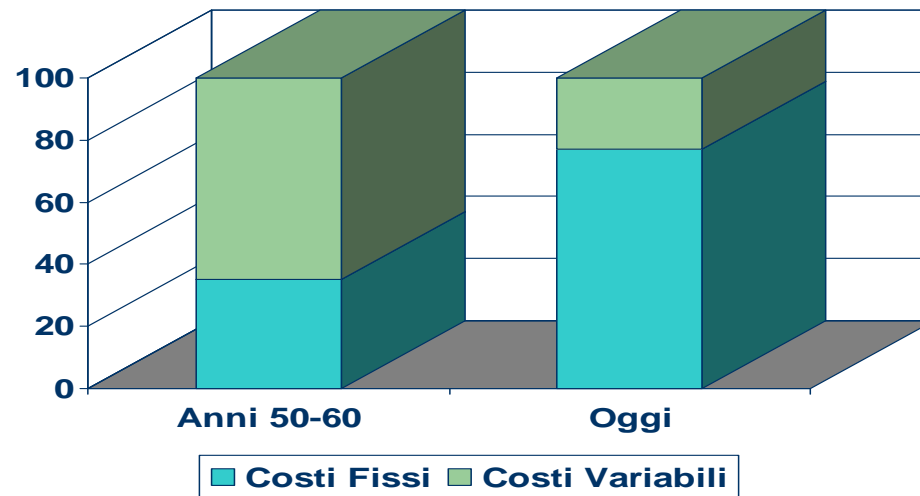
Pertanto, i costi dei centri intermedi vengono **ribaltati** su altri centri (intermedi o finali)

ASPETTI CRITICI (O CRITICABILI)

- Come tutti i sistemi di full costing anche quello a basi multiple comporta elevata **soggettività**. Infatti, il costo pieno dei prodotti dipende dalla scelta delle basi di ripartizione dei costi fissi.
- Il full costing è nato negli anni 50-60, quando i fattori critici di successo erano le economie di scala e la standardizzazione elevata della produzione.
- A partire dagli anni 80, la competizione sempre più spinta ha fatto crescere i livelli di **complessità** da gestire (proliferazione delle varianti di prodotto, prodotti customizzati, canali di vendita diversificati, necessità di innovazione costante, durata sempre più limitata del ciclo di vita dei prodotti, importanza dei servizi accessori al prodotto, ecc.)

INTRODUZIONE ALL'ABC

- E' cambiata la struttura dei costi delle aziende:



- Oggi la maggior parte dei costi fissi **dipendono dalla complessità** che le aziende devono gestire.

INTRODUZIONE ALL'ABC

Sono cambiati profondamente i fattori critici di successo delle aziende ed anche la scelta del metodo di calcolo dei costi dovrebbe essere **coerente** con questo cambiamento.

- Il Full Costing applicato in modo tradizionale non è più adatto ai tempi. Infatti esso utilizza basi di ripartizione dei costi fissi legate ai **volumi** di output (ore macchina, manodopera, consumi di materie, fatturato ecc.) Invece occorrerebbero basi di ripartizione correlate al livello di **complessità** causata da diversi prodotti.
- Per questi motivi è nato **l'Activity Based Costing**.



ACTIVITY BASED COSTING

ACTIVITY BASED COSTING

- Guarda all'azienda non per funzioni ma per **processi**
- Identifica i centri di costo con **le attività** svolte dall'azienda per realizzare il prodotto offerto al cliente finale:
 - la progettazione
 - la gestione delle offerte e degli ordini
 - le diverse fasi di lavorazione
 - l'evasione e la consegna degli ordini
 - la fatturazione e gestione degli incassi
 - l'assistenza post vendita
 - Ecc.

IL CONCETTO DI ATTIVITA'

- Le singole attività sono processi che consumano risorse, **coinvolgendo trasversalmente diverse unità organizzative**
- Per esempio:

L'attività di evasione degli ordini, ricomprende tutti i costi delle risorse consumate per svolgere tale attività (tempi di controllo, di registrazione, confezionamento, spedizione, trasporto ecc.), indipendentemente dalle unità organizzative in cui tali risorse sono collocate (ufficio commerciale, ufficio ordini, amministrazione, magazzino, logistica ecc.)

COSTI IN FUNZIONE DELLA COMPLESSITA'

- L'activity based costing è un sistema di calcolo del costo pieno (full cost)
- Parte dal principio secondo il quale i costi fissi di struttura dipendono **dal livello di complessità da gestire:**
 - Numero di linee di prodotti
 - Numero di varianti
 - Numero di canali di vendita
 - Livello di innovazione e durata del ciclo di vita del prodotto
 - Ecc.

COSTI FISSI E COMPLESSITA'



PRINCIPI BASE DELL'ACTIVITY BASED COSTING

- I costi fissi sono generati da strutture, preposte a determinate **attività**' (progettazione, gestione delle offerte e degli ordini, fasi di produzione, logistica, fatturazione, assistenza ecc.)
- Lo svolgimento delle diverse attività' **consuma** risorse (costi)
- I prodotti **assorbono** costi, attraverso le attività che richiedono per essere progettati, venduti, fabbricati ecc.
- L'assorbimento dei costi, da parte dei prodotti è direttamente proporzionale alla rispettiva complessità.

PECULIARITA' DELL'ACTIVITY BASED COSTING

- Cambia la logica di definizione dei centri di costo.
- Cambia completamente la logica di definizione delle basi di ripartizione dei costi:
 - Non più correlate ai volumi di output (ore macchina, manodopera diretta, consumi di materie prime, fatturato...) bensì:
Basi (cost drivers) correlate alle cause della complessità gestionale:
 - Numero di linee di prodotti
 - Numero di attrezzaggi
 - Numero di ordini/spedizioni
 - Numero di fatture/incassi
 - Ecc.

ESEMPIO

(PARTE PRIMA)

CONTO ECONOMICO ANNO 2...

Ricavi di vendita	€ 6.582.500,00	100,0%
Costo materie prime	€ 4.497.500,00	68,3%
Primo margine	€ 2.085.000,00	31,7%
Costo del lavoro	€ 1.381.250,00	21,0%
Margine di contribuzione	€ 703.750,00	10,7%
Costi fissi comuni	€ 705.000,00	10,7%
REDDITO LORDO	-€ 1.250,00	0,0%

Tipologia	Importo	Cost Driver
Movimentazione	€ 100.000,00	N° componenti
Attrezzaggio	€ 65.000,00	N° setup
Ammortamenti	€ 40.000,00	N° ore macchina
Programmazione	€ 150.000,00	N° ordini produzione
Spedizione	€ 350.000,00	N° bolle di vendita
TOTALE	€ 705.000,00	

ESEMPIO – REDDITIVITA' ARTICOLI

(PARTE SECONDA)

PRODOTTI	A	B	C	TOTALE
----------	---	---	---	--------

Prezzo di vendita	€ 112,00	€ 144,00	€ 122,50	
pezzi o servizi prodotti/venduti	25.000	5.000	25.000	55.000
ore mod	1	1,25	3	
Costo orario mod	€ 325.000,00	€ 81.250,00	€ 975.000,00	€ 1.706.250,00
costo materie prime	€ 85,00	€ 112,00	€ 72,50	

ESEMPIO – REDDITIVITA' ARTICOLI

(PARTE TERZA)

DIRECT COST				
PRODOTTI	A	B	C	TOTALE
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 720.000,00	€ 3.062.500,00	€ 6.582.500,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 560.000,00	€ 1.812.500,00	€ 4.497.500,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 81.250,00	€ 975.000,00	€ 1.381.250,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 641.250,00	€ 2.787.500,00	€ 5.878.750,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 78.750,00	€ 275.000,00	€ 703.750,00

COSTO UNITARIO	€ 98,00	€ 128,25	€ 111,50
Margine Unitario	€ 14,00	€ 15,75	€ 11,00
% Margine Unitario	13%	11%	9%

ESEMPIO – REDDITIVITA' ARTICOLI

FULL COST (REVERSIONE CON BASE ORE MOD.DIR)				
PRODOTTI	A	B	C	TOTALE
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 720.000,00	€ 3.062.500,00	€ 6.582.500,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 560.000,00	€ 1.812.500,00	€ 4.497.500,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 81.250,00	€ 975.000,00	€ 1.381.250,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 641.250,00	€ 2.787.500,00	€ 5.878.750,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 78.750,00	€ 275.000,00	€ 703.750,00
Reversione costi comuni	€ 165.882,35	€ 41.470,59	€ 497.647,06	€ 705.000,00
REDDITO LORDO	€ 184.117,65	€ 37.279,41	-€ 222.647,06	-€ 1.250,00

COSTO UNITARIO	€ 104,64	€ 136,54	€ 131,41
Margine Unitario	€ 7,36	€ 7,46	-€ 8,91
% Margine Unitario	7%	5%	-7%

ESEMPIO – REDDITIVITA' ARTICOLI

(PARTE SESTA)

ACTIVITY BASED COSTING

PRODOTTI	A	B	C	TOTALE
Driver Movimentazione (N°componenti)	18	12	6	
Reversione Costi Movimentazione	€ 68.181,82	€ 9.090,91	€ 22.727,27	€ 100.000,00
Driver Movimentazione (N°setup)	7	5	3	
Attrezzaggio	€ 41.363,64	€ 5.909,09	€ 17.727,27	€ 65.000,00
Driver Movimentazione (Ore macchina)	6	3	1	
Ammortamenti	€ 31.578,95	€ 3.157,89	€ 5.263,16	€ 40.000,00
Driver Movimentazione (Ordini produzione)	250	150	50	
Programmazione	€ 113.636,36	€ 13.636,36	€ 22.727,27	€ 150.000,00
Driver Movimentazione (N°Spedizioni)	50	32	12	
Spedizione	€ 255.847,95	€ 32.748,54	€ 61.403,51	€ 350.000,00
REVERSIONE COSTI COMUNI	€ 510.608,72	€ 64.542,80	€ 129.848,48	€ 705.000,00

ESEMPIO – REDDITIVITA' ARTICOLI

(PARTE SETTIMA)

ACTIVITY BASED COSTING				
PRODOTTI	A	B	C	TOTALE
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 720.000,00	€ 3.062.500,00	€ 6.582.500,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 560.000,00	€ 1.812.500,00	€ 4.497.500,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 81.250,00	€ 975.000,00	€ 1.381.250,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 641.250,00	€ 2.787.500,00	€ 5.878.750,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 78.750,00	€ 275.000,00	€ 703.750,00
REVERSIONE COSTI COMUNI	€ 510.608,72	€ 64.542,80	€ 129.848,48	€ 705.000,00
REDDITO LORDO	-€ 160.608,72	€ 14.207,20	€ 145.151,52	-€ 1.250,00

COSTO UNITARIO	€ 118,42	€ 141,16	€ 116,69
Margine Unitario	-€ 6,42	€ 2,84	€ 5,81
% Margine Unitario	-6%	2%	5%

ESEMPIO – REDDITIVITA' CLIENTI

PRODOTTI	A	Cliente X	Cliente Y
Prezzo di vendita	€ 112,00	€ 112,00	€ 112,00
pezzi o servizi prodotti/venduti	25.000	16.000	9.000
ore mod	1	1	1
Costo orario mod	€ 325.000,00	€ 208.000,00	€ 117.000,00
costo materie prime	€ 85,00	€ 85,00	€ 85,00

ESEMPIO – REDDITIVITA' CLIENTI

DIRECT COST			
PRODOTTI	A	Cliente X	Cliente Y
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 1.792.000,00	€ 1.008.000,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 1.360.000,00	€ 765.000,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 208.000,00	€ 117.000,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 1.568.000,00	€ 882.000,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 224.000,00	€ 126.000,00
COSTO UNITARIO	€ 98,00	€ 98,00	€ 98,00
Margine Unitario	€ 14,00	€ 14,00	€ 14,00
% Margine Unitario	13%	13%	13%

ESEMPIO – REDDITIVITA' CLIENTI

FULL COST (REVERSIONE CON BASE ORE MOD.DIR)			
PRODOTTI	A	Cliente X	Cliente Y
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 1.792.000,00	€ 1.008.000,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 1.360.000,00	€ 765.000,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 208.000,00	€ 117.000,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 1.568.000,00	€ 882.000,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 224.000,00	€ 126.000,00
Reversione costi comuni	€ 165.882,35	€ 106.164,71	€ 59.717,65
REDDITO LORDO	€ 184.117,65	€ 117.835,29	€ 66.282,35
COSTO UNITARIO	€ 104,64	€ 104,64	€ 104,64
Margine Unitario	€ 7,36	€ 7,36	€ 7,36
% Margine Unitario	7%	7%	7%

ESEMPIO – REDDITIVITA' CLIENTI

PRODOTTI	A	Cliente X	Cliente Y
Driver Movimentazione (N°componenti)	18	18	18
Reversione Costi Movimentazione	€ 68.181,82	€ 34.090,91	€ 34.090,91
Driver Movimentazione (N°setup)	7	7	7
Attrezzaggio	€ 41.363,64	€ 20.681,82	€ 20.681,82
Driver Movimentazione (Ore macchina)	6	6	6
Ammortamenti	€ 31.578,95	€ 15.789,47	€ 15.789,47
Driver Movimentazione (Ordini produzione)	250	243	7
Programmazione	€ 113.636,36	€ 110.454,55	€ 3.181,82
Driver Movimentazione (N°Spedizioni)	50	46	4
Spedizione	€ 255.847,95	€ 235.380,12	€ 20.467,84
REVERSIONE COSTI COMUNI	€ 510.608,72	€ 416.396,86	€ 94.211,86

ESEMPIO – REDDITIVITA' CLIENTI

ACTIVITY BASED COSTING			
PRODOTTI	A	Cliente X	Cliente Y
Ricavi di vendita	€ 2.800.000,00	€ 1.792.000,00	€ 1.008.000,00
Costo Materie Prime	€ 2.125.000,00	€ 1.360.000,00	€ 765.000,00
Costo Manodopera	€ 325.000,00	€ 208.000,00	€ 117.000,00
COSTI DIRETTI	€ 2.450.000,00	€ 1.568.000,00	€ 882.000,00
Margine di Contribuzione	€ 350.000,00	€ 224.000,00	€ 126.000,00
REVERSIONE COSTI COMUNI	€ 510.608,72	€ 416.396,86	€ 94.211,86
REDDITO LORDO	-€ 160.608,72	-€ 192.396,86	€ 31.788,14
COSTO UNITARIO	€ 118,42	€ 124,02	€ 108,47
Margine Unitario	-€ 6,42	-€ 12,02	€ 3,53
% Margine Unitario	-6%	-11%	3%