

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

SCIENZE STATISTICHE

Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda

Anno accademico 2025/2026

Lecture 2 – 19 Novembre, 2025

Dr. Camilla Ciappei, PhD

La contabilità direzionale *(cont'd)*

La Scuola italiana

- La contabilità direzionale è l'insieme degli strumenti finalizzati a rilevare, organizzare ed aiutare ad interpretare le informazioni di tipo economico, a supporto dell'attività di governo svolta a diversi livelli decisionali.

- Le informazioni prodotte dalla contabilità direzionale sono essenziali in processi quali:
  - La formulazione delle strategie dell'azienda;
  - Lo svolgimento delle attività di pianificazione e controllo della gestione aziendale;
  - Il processo decisionale (*decision-making*);
  - L'impiego efficiente delle risorse;
  - Il miglioramento delle prestazioni.

La contabilità direzionale

La contabilità direzionale si compone di:

- Contabilità analitica (co.an.),
- Contabilità generale (co.ge.) e bilancio,
- Budget.

La contabilità generale

Co.Ge:

- Consente la rilevazione in via consuntiva dei dati riferiti alle operazioni che l'azienda effettua con i soggetti dell'ambiente esterno (fornitori, clienti, altri operatori).
- Consente di osservare gli effetti prodotti dalle varie operazioni sugli equilibri generali aziendali.
- Rileva i fatti di gestione esterna ed è finalizzata alla determinazione del reddito di periodo.

La contabilità analitica

Co.An.:

- Favorisce l'analisi dei dati riferiti alle operazioni interne al sistema aziendale (attività e processi),
- Si assumono i dati della co.ge., si analizzano, si integrano, si rielaborano in termini prospettici, se ne controllano gli effetti sulla economicità degli specifici oggetti dell'operatività aziendale (singoli prodotti, singole produzioni, specifici reparti produttivi, attività e processi aziendali).

I collegamenti tra le due contabilità

In Co.Ge.:

- Abbiamo il costo di acquisto dei fattori produttivi, costituito dalla uscita monetaria (costo originario).
- Si tratta pertanto di un valore che nasce dallo scambio con terze economie ed è quantificato sulla base della variazione numeraria che misura il valore del costo.

In Co.An.:

- Assume invece rilievo il costo monetario di produzione,
- È dato dalla somma di valori attribuiti ai fattori impiegati o consumati nei processi e nelle combinazioni produttive,
- È un concetto diverso dal precedente perché, pur essendo i costi espressi comunque in termini monetari, il procedimento di determinazione risulta differente (costo derivato).

I collegamenti tra le due contabilità

Contabilità Generale

<u>Dati di Partenza per le elaborazioni analitiche:</u>
Classi di costi e di ricavi

<u>Dati per il bilancio:</u>
valutazione delle rimanenze (fp, semilavorati, pf, determinazione quote amm.to, valutazione delle costruzioni in economia

Contabilità Analitica

Facchinetti, I., Contabilità analitica calcolo dei costi e decisioni aziendali, Il Sole 24 Ore, 2001

Co.Ge. e Co.An. a confronto

	Co. Ge.	Co. An.
Scopo	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento - movimenti finanziari	Rielaborazione dati di costo e ricavo per decisioni e controllo
Destinatari	Classi di interesse esterne all'azienda (strumento di informazione)	Organi interni di gestione aziendale (Strumento di gestione)
Forme di svolgimento	Partita doppia	Contabile e extra-contabile
Riferimento temporale dei dati	Consuntivi	Preventivi e consuntivi
Estensione spaziale dei dati	Fatti esterni	Costi, ricavi, risultati parziali
Momento di rilevazione	Manifestazione numeraria	Consumo e ottenimento
Classificazione	Costi e ricavi per natura	Costi e ricavi per natura, per destinazione, e secondo altri criteri utili per le decisioni

Co.Ge. e Co.An. a confronto

	Co. Ge.	Co. An.
Obbligatorietà	Obbligatoria (art. 2214 c.c.)	Non obbligatorie
Grado di analisi	Situazione generale	Singole parti
Ampiezza delle rilevazioni	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica
Grado di precisione	Massima precisione (certezza e congruità)	Minore precisione
Tempestività	Relativa	Massima
Valori	Numerari	Può utilizzare valori diversi
Conclusioni (secondo alcuni)	Financial Accounting	Management Accounting

Le funzioni della Co.An.

- **Misurazione dell'efficienza:** capacità di produzione di un dato ammontare di beni e/o servizi con il minimo impiego di risorse;

- **Supporto informativo in situazioni decisionali:** prezzo dei prodotti, scelte di «*make or buy*», eliminazione linee di prodotto, valutazione tra le redditività delle diverse linee di produzione;

- **Programmazione e controllo di gestione:** valutare l'impresa rispetto agli obiettivi di budget, analisi delle cause delle variazioni;

- **Valutazioni di bilancio:** e.g., attribuire un valore ai prodotti in rimanenza, quote di ammortamento.

Le informazioni a supporto della Co.An.

Per definire percorsi di miglioramento nelle operazioni quotidiane, la Co.An. necessita anche di informazioni diverse da quelle di costo:

- La misurazione dell'efficienza,
- Il grado di innovazione (miglioramento continuo: «*kaizen*»),
- Il tempo,
- La qualità,
- La soddisfazione dei clienti.

Concepts in action!*

La contabilità analitica nelle ferrovie

«(...) Un fattore di svolta nel percorso di risanamento aziendale del gruppo Ferrovie dello Stato è stato l'aver dotato l'azienda di una contabilità di tipo aziendale. Prima non esisteva nessuna contabilità analitica, allora si andava per cassa. Oggi noi sappiamo quanto costa un treno, quanto guadagna o perde. Su questi dati si fanno ragionamenti sull'offerta e anche sulle tariffe che si potrebbero applicare. Questo vuol dire anche avere idee chiare su dove investire, quali treni comprare (...)».



Cos'è un costo?

Costo e oggetto di costo

- Cos'è un ***costo***?
  - Un costo è una risorsa che viene sacrificata (o scartata) per realizzare un oggetto specifico.
  - Un costo è solitamente misurato come l'importo monetario che deve essere pagato per acquistare beni o servizi.
- **Oggetto di costo** (*cost object*)**:** qualsiasi elemento per il quale si desideri una misurazione dei costi (ad es. prodotto, attività, reparto, paziente ospedaliero).

Esempi di oggetto di costo

Prodotto	Sneaker New Ace Gucci
Linea di prodotti	Le sneaker Gucci
Marchio	Tutti i prodotti Gucci
Agente	Un venditore
Canale	Insieme di punti vendita
Servizio	Un volo aereo Alitalia da Firenze a Roma
Progetto	La costruzione di un impianto
Cliente	Una catena distributiva
Attività	Test per il controllo qualità
Unità organizzativa	Il reparto manutenzione

La classificazione dei costi

- Cosa scopriremo oggi:
  - Costi diretti e costi indiretti,
  - Costi fissi e costi variabili,
  - Costi semifissi (a gradino),
  - Costi semivariabili (misti),
  - Costi totali e costi unitari,
  - Costi evitabili e non-evitabili,
  - Costi sommersi e costo opportunità.

I costi diretti

- **Costi diretti:**
  - Relativi ad un particolare oggetto di costo.
  - Sono attribuiti ai singoli prodotti o processi mediante la determinazione della quantità impiegata e la sua valorizzazione.
  - Possono essere ricondotti a un oggetto di costo in modo economicamente sostenibile.
  - Quali possono essere esempi di costi diretti?
    - materie prime, l'impianto utilizzato per il solo prodotto X.

Esempio: i costi diretti

Il costo degli pneumatici, dei materiali o della manodopera sono un costo diretto per la BMW X6.

Perché?

- Perché il costo degli pneumatici può essere facilmente ricondotto a, o identificato con, la BMW X6.
- Perché i materiali sono richiesti al magazzino, ed è possibile identificare il costo dei materiali forniti per la BMW X6.
- I singoli lavoratori registrano le ore e i minuti che passano a lavorare sulla BMW X6. Il costo di questa manodopera è facilmente riconducibile alla BMW X6.

I costi indiretti

- **Costi indiretti:**
  - Relativi ad un particolare oggetto di costo.
  - **Non** possono essere attribuiti **direttamente** agli oggetti di costo. Oppure, **non** possono essere ricondotti ad un oggetto di costo in modo economicamente sostenibile.
  - Sono generalmente assegnati agli oggetti di costo per mezzo di coefficienti di ripartizione.
  - Quali possono essere esempi di costi indiretti?
    - costi amministrativi, costi generali di produzione.

Esempio: i costi indiretti

Gli stipendi dei responsabili dello stabilimento che sovrintendono alla produzione dei molti tipi di auto prodotte nello stabilimento di Spartanburg sono un costo indiretto della BMW X6.

Perché?

- Perché la supervisione dello stabilimento è necessaria per gestire la produzione di più veicoli.
- I costi di supervisione sono costi indiretti perché i responsabili degli impianti controllano anche la produzione di altri prodotti, come la BMW Z4 Roadster.
- A differenza degli pneumatici, non c'è una richiesta specifica da parte dei lavoratori della linea di produzione BMW X6 per la supervisione dell'impianto, ed è praticamente impossibile (o non è economicamente conveniente) rintracciare i costi di gestione dell'impianto fino alla BMW X6.

Costi diretti vs. indiretti

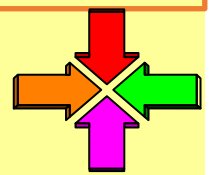
- Nei costi diretti la relazione fattore-processo produttivo-prodotto è misurata in modo oggettivo.

- Nei costi indiretti la relazione fattore-processo produttivo-prodotto non è individuabile in modo oggettivo.

Costi diretti vs. indiretti

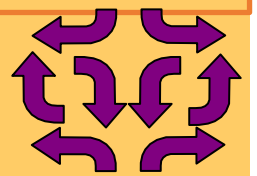
Costi diretti

- Costi che possono essere facilmente e convenientemente tracciati a un'unità di prodotto o a un altro oggetto di costo.
- Esempi: Materie prime e forza lavoro.

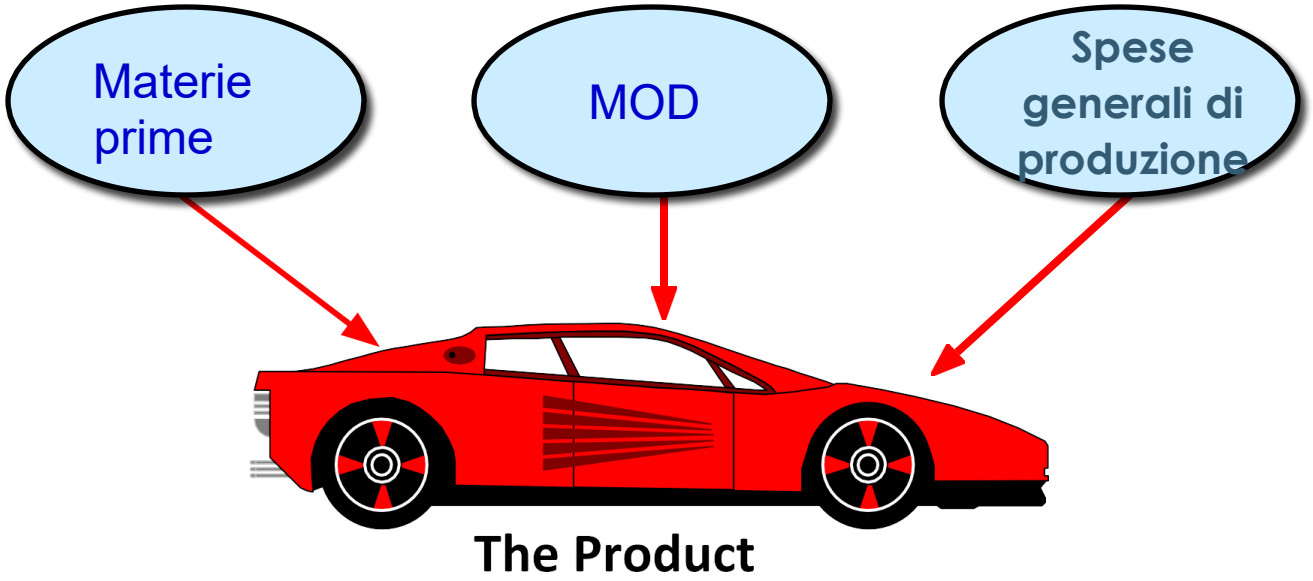


Costi indiretti

- Costi che non possono essere facilmente e convenientemente ricondotti a un'unità di prodotto o a un altro oggetto di costo.
- Esempio: Spese generali di produzione.

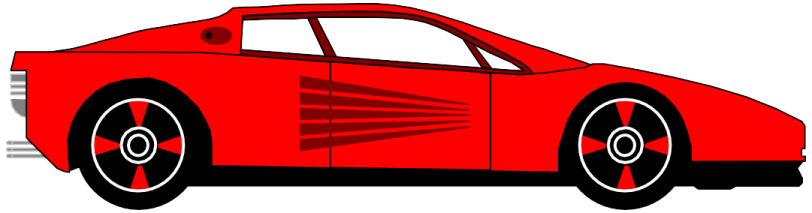


Costi di produzione



Materie prime

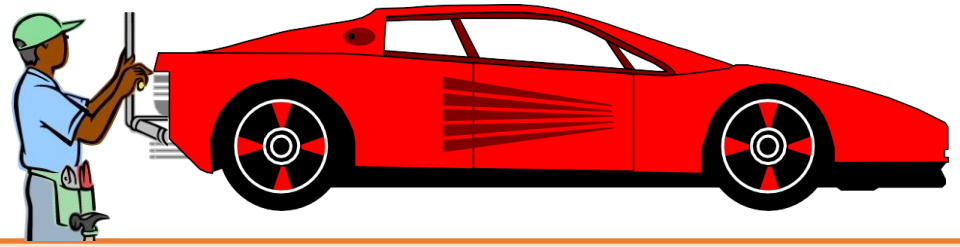
Materie prime che diventano parte integrante del prodotto e che possono essere convenientemente ricondotte direttamente ad esso.



Esempio: La radio installata in ciascuna automobile

Manodopera diretta (MOD)

Materie prime che diventano parte integrante del prodotto e che possono essere convenientemente ricondotte direttamente ad esso.



Esempio: lo stipendio pagato ai lavoratori addetti all'assemblaggio

Spese generali di prod.ne

I costi di produzione **non** possono essere tracciati direttamente alle unità specifiche prodotte.

Esempio: materiali indiretti e manodopera indiretta (MOI)

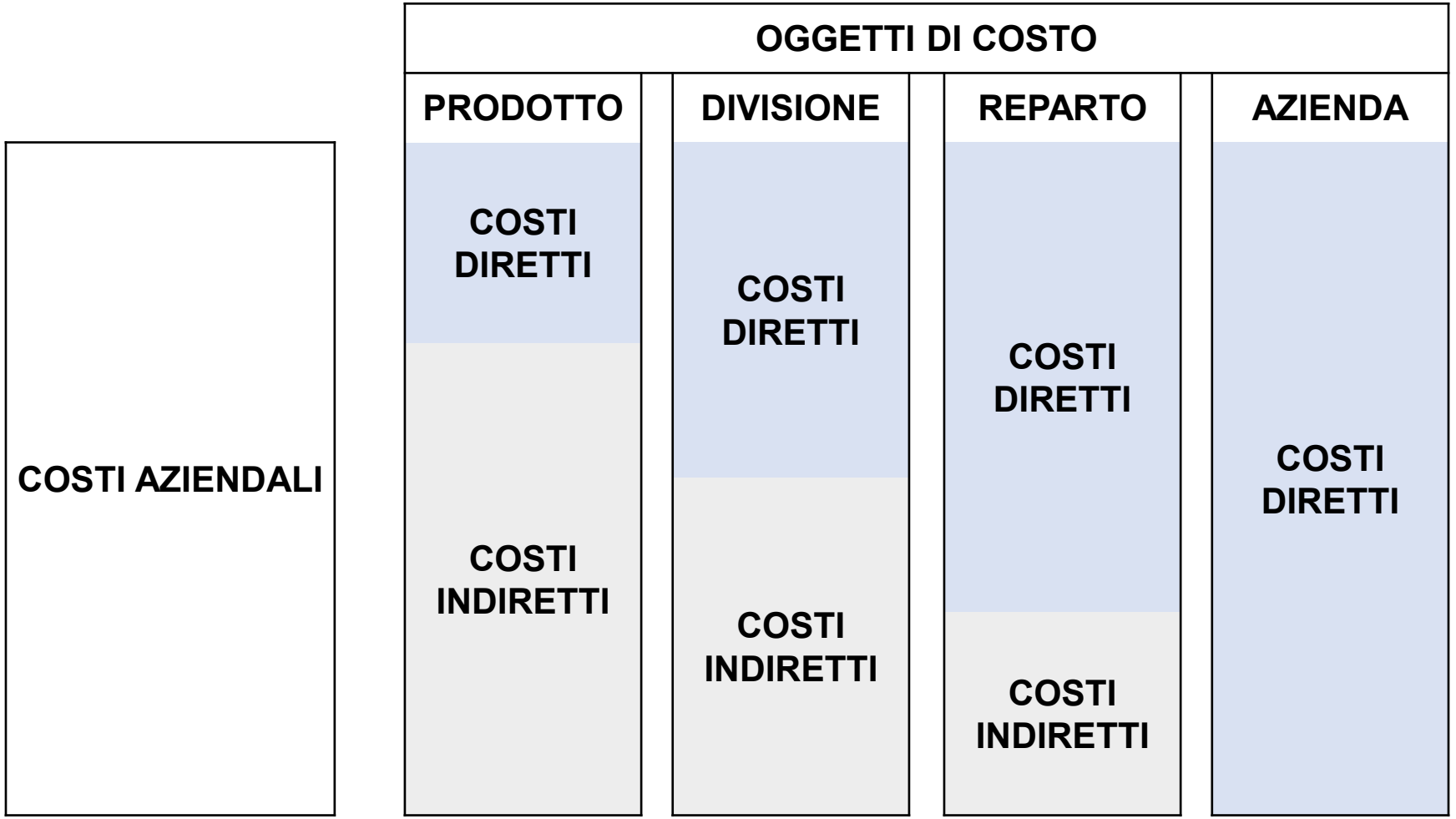
Materiali usati per sostenere il processo di produzione.

Esempi: Lubrificanti e prodotti per la pulizia usati nell'impianto di assemblaggio delle automobili.

Salari pagati ai dipendenti che non sono direttamente coinvolti nel lavoro di produzione.

Esempi: Manutenzione, custodi e guardie di sicurezza.

Costi diretti vs. indiretti *(schema)*



Reference

*** Il primo caso è tratto da: Cinquini, Lino.** Cost Management: Volume I, G. Giappichelli, 2017.

Fonte: Giancarlo Cimoli, presidente e amministratore delegato del gruppo Ferrovie dello Stato, intervista a Il Sole 24 Ore, 8 marzo 2002.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

SCIENZE STATISTICHE

Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda

Anno accademico 2025/2026

Lecture 2 – 19 Novembre, 2025

Dr. Camilla Ciappei, PhD