

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE CHE LAVORANO A CICLO CONTINUO

La filiera grano duro-pasta è stata negli ultimi quindici anni fortemente condizionata dall'intreccio di importanti mutamenti di carattere strutturale e congiunturale che sono intervenuti a modificare gli assetti e le condizioni di mercato. Il combinato della riforma della Politica agricola comune dell'Unione Europea (PAC) del 2005 e della bolla dei prezzi delle più importanti materie prime nel 2008-2009, insieme con la condotta anticoncorrenziale delle più importanti aziende pastarie, riscontrata e sanzionata dall'Antitrust, hanno certamente influenzato l'intensità e le modalità attraverso le quali il segnale del prezzo si è trasmesso ai differenti stadi della filiera. Risulta, quindi, di fondamentale importanza per qualsiasi azienda del settore dotarsi di un affidabile sistema di controllo di gestione, in grado di fornire dati certi e tempestivi in merito ai volumi di acquisto ed ai relativi costi. Il caso esposto vuole fornire indicazioni in merito al modello di contabilità industriale sviluppato per la determinazione dei costi di acquisto in tutte le loro configurazioni, nonché illustrare come le informazioni prodotte siano state rese fruibili tramite la creazione di cruscotti multidimensionali.

Introduzione

Il ciclo produttivo del frumento presenta delle caratteristiche che si riflettono sulla crescita e sulla volatilità del prezzo. La produzione in oggetto è annuale e i volumi sono piuttosto variabili, il consumo, invece, non risente di grandi variazioni durante l'anno; anzi, la costanza di approvvigionamento è indispensabile per i moderni mulini industrializzati. Inoltre, i vari *shock* congiunturali - uno tra tutti quello verificatosi a partire dal 2007 - hanno introdotto ulteriori elementi di pressione sull'approvvigionamento di frumento duro che vanno ad aggiungersi alle importazioni strutturali derivanti da una domanda di qualità che non è completamente soddisfatta dalla produzione interna (Tavola 1).

Nel periodo precedente alle varie riforme e, quindi, alla riforma PAC del 2005, infatti, il contesto di un'abbondante disponibilità della materia prima consentiva la possibilità per l'industria molitoria di

esercitare un certo potere contrattuale nei confronti dei produttori di grano duro, non trasferendo integralmente a monte, gli incrementi di prezzo della semola (Tavola 2). La riforma PAC, provocando una riduzione della produzione del frumento duro dovuta all'abbandono delle aree marginali, può aver indebolito la posizione dell'industria molitoria sia nei confronti della componente agricola che dei soggetti operanti a valle della filiera.

Il prezzo all'origine del frumento duro ha registrato nel tempo rivalutazioni mensili significative fino a raggiungere nell'ottobre del 2014 il valore medio mensile di 307,89 euro/t, posizionandosi, così, su livelli più elevati nel confronto annuale (+28,2%).

La valutazione statistica del fenomeno nel tempo mostra una crescita media dell'indice dei prezzi superiore a quella dell'indice dei costi, facendo prefigurare una situazione sostanzialmente positiva della redditività della fase primaria. In particolare, la dinamica osservata tra il 2001 e il 2013 ha mostrato una progressione media annua dei prezzi del frumento duro del 3,8%, cui è corrisposto un andamento lievemente più contenuto per l'indice dei costi (+2,7%). La variazione complessiva del 2013 evidenzia una crescita pari al 48% per l'indice dei prezzi e al 34% per quello dei costi.

Gli atti inerenti alla compravendita di materie prime alimentari come il grano sono stati codificati nel tempo, prima dalle singole Borse e poi raggruppati nella Normativa Contratti, con valenza nazionale, dall'accordo inter-associativo di alcune associazioni granarie. Le Condizioni Generali Unificate e i Contratti specifici riguardanti il grano tenero e il grano duro hanno fornito per anni un punto di riferimento nella conclusione di Accordi di compravendita di materia prima. Esse erano completate in passato da forme "arcaiche" di accordo tra le parti - la stretta di mano. L'assenza di adeguati strumenti di determinazione del prezzo dei cereali si riflette sull'efficacia della stipula di contratti "in avanti", ovvero i contratti di coltivazione e vendita stipulati prima delle semine. Con l'art. 62 del D.L. n. 1/2012, convertito poi nella Legge n. 27/2012, è cominciato un processo per le aziende agro-alimentari che va nella direzione di rendere obbligatoria la redazione di contratti scritti per la cessione di prodotti agricoli ed alimentari. Questo porta a superare l'aleatorietà che prima caratterizzava i contratti. L'esatto importo del prezzo del bene

di **Alessandro Capodaglio e Giuseppina Iacoviello**
Dipartimento di
Economia e Management,
Università di Pisa

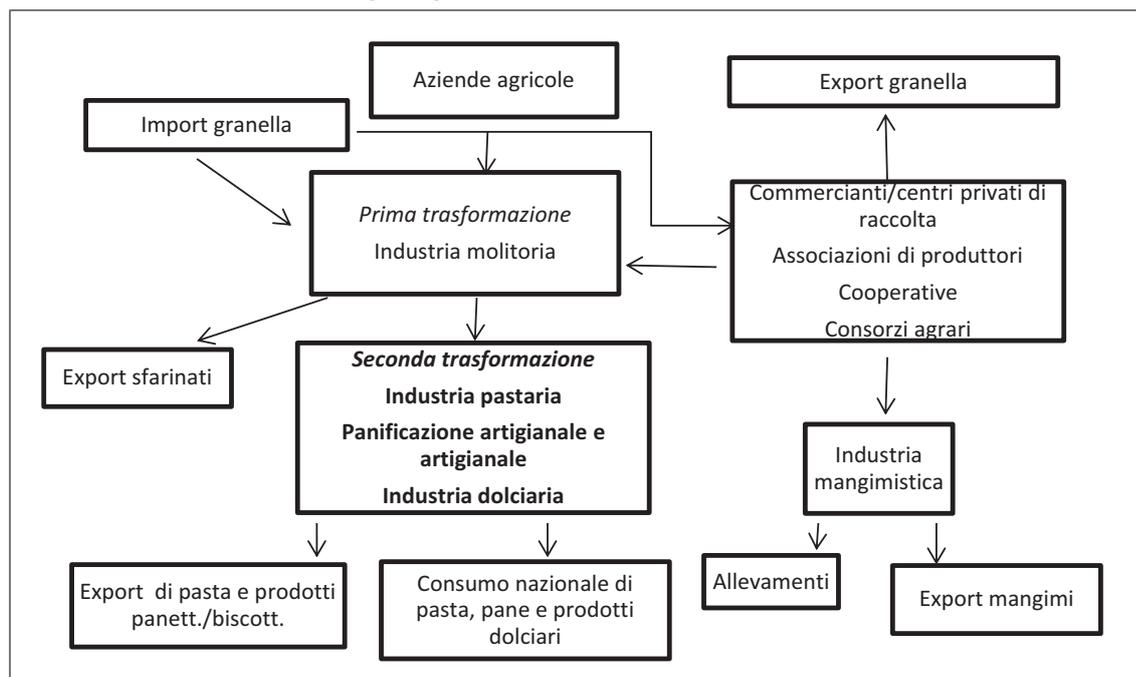
alimentare - il grano nella fattispecie - è determinato nel momento dell'emissione della fattura e, di conseguenza, al momento del ricevimento della fattura l'acquirente verifica il prezzo pattuito, il metodo ed i criteri utilizzati per la valorizzazione dell'operazione. Va precisato che l'indicazione obbligatoria nel contratto (a pena di nullità) del prezzo dell'operazione potrebbe essere superata dalla stipulazione di una clausola che determini in modo obiettivo gli elementi ed il metodo di calcolo su cui si baserà il prezzo finale; in tal modo, il prezzo verrebbe quindi espresso in termini di "metodologia di valorizzazione" nel con-

tratto in forma scritta, ed in termini di "valore effettivo" in fattura.

Dal costo al prezzo del grano

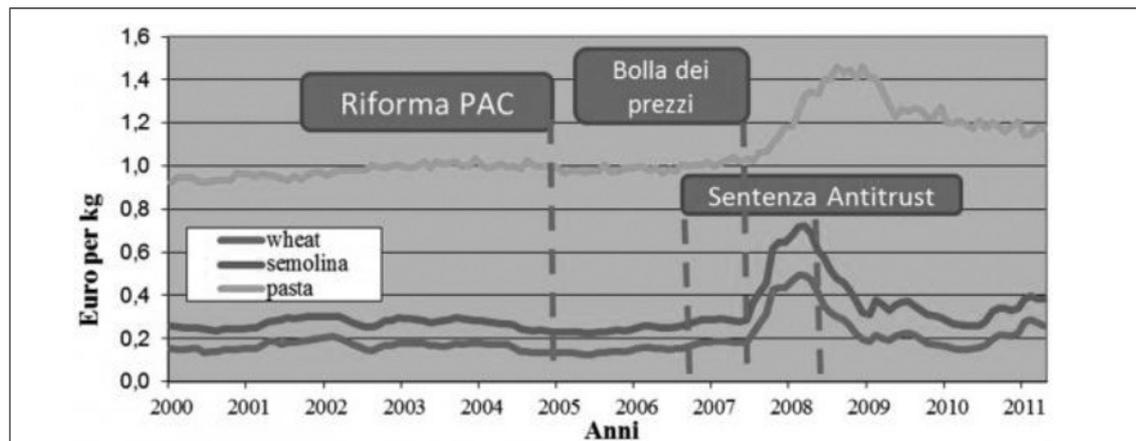
La metodologia di stima dei costi usata dall'Istituto di Servizi per il Mercato Alimentare (ISMEA) tiene conto delle caratteristiche aziendali quali dimensione, ordinamento colturale, giacitura, forma di conduzione, titolo del possesso dei terreni, incidenza della manodopera familiare, tipo di commercializzazione dei

Tavola 1 – I principali attori delle filiere frumento, mais e orzo



Fonte: Ismea, Novembre 2015

Tavola 2 – Prezzi del grano duro, della semola e della pasta al consumo (Gennaio 2000-Aprile 2011)*



*Fonte: Ismea

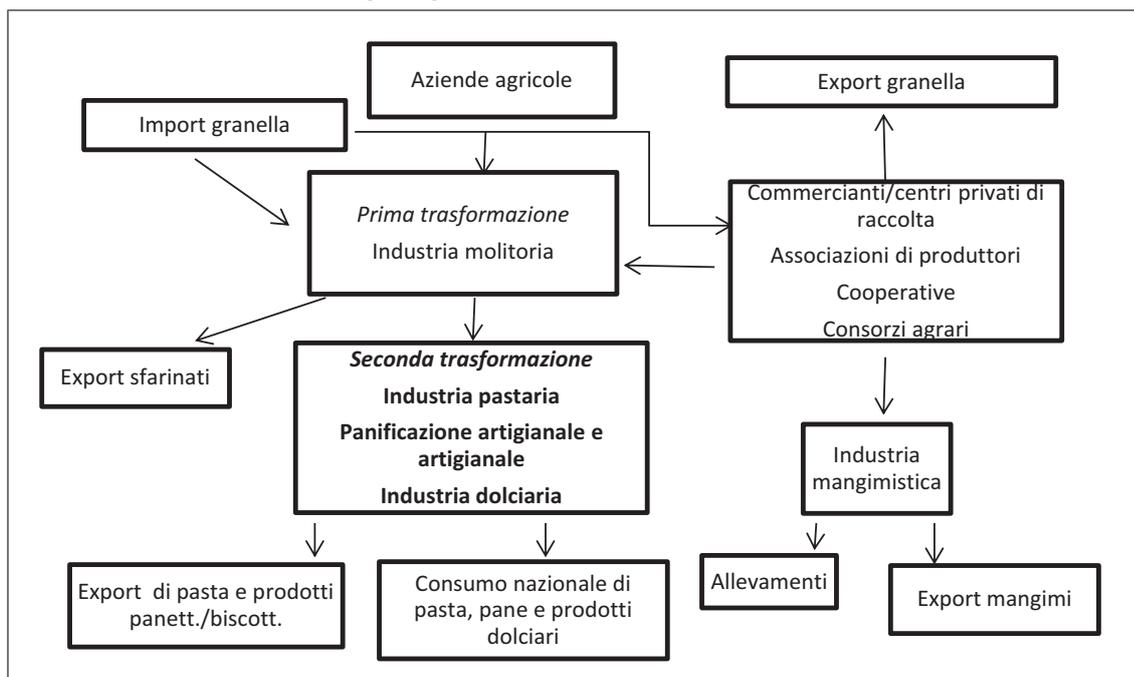
alimentare - il grano nella fattispecie - è determinato nel momento dell'emissione della fattura e, di conseguenza, al momento del ricevimento della fattura l'acquirente verifica il prezzo pattuito, il metodo ed i criteri utilizzati per la valorizzazione dell'operazione. Va precisato che l'indicazione obbligatoria nel contratto (a pena di nullità) del prezzo dell'operazione potrebbe essere superata dalla stipulazione di una clausola che determini in modo obiettivo gli elementi ed il metodo di calcolo su cui si baserà il prezzo finale; in tal modo, il prezzo verrebbe quindi espresso in termini di "metodologia di valorizzazione" nel con-

tratto in forma scritta, ed in termini di "valore effettivo" in fattura.

Dal costo al prezzo del grano

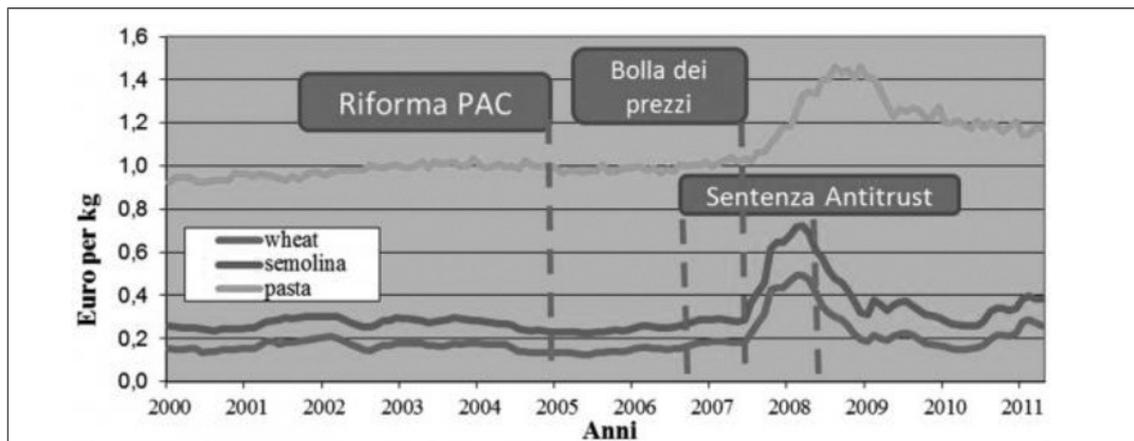
La metodologia di stima dei costi usata dall'Istituto di Servizi per il Mercato Alimentare (ISMEA) tiene conto delle caratteristiche aziendali quali dimensione, ordinamento colturale, giacitura, forma di conduzione, titolo del possesso dei terreni, incidenza della manodopera familiare, tipo di commercializzazione dei

Tavola 1 – I principali attori delle filiere frumento, mais e orzo



Fonte: Ismea, Novembre 2015

Tavola 2 – Prezzi del grano duro, della semola e della pasta al consumo (Gennaio 2000-Aprile 2011)*



*Fonte: Ismea

Il modello disegnato prevede i seguenti momenti principali:

- definizione e valorizzazione dei contratti di copertura con i fornitori, volti a fissare volumi e prezzi di acquisto certi per i periodi futuri, apertura degli ordini di acquisto ed individuazione degli oneri accessori all'acquisto effettivi o previsionali;
- ricevimento della materia prima con contestuale rilevazione dei volumi effettivi per ciascun ordine evaso;
- determinazione del costo della materia prima nelle varie configurazioni individuate.

Alla luce delle funzionalità messe a disposizione dal sistema ERP in uso presso l'azienda, fortemente personalizzato al fine di rispondere alle specifiche esigenze del *business*, si è ritenuto che la soluzione maggiormente efficace per l'implementazione del modello proposto e lo sviluppo della relativa reportistica fosse quella di utilizzare il sistema informatico nel ruolo di "sistema transazionale", ovvero come *repository* di tutte le informazioni di dettaglio connesse con ciascuna transazione effettuata, demandando a soluzioni *extra* sistema lo sviluppo delle più specifiche elaborazioni richieste dal modello di controllo sviluppato.

Tale soluzione, pur non essendo ottimale dal punto di vista dell'organizzazione dei sistemi informativi (ed informatici) aziendali, ha consentito di ottenere risultati soddisfacenti, riuscendo a garantire tempi di realizzazione in linea con le aspettative del cliente ed un contenimento dei costi di progetto. Una volta affinato il modello e condivisa l'informazione in azienda a tutti i livelli, sarà naturalmente necessario procedere ad una sua migliore "industrializzazione" tramite opportuna integrazione, per quanto possibile, all'interno del sistema ERP in uso.

Analisi dei volumi di materia prima ordinati

Scendendo maggiormente nel dettaglio del modello di controllo e della relativa reportistica, la prima tematica affrontata riguarda la determinazione dei volumi di materia prima ordinati. Tale informazione, di per sé non strettamente rilevante ai fini della contabilità analitica, risulta strategica ai fini del complessivo sistema di controllo di gestione dell'azienda: i contratti di copertura definiti, infatti, sono la variabile chiave per il raggiungimento di una stabilità degli acquisti, fornendo quindi garanzia in merito alla disponibilità futura di prefissati volumi di materia prima, tali da non esporre l'azienda al rischio di rotture di *stock* e conseguenti fermi di produzione, a determinati prezzi. Quest'ultimo aspetto, la certezza del prezzo di acquisto, risulta di particolare rilevanza nel contesto di riferimento, caratterizzato da una materia prima oggetto di quotazione settimanale.

La creazione dei contratti per l'acquisto di grano e dei singoli ordini di acquisto ad essi collegati avviene direttamente sul sistema ERP, all'interno del quale però non è possibile, a meno di personalizzazioni, rilevare gli oneri accessori all'acquisto (sia preventivi sia consuntivi) in modo tale che vadano ad integrare il costo di acquisto del grano al momento del suo ricevimento e contestuale carico a magazzino materie prime.

Alla luce del limite ora esposto, si è quindi ritenuto necessario gestire *extra* sistema le elaborazioni volte alla determinazione delle differenti configurazioni di costo di acquisto della materia prima ed alla conseguente valorizzazione del magazzino materie prime. Le voci di costo (oneri accessori all'acquisto) oggetto di stima sono state individuate e distinte a seconda della modalità di trasporto utilizzata per l'acquisto (marittima, ferroviaria, stradale) e dei termini di consegna (franco partenza/franco arrivo). Una parte di tali costi presenta un ammontare attendibile fin dall'apertura del contratto o comunque del momento di ricevimento della materia, in quanto regolati contrattualmente (si vedano le provvigioni, le assicurazioni ed i noli, i costi di trasporto per tratte prefissate); altri possono essere solo stimati in base alle informazioni in possesso dell'azienda e successivamente sottoposti a verifica ed integrazione (*i.e.* commissioni bancarie, operazioni doganali, trasporti per tratte non definite a priori).

La reportistica predisposta a fronte di tale fase è stata quindi incentrata prevalentemente su informazioni di volume (**Tavola 3**), rimandando al momento del ricevimento del materiale a magazzino l'analisi degli aspetti economici connessi ai costi di acquisto. In particolare, si è ritenuto rilevante fornire agli utenti una visione multidimensionale e sintetica dei volumi ordinati e di quelli ancora da ricevere in modo da rendere evidente, da un lato, il complessivo impegno preso nei confronti dei vari fornitori (in questo modo risulta più semplice verificare se gli acquisti sono stati opportunamente ed efficientemente distribuiti) e, dall'altro, l'ammontare residuo ancora da ricevere, garanzia di futura disponibilità di materia prima per la produzione.

In forza di tali considerazioni, è stato preferito esporre i volumi ordinati distinti per fornitore, mentre i volumi da ricevere per tipologia di grano. Il grafico di sinistra in **Tavola 3** (Volumi di grano ordinati per fornitore) consente, in ogni caso, un successivo *drill-down* per tipologia di grano acquistato e per contratto di fornitura, mentre il secondo (Volumi di grano da ricevere) inverte le prime due dimensioni, consentendo un successivo dettaglio per fornitore e contratto.

Un ulteriore aspetto che il cruscotto di **Tavola 3** ha voluto evidenziare è la ripartizione degli acquisti oggetto di analisi tra i due stabilimenti produttivi: in

particolare, da un lato viene esposta la percentuale di grano ordinato per ciascun stabilimento e, più in basso, viene messo in evidenza, sempre in termini relativi, il grano ancora da ricevere sul totale ordinato. L'indicatore grafico utilizzato mette in luce come, in entrambi gli stabilimenti, la percentuale da ricevere sia particolarmente bassa, allertando quindi il destinatario dell'informazione del fatto che dovranno essere attivati gli opportuni canali affinché nuovi contratti di fornitura vengano attivati tempestivamente onde evitare una rottura di *stock*. Da un punto di vista prettamente di contabilità analitica, quanto descritto fino ad ora non comporta alcuna registrazione, pur rivestendo un'indubbia rilevanza nell'ambito del più complessivo sistema di controllo di gestione.

Analisi dei volumi e del costo della materia prima ricevuta

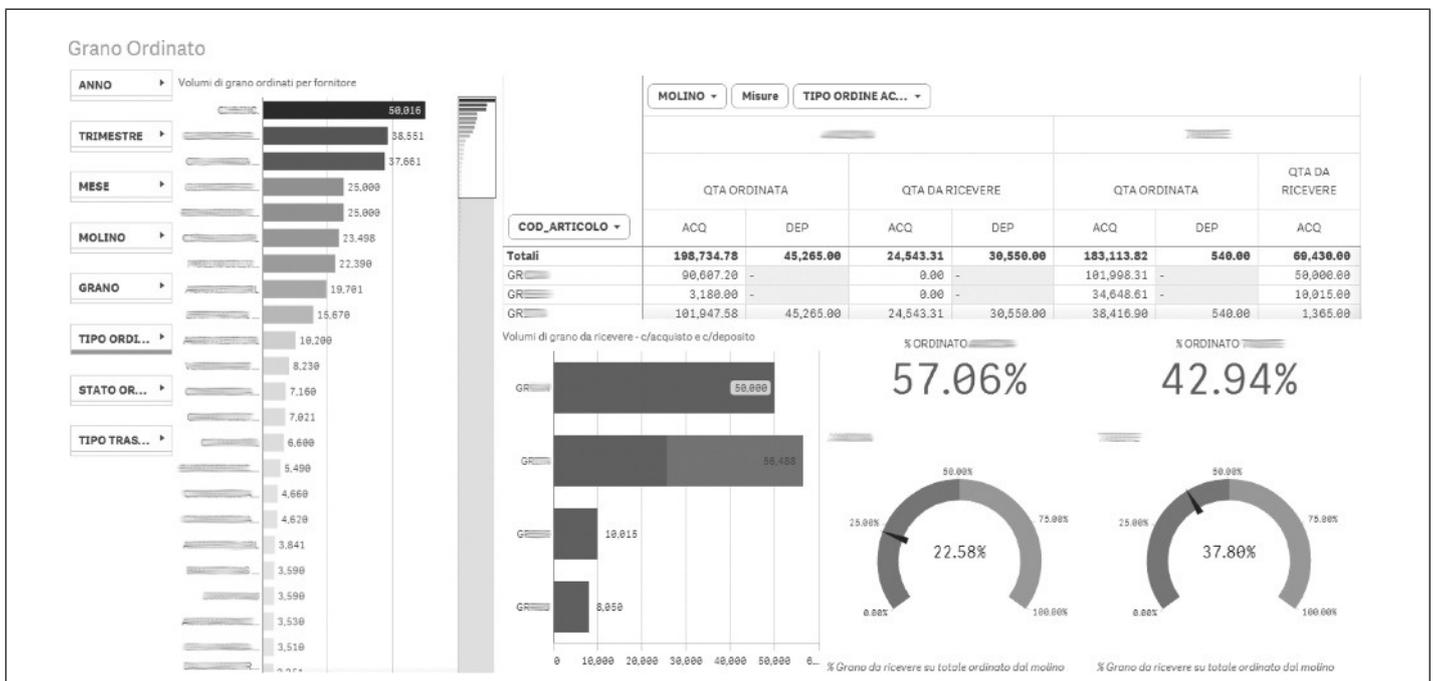
Relativamente al ricevimento della materia prima, il carico a magazzino del grano acquistato viene rilevato sul sistema ERP e successivamente valorizzato nella configurazione a costo pieno all'interno dell'applicazione *extra* gestionale sviluppata: tale costo, come detto in precedenza, viene determinato in sede di apertura del contratto di copertura (costo di acquisto più oneri accessori previsionali) ed aggiornato sulla base degli oneri accessori effettivi eventualmente maturati al momento del ricevimento del bene.

La rilevazione dell'acquisto di grano a sistema viene effettuata per singolo lotto di acquisto: tale informazione verrà utilizzata, in un secondo momento per l'individuazione del grano oggetto di scarico (per trasferimento, vendita o produzione) secondo la logica FIFO.

A seguito della rilevazione sul sistema ERP del ricevimento del grano a magazzino, con contestuale evasione (totale o parziale) del corrispondente ordine di acquisto, il modello sviluppato provvede alla rilevazione del carico a magazzino dei quantitativi effettivamente ricevuti, valorizzati (in un primo momento) al costo di acquisto. Tale rilevazione non è da ritenersi di per sé sufficiente per soddisfare le finalità informative del modello, dal momento che, da un lato, trascura tutti gli oneri accessi all'acquisto, dall'altro, considera valori di per se stessi non omogenei, trattandosi in alcuni casi di prezzi franco partenza ed in altri franco arrivo.

Da un punto di vista contabile, la ricezione della materia prima non rappresenta un momento rilevante ai fini della contabilità generale (a meno che non sia accompagnata da fattura di acquisto), contrariamente a quanto avviene in contabilità analitica. In questa sede, infatti, il ricevimento del materiale coincide con il momento di rilevamento del corrispondente costo, anche se non è stata ancora ricevuta la relativa fattura di acquisto: la scrittura contabile che si viene a definire, di conseguenza, differirà dalle altre di ripresa saldi (la cui contropartita è sempre un conto di riferimento) per il

Tavola 3 – Analisi volumi di materia prima ordinata*



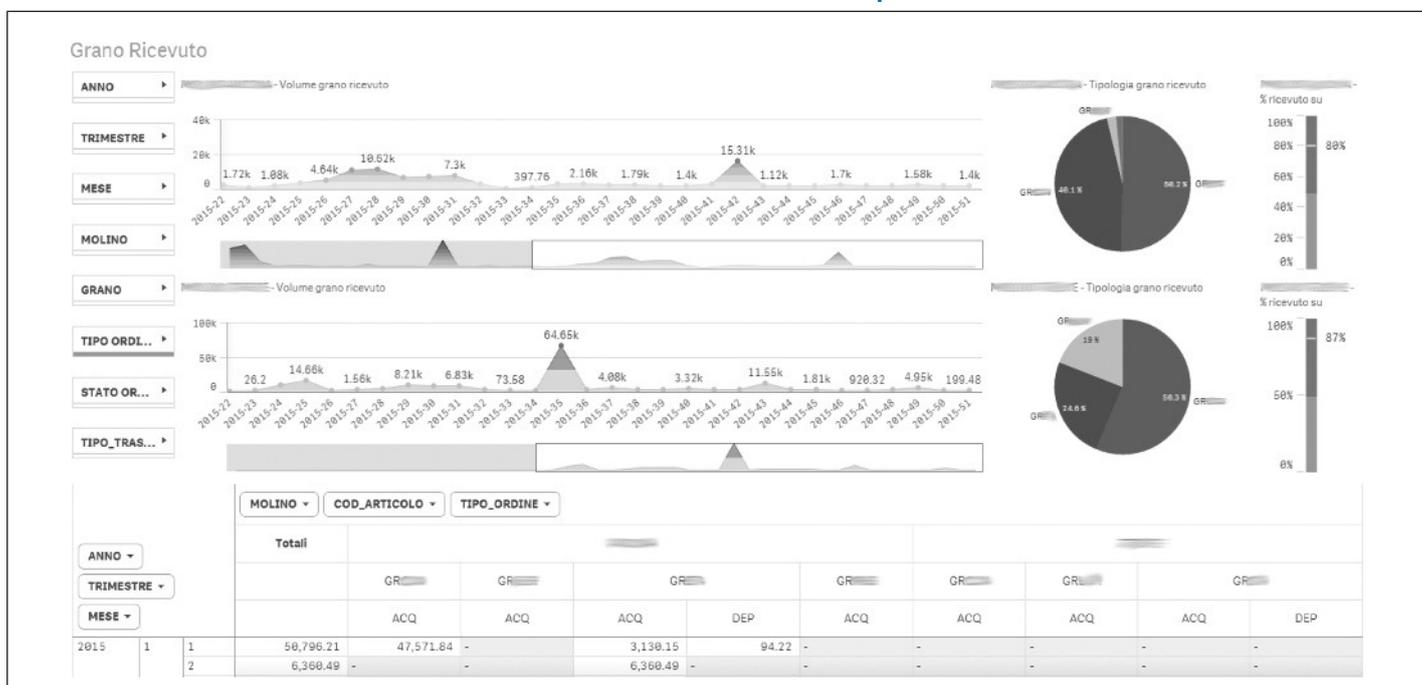
fatto di utilizzare come contropartita conti accessi a differenze di conguaglio per costi in attesa di fatturazione. Tali differenze ovviamente sono di natura temporanea, in quanto destinate a riassorbirsi nel momento in cui arriverà il documento comprovante l'acquisto, con conseguente rilevazione in contabilità generale.

Differente risulta essere invece la rilevazione contabile connessa con l'imputazione degli oneri accessori all'acquisto della materia prima: infatti, tali costi vengono preliminarmente rilevati in contabilità analitica con scritture di ripresa saldi analoghe a quelle descritte in precedenza (quindi con contropartita un conto acceso a differenze di conguaglio). Successivamente, il modello prevede che tali costi vengano ribaltati sui singoli articoli presenti a magazzino, andando quindi ad incrementare il valore di ciascun lotto caricato senza modificarne per questo la quantità.

La reportistica di supporto, volta all'interpretazione ed al monitoraggio delle informazioni raccolte, è stata suddivisa tra analisi dei volumi ed analisi dei costi, in modo da fornire un maggior grado di dettaglio: nel primo caso, ad integrazione delle considerazioni svolte in precedenza in merito al volume ordinato e da ricevere, si è data priorità alla rappresentazione temporale (settimanale) dei ricevimenti di materiale (Tavola 4 - Volume grano ricevuto), al fine di evidenziare eventuali picchi che potrebbero aver messo in crisi la struttura logistica dell'azienda (data la peculiarità del *business*, picchi di ricevimento merce sono fisiologici in corrispondenza dell'acquisto di una

nave intera di materia prima: tali situazioni vengono però gestite ricorrendo ad unità logistiche esterne che svolgono una funzione di tampone in attesa del completo trasferimento del materiale presso le sedi operative), nonché alla composizione per tipologia della materia prima ricevuta (Tavola 4 - Tipologia grano ricevuto). Entrambe queste informazioni risulteranno altresì particolarmente rilevanti in una successiva ottica di analisi dei piani di produzione (sia a consuntivo sia, soprattutto, a fini previsionali). In merito alla formazione del costo di acquisto, la reportistica evidenzia, a fronte delle rilevazioni di contabilità analitica descritte in precedenza, quattro configurazioni di costo distinte: infatti, alla consueta distinzione tra configurazione a costo primo ed a costo pieno, intendendosi come noto con la prima l'insieme di tutti e soli i costi variabili sostenuti per l'oggetto di riferimento, cui devono aggiungersi, per arrivare alla seconda configurazione, i costi fissi sostenuti (in via diretta o indiretta) per il medesimo oggetto, è stato ritenuto opportuno procedere all'ulteriore individuazione, basata meramente sulla natura dei costi variabili considerati, del costo "franco arrivo" e di quello "franco molino". Con "franco arrivo" si è ritenuto far riferimento al costo sostenuto per l'acquisto del grano al primo punto di scarico, sia esso il porto (nel caso di acquisto tramite vie marittime), la stazione ferroviaria (nel caso di acquisto tramite via ferroviaria) o lo stabilimento medesimo (nel caso di acquisto tramite via stradale), mentre la configurazione di costo "franco molino" considera al suo interno tutti gli oneri aggiuntivi sostenuti per il

Tavola 4 – Analisi dei volumi di materia prima ricevuta*



*Fonte: elaborazione degli autori

trasferimento del grano consegnato fino al magazzino dello stabilimento produttivo. Ovviamente queste due configurazioni di costo coincideranno nel caso di materie prime acquistate per via stradale e consegnate direttamente allo stabilimento.

La reportistica prodotta, quindi, mette in evidenza (Tavola 5) in primo luogo il costo “franco molino” sostenuto per l’acquisizione della materia prima per singola tipologia di grano: in questa sede è stata mantenuta la medesima logica di *drill-down* esposta in precedenza, con successive possibilità di dettaglio per fornitore e contratto di copertura. Tale informazione è stata quindi integrata (Tavola 5) con la rappresentazione temporale (per settimana) del costo unitario per tonnellata del grano (sempre nella configurazione “franco molino”), separando l’ammontare sostenuto da ciascuno dei due stabilimenti. In tal modo, si ritiene che il fruitore del report possa monitorare, con relativa semplicità, sia il costo sostenuto in uno specifico intervallo di tempo (il tempo è una dimensione presente in tutta la reportistica prodotta) sia l’andamento dei prezzi per stabilimento, con possibilità di valutare per efficacia ed efficienza l’attività della funzione approvvigionamento materie prime. È stata altresì riportata nel cruscotto una tabella di dettaglio al fine di illustrare la logica di formazione delle singole configurazioni di costo.

Da ultimo (Tavola 6), viene fornita informazione relativa ai restanti costi variabili, che si è ritenuto non opportuno includere nella configurazione “franco molino” ma che rientrano nella configurazione a costo

primo comunemente nota, nonché dei costi fissi (ed indiretti) connessi con il processo di approvvigionamento, necessari per giungere alla più completa configurazione a costo pieno: trattasi in particolare del costo del personale preposto all’attività di acquisto e di rilevazione delle movimentazioni di magazzino in ingresso, nonché il costo per affitto di unità logistiche esterne allo stabilimento, della cui utilità si è discusso in precedenza.

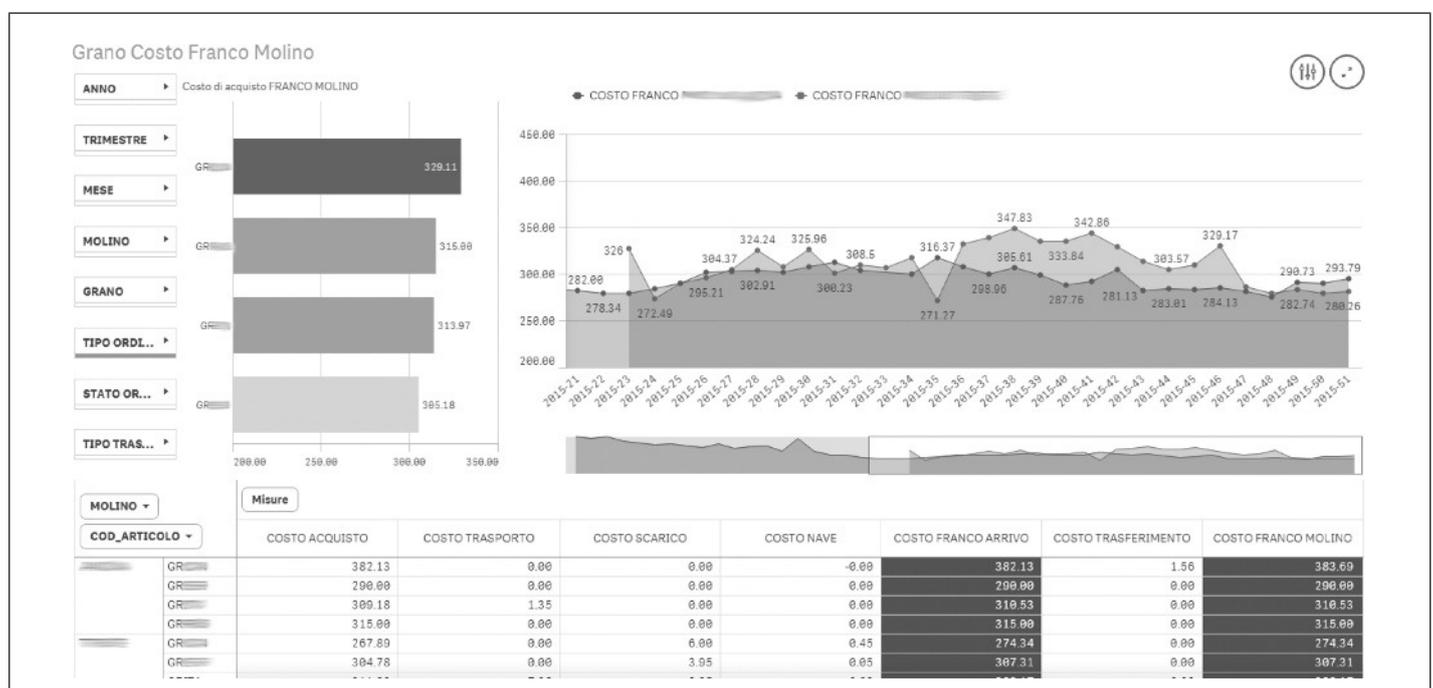
Gli oneri finanziari: alcune riflessioni

Menzione a parte merita la quota di oneri finanziari attribuita a ciascuna operazione di acquisto e confluita nella configurazione a costo pieno: la dottrina, infatti, non ha assunto una posizione unanime rispetto al tema dell’imputazione di tali oneri ai “beni”.

Alcuni Autori (Corbella, 2002) si rifanno al concetto di finanziamento di scopo, secondo cui gli oneri finanziari possono essere imputati ai beni esclusivamente se è stato stipulato un apposito contratto di finanziamento destinato alla produzione di quel determinato bene. Altri (Capodaglio, 1992), invece, sostengono l’inesistenza di un rapporto biunivoco che leghi il finanziamento all’investimento, poiché normalmente nell’azienda vengono finanziati indistintamente tutti gli investimenti con tutte le fonti di finanziamento.

In conseguenza di ciò, i sostenitori della prima impostazione considerano gli oneri finanziari come costi

Tavola 5 – Analisi del costo “franco molino”*



*Fonte: elaborazione degli autori

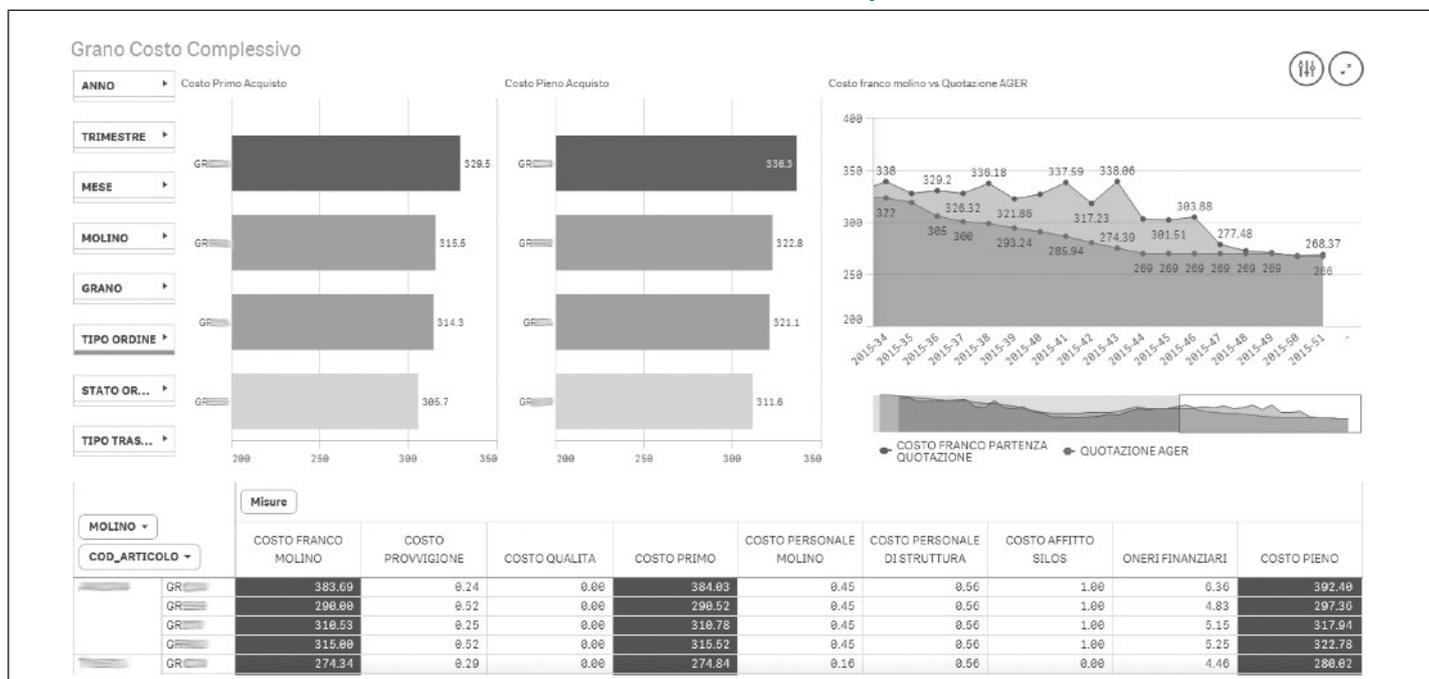
diretti, ipotizzando quindi una relazione di causa-effetto tra l'acquisizione o la fabbricazione del bene il cui costo va determinato ed il finanziamento cui gli interessi passivi si riferiscono. I sostenitori della seconda tesi, invece, non ritenendo esistenti dette correlazioni, affermano che i flussi di mezzi finanziari che provengono dal capitale proprio così come da quello di terzi alimentano in modo indistinto l'intera gestione aziendale attraverso l'insieme degli impieghi esposti nelle poste attive del bilancio.

A sostegno di questa seconda impostazione lo stesso Gino Zappa (1957) il quale, oltre mezzo secolo fa, affermava come "sarebbe superfluo ripetere che i finanziamenti offrono il tanto vario ausilio del credito non a operazioni singole, e nemmeno a singoli processi, ma alla generale produzione d'impresa. La continua unità dell'economia d'impresa impone l'indagine dei bisogni finanziari d'azienda e della varia convenienza di soddisfarli con un dato sistema finanziario, non rispetto a singoli elementi o a singoli momenti della produzione, ma invece rispetto alla generale gestione produttiva considerata nelle sue coerenze e nella sua continuità. L'unità della gestione economica d'impresa non consente mai di affermare che le produzioni procedono dai finanziamenti o che i finanziamenti seguitano dal volgere delle produzioni. Le correlazioni, delle quali sovente si dice, tra operazioni finanziarie e processi produttivi di frequente sono irreali e non possono tradursi in concrete determinazioni di convenienza. Come supporto con fondamento che il ricavo di un prestito sia destinato a questa o a quell'operazione, a questo o a quel processo economico? Come, nell'unico fondo delle

disponibilità liquide d'impresa, si potrebbero percepire consapevolmente particolari correlazioni tra alcune delle numerose fonti economiche e finanziarie delle entrate, e alcuni dei non meno numerosi fini economici e finanziari ai quali sono rivolte le uscite? Come sapere, ad esempio, se una negoziazione di vendita è attuata per devolvere il ricavo al sostenimento di un acquisto di materie, o al sostenimento di un altro costo speciale o generale di produzione, o all'estinzione di un debito, o all'accensione di un credito? Come ancora avvertire, ad esempio, se un acquisto è attuato con mezzi monetari provenienti dall'intenso succedersi delle vendite, o dall'estinzione di crediti antichi, o dall'accensione di nuovi debiti? È indubitato che alcune forme di credito sono particolarmente legate a singole operazioni o a singoli gruppi di operazioni: esempi notevoli di questi speciali collegamenti si hanno nel credito documentato rispetto a operazioni di commercio marittimo, soprattutto di importazione e di esportazione, e nelle operazioni di riporto di borsa rispetto alle posizioni speculative in titoli. Ma anche gli accennati legami particolari si dissolvono, e finanziamenti e operazioni economiche ben presto partecipano in solidale unità al generale sistema di condizioni di necessità esistente in ogni impresa validamente esercitata".

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, chi scrive ha ritenuto che la soluzione più adeguata fosse quella di considerare gli oneri finanziari come costi indiretti e, come tali, procedere ad una loro stima a preventivo (tramite la definizione di un tasso *standard* di finanziamento) e successivamente all'imputazione del loro ammontare effettivo utilizzando come base di

Tavola 6 – Analisi del costo complessivo*



*Fonte: elaborazione degli autori

ripartizione l'impegno finanziario sostenuto per l'attività di acquisizione nel suo complesso (ovvero valutata al costo primo industriale).

Bibliografia

CAPODAGLIO G., *Le valutazioni aziendali ordinarie: le immobilizzazioni*, CLUEB, Bologna, 1992.

CORBELLA S., *L'attribuzione degli oneri finanziari al valore delle giacenze di magazzino*, Quaderni Monografici Rirea, RIREA, Roma, 2002.

FERRARIS FRANCESCHI R. (a cura di), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 2010.

MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A. (a cura di), *Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*, Knowitá, Arezzo, 2013.

MIOLO VITALI P. (a cura di), *Strumenti per l'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2009.

SAITA M., *Dalle teorie organizzative al check-up aziendale*, Maggioli, Rimini, 2014.

SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano, 2004.

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

LIBRI

Costi di struttura

Riflessi sull'equilibrio economico

Criticità gestionali

Tecniche di controllo

di Francesco Manca

Ipsoa, 2015, pagg. 311, € 29,00

I costi di struttura sono un fattore critico di successo spesso sottovalutato per affermare una presunta superiorità dei processi, che sono alla base della formazione del reddito. Invece la struttura, proprio per la sua relativa immobilità, da un lato è una variabile imprescindibile ai fini dell'attivazione di tutti i processi aziendali, che non possono essere neanche concepiti in sua assenza; dall'altro lato produce una rigidità nell'andamento della dinamica economica che risulta direttamente correlata alla rischiosità stessa dell'impresa. Studiare i costi di struttura è strategico. Comporta l'analisi di numerose questioni ad essi collegate: dalla dimensione dell'impresa alla sua rischiosità tipica, dal livello di assorbimento dei costi fissi alle scelte sull'esternalizzazione, dalla rigidità/ flessibilità all'impatto sul calcolo del costo di prodotto, dall'influenza sulla liquidità aziendale alla loro programmazione; tutte implicazioni che appaiono pienamente conformi alla natura siste-

mica dell'impresa e fanno ben comprendere la criticità che questa categoria di costi assume, soprattutto quando non siano adeguatamente controllati. Questo lavoro è il frutto delle indagini svolte nel corso di diversi anni in molte aziende appartenenti ai settori più disparati. L'autore analizza svariati fenomeni legati alla presenza della struttura aziendale; e questo sia da un punto di vista tecnico-organizzativo, che economico. La conclusione è che i costi di struttura sono una variabile di notevole criticità ai fini della prosperità e sopravvivenza dell'azienda; e poiché ogni risorsa ha una sua onerosità, è strategico controllarne gli effetti sulla gestione economica.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona
(www.ipsoa.it/agenzie)
- www.ipsoa.it

