

Corso di Laurea Magistrale in
**Management delle Attività
Motorie e Sportive**

**65781 - Bilanci Aziendali e
Controllo di Gestione**

Lezione 2

Cost Management

Cost Management



Che cos'è il Cost Management?



Il **Cost Management** è una forma di controllo di gestione che consente alle organizzazioni di prevedere le spese per contribuire a ridurre il rischio di andare oltre il budget.

Fare "cost management" significa **individuare** e **gestire** le **cause dei costi** con alcune **finalità** ben precise. È opportuno che si decida e si agisca in modo da:

- cogliere i legami tra i costi e la creazione di valore per il cliente;
- aumentare l'efficacia delle decisioni senza andare a danno dell'efficienza;
- lavorare sul breve termine senza perdere di vista il lungo termine.

Si tratta di **effettuare** una "**mappatura**" di tutte le **attività svolte**; successivamente ci si deve interrogare su quali di queste **attività** siano **funzionali** alla **creazione di valore** per il cliente e quali non hanno tale caratteristica.

L'obiettivo del Cost Management



L'obiettivo del **Cost Management** è quello, attraverso un'analisi critica, di verificare l'efficacia di processi e metodologie del sistema dei costi, nonché di definire le aree di miglioramento al fine di realizzare una gestione "consapevole" dei costi.

Tale approccio ha come obiettivo finale la **corretta organizzazione** delle **informazioni di costo** in funzione dei diversi **oggetti di calcolo** (servizi, utenti, processi, aree geografiche, aree di business, etc.) utilizzando le metodologie di calcolo dei costi più consone e coerenti con la realtà dell'organizzazione sportiva.



L'analisi dei costi



Gli strumenti necessari per l'**analisi dei costi** si inseriscono all'interno della contabilità direzionale ed operano a supporto di diverse attività:

- formulazione delle strategie;
- pianificazione e controllo di gestione;
- effettuazione di decisioni;
- impiego efficiente di risorse;
- miglioramento delle prestazioni.

CONTABILITÀ GENERALE: fornisce informazioni di carattere **generale e globale** sull'andamento dell'organizzazione. È un **sistema** di scritture **insufficiente** ai fini direzionali, in quanto:

- si riferisce solo alla "gestione globale" dell'organizzazione, mentre l'assunzione di decisioni richiede informazioni di dettaglio;
- riguarda lo svolgimento della gestione passata, mentre le operazioni devono essere decise sulla base delle conoscenze ed ipotesi riferite al futuro.

Il sistema di contabilità generale



I centri di responsabilità (I)



Da un punto di vista organizzativo, un **centro di responsabilità è qualsiasi unità organizzativa** (reparto, ufficio ecc.) **che**, utilizzando risorse, **influenza con il proprio operato il risultato** dell'organizzazione nel suo complesso.

Affinché il **controllo di gestione** risulti possibile è necessario che le risorse gestite da un centro di responsabilità per il conseguimento dei propri obiettivi siano sotto il diretto dominio del centro stesso e che esso sia gestito in maniera univoca da un responsabile, al quale ricondurre le singole decisioni di spesa.

Esistono diversi tipi di centro di responsabilità:

- i **centri di costo**;
- i **centri di ricavo**;
- i **centri di profitto**;
- i **centri di investimento**.

I centri di responsabilità (II)



In particolare:

- i **centri di costo**, influenzano in via diretta e immediata solo i costi sostenuti per implementare ed erogare i servizi;
- i **centri di ricavo**, aree tipicamente commerciali dedite ad attività di vendita, che gestiscono sia i ricavi da essi conseguiti sia i costi strettamente connessi all'attività di vendita (costi commerciali quali le provvigioni, le spese di trasporto, le spese di viaggio e trasferta ecc.);
- i **centri di profitto**, la cui responsabilità è più ampia di quella che caratterizza i responsabili dei centri di costo e di ricavo, in quanto si estende al margine conseguito dalle vendite dei prodotti (e include quindi sia i ricavi sia i costi di produzione e commerciali);
- i **centri di investimento**, la cui responsabilità si estende anche alla corretta gestione del capitale ad essi affidato.

Il piano dei centri di costo



L'individuazione dei centri di costo produce il **piano dei centri di costo** cioè **l'insieme** di tutti i **centri di costo utilizzati per il calcolo dei costi** del servizio erogato.

Esso è la base sulla quale poggia il funzionamento della **contabilità per centri di costo**. Al variare della quantità e tipologia dei centri di costo individuati cambiano le informazioni che è possibile ottenere sul consumo di risorse, la significatività dell'informazione di costo ottenuta, la possibilità di impostare un'azione di controllo sugli aggregati di costo.

Per creare il piano dei centri di costo e centri di responsabilità (centri in generale), si fa riferimento alla **struttura organizzativa** interna.

Le configurazioni di costo



Nelle analisi dei costi possono essere adottate varie **configurazioni di costi**. Questa espressione indica un'**aggregazione di costi** che, in modo diretto o indiretto, possono riferirsi ad un certo oggetto.

Esistono molteplici configurazioni di costo:

- il costo primo;
- il costo industriale;
- il costo complessivo;
- quello economico-tecnico.

Alcune di queste configurazioni sono considerate:

- **full cost**, ovvero dei **costi pieni**;
- **variable (direct) cost**, ovvero **costi variabili**;

Full costing e Direct costing



FULL COSTING

Il **metodo Full Costing**, come lascia intuire il termine, è un **sistema** di **attribuzione** di tutti i **tipi di costo** ad un prodotto o ad un servizio, siano essi diretti o indiretti, fissi piuttosto che variabili.

DIRECT COSTING

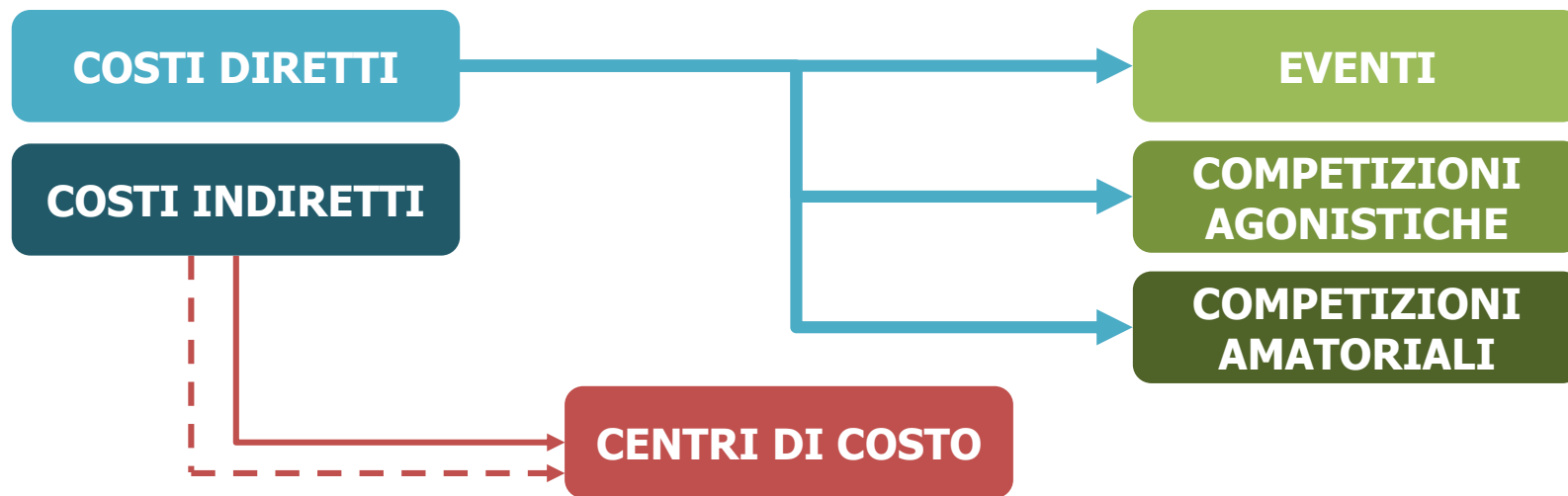
La **metodologia Direct Costing** invece, onde evitare ambiguità, **attribuisce** al **prodotto/servizio solo** i **costi** che **sorgono** per la **sua realizzazione**, ossia i soli **costi direttamente imputabili ad essi**.

Full costing



La contabilità a **full costing** si basa sulla distinzione tra **costi diretti** e **costi indiretti**. I costi sostenuti possono essere riferiti all'oggetto di calcolo:

- con **imputazione diretta**, se si tratta di costi sostenuti specificamente per l'oggetto di cui si vuole determinare il costo; tali costi sono riferiti all'oggetto di calcolo con misurazioni oggettive;
- con **imputazione indiretta**, se si tratta di costi comuni e generali, o anche di costi specifici che non si ritiene di imputare direttamente. I costi indiretti sono ripartiti tra più oggetti di calcolo con criteri soggettivi.



Direct costing



La **differenza** tra **prezzo di vendita** e **costi diretti** non darà come risultato un utile netto come nel Full Costing (del tutto teorico), ma piuttosto un **margin** di **contribuzione** lordo che contribuirà alla copertura dei costi fissi.

I margini di contribuzione possono essere:

- **margin** di **primo livello** (o margin lordo di contribuzione): evidenzia in quale misura le vendite sono in grado di coprire i costi fissi complessivi;

**MAR. CONTRIB.
1° LIVELLO**

=

**RICAVI DI
VENDITA**

-

**COSTI
VARIABILI**

- **margin** di **secondo livello** (o margin netto di contribuzione): indica la capacità della produzione di coprire i costi fissi comuni e generali.

**MAR. CONTRIB.
2° LIVELLO**

=

**MAR. CONTRIB.
1° LIVELLO**

-

**COSTI FISSI
SPECIFICI**

L'analisi dei costi



Le tipologie di costo



Nell'organizzazione la dimensione del costo può essere descritta in modi diversi. Le diverse tipologie che sono state classificate e che risultano utili ai fini di definire un corretto sistema dei costi sono:

- le classi di costi "**diretti**" e "**indiretti**";
- le classi di costi "**variabili**" e "**fissi**";
- le classi di costi "**specifici**" e "**comuni**".

Tipologie di costi: costi “diretti” e “indiretti”



Si identificano in relazione alla modalità di attribuzione, se tra gli **oggetti di calcolo** prendiamo in considerazione il **servizio** possiamo distinguere in costi diretti e costi indiretti:

- i **costi diretti** si riferiscono a fattori che hanno una relazione immediata con il servizio sportivo erogato (allenatori, tasse gara, tesseramenti, ecc.);
- i **costi indiretti** corrispondono a tutte le spese che non sono riconducibili in maniera precisa al servizio sportivo del sodalizio.

Tipologie di costi: costi “fissi” e “variabili”



Sono correlati al livello di attività; se osserviamo l'andamento dei costi al variare del livello di attività, definendo un ambito spaziale (area di rilevanza) e un ambito temporale (breve periodo) è possibile individuare i cosiddetti costi fissi e variabili:

- si definiscono **variabili** i costi che, nel loro importo complessivo, **variano al variare del volume dell'attività** considerata;
- sono invece **fissi** quei costi che si **mantengono costanti al variare del volume di attività** all'interno sempre dell'area di significatività.

Tipologie di costo: costi “specifici” e “comuni”



Si identificano in base all'**oggetto di calcolo**:

- possiamo definire i **costi** come **specifici** se sono specificatamente sostenuti per l'oggetto, sia variabili che fissi (ad esempio, preparatore atletico che si dedica esclusivamente alla prima squadra);
- possiamo definire i **costi** come **comuni** se presentano una relazione indiretta con l'oggetto di calcolo e pertanto risultano attribuibili mediante ipotesi di ripartizione.

Tabella esemplificativa



| FULL | | | DIRECT | | | | CO.GE | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--|----------------------------|
| RICAVI Tess. | RICAVI Spons. | RICAVI Eventi | RICAVI Tess. | RICAVI Spons. | RICAVI Eventi | | RICAVI | |
| COSTI DIRETTI Tess. | COSTI DIRETTI Spons. | COSTI DIRETTI Eventi | COSTI VARIABILI Tess. | COSTI VARIABILI Spons. | COSTI VARIABILI Eventi | COSTI VARIABILI | - primi - personale - ammortamenti | |
| | | | Margine di Contribuzione | | | | | Ricavi – Costi V. |
| COSTI INDIRETTI Tess. | COSTI INDIRETTI Spons. | COSTI INDIRETTI Eventi | COSTI SPECIFICI Tess. | COSTI SPECIFICI Spons. | COSTI SPECIFICI Eventi | COSTI FISSI | | |
| | | | Margine di Contribuzione II livello | | | | MdC – Costi S. | |
| | | | COSTI COMUNI | | | COSTI FISSI | | |
| RISULTATO OPERATIVO | | | RISULTATO OPERATIVO | | | | MdC II – Costi C. | RISULTATO OPERATIVO |

