

CONTROLLO

Scegliere il costo giusto per la decisione giusta

di **Stefano Fontana**

Seminario di specializzazione

Analisi dei costi industriali e sistemi di costing

Scopri di più

I rischi derivanti dall'uso scorretto delle configurazioni di costo

In ogni impresa le **decisioni si basano sui numeri**. Ma solamente avere i numeri non basta: serve sapere quali guardare.

Uno degli errori più frequenti nella gestione aziendale è **utilizzare un costo sbagliato per prendere una decisione**; ma non nel senso che ci possono essere **errori di calcolo**: un dato contabile può essere corretto in sé, ma **inappropriato per la decisione** in questione.

Infatti, il costo è un concetto molto insidioso, perché non esiste un "costo vero", ma **esistono diverse configurazioni di costo**, tutte "giuste", ma **utili in un contesto diverso**: ed è un errore abbastanza frequente quello di **usare il costo sbagliato** in relazione alla decisione che si deve prendere.

L'esempio più classico è **l'uso del costo pieno** (full cost) per decidere di **rifiutare una commessa straordinaria**, che invece, magari, avrebbe **ripagato tutti i suoi costi variabili** e avrebbe contribuito alla **copertura dei costi fissi**: se il **prezzo offerto è 70** e il **costo pieno è 90**, si potrebbe erroneamente decidere di rifiutare l'ordine; ma se, magari, i **costi variabili del prodotto sono solo 50 euro**, ogni pezzo avrebbe generato un **marginale di contribuzione di 20 euro**, utile comunque a **coprire parte dei costi fissi**.

All'opposto, un'impresa che **fissa sempre i prezzi al di sotto del full cost** potrebbe sembrare **competitiva**, ma nel lungo periodo **non riuscirà a coprire i costi di struttura**, compromettendo la propria sostenibilità economica.

Ogni configurazione di costo risponde a **domande diverse**.

- il **costo variabile** è utile per analizzare la convenienza di un ordine, la **composizione del mix produttivo** o il punto di pareggio;
- il **costo diretto** aiuta a capire se un prodotto o una linea di prodotti contribuisce

realmente ai **costi comuni**;

- il **costo industriale** serve per controllare l'**efficienza del reparto produttivo** e valorizzare il magazzino;
- il **costo operativo** mostra la **redditività della gestione caratteristica**;
- Il **costo complessivo**, infine, misura la **sostenibilità strategica** dell'impresa nel suo insieme.

Confondere questi livelli significa confondere anche le decisioni.

Il grosso rischio, quindi, non è di sbagliare i calcoli, ma quello di **usare un costo giusto per la decisione sbagliata**.

Le **conseguenze possono essere rilevanti**: prodotti solo apparentemente “non redditizi” eliminati dal portafoglio, **margini sottostimati**, errate scelte make or buy, prezzi incoerenti con i costi effettivi, prezzi fuori mercato, fino a **scelte di investimento errate**.

Un costo calcolato correttamente, ma usato nel **contesto sbagliato**, è come una **bussola inaffidabile**: indica una direzione, ma non quella giusta.

In generale, è consigliabile che vengano **calcolati tutti questi costi**: la panoramica completa aiuta la comprensione di dove e come l'azienda consuma le proprie risorse e facilita le decisioni.

L'abilità del management non sta, quindi, nel calcolare i costi, ma nello **scegliere quale costo utilizzare** in relazione al tipo di decisione.

Solo imparando a utilizzare la configurazione di costo più appropriata si **può trasformare il dato contabile in informazione decisionale**, evitando errori di valutazione che, nel tempo, possono costare molto più di quanto si pensi.