

# GLOSSARIO

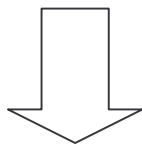
## PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

*Prof. Paolo Bastia*

1. **Activity based budgeting:** tale metodo presuppone l'inversione della logica tradizionale di definizione del budget. Invertendo il processo di analisi e determinazione quantitativa che convenzionalmente procede sempre dalle risorse, dagli input, per giungere alle fasi, ai prodotti o all'azienda, l'activity based budget propone una strada alternativa: innescare il processo partendo dalle caratteristiche distintive dei prodotti e dei servizi offerti, e attraverso il collegamento con le attività che né garantiscono la realizzazione giungere alla definizione degli impegni di budget. Questa diversa impostazione dovrebbe facilitare l'integrazione fra i diversi momenti della formulazione della strategia, della determinazione del costo del prodotto, della gestione operativa dei costi; in questa visione e in questi stimoli risiedono gli elementi più apprezzabili e utili del lavoro proposto dai due attori.
2. **Activity based costing:** è una metodologia di analisi dei costi di produzione che ha come obiettivo quello di determinare dei costi di produzione di lungo periodo, cioè configurazioni di costo il cui comportamento risulta essere variabile per fenomeni (o determinanti) osservabili tipicamente per tempi non brevi. I costi interessati da tali fenomeni sono tipicamente costi indiretti di produzione, rinvenibili principalmente tra i costi commerciali e amministrativi. L'ABC mira a determinare un costo pieno di prodotto
  - evitando distorsioni provocate da una ripartizione semplicistica dei costi indiretti
  - evidenziando a livello di prodotto fenomeni di rilevanza manageriale ai fini del miglioramento della gestione
  - individuando le attività richieste da un prodotto per il suo ottenimento
  - individuando il determinante di costo (cost driver) relativo alle suddette attività.

L'ABC si fonda su una logica che parte dalla seguente constatazione

I PRODOTTI RICHIEDONO LO  
SVOLGIMENTO DI  
PARTICOLARI ATTIVITA'  
(OPERATIVE E NON)

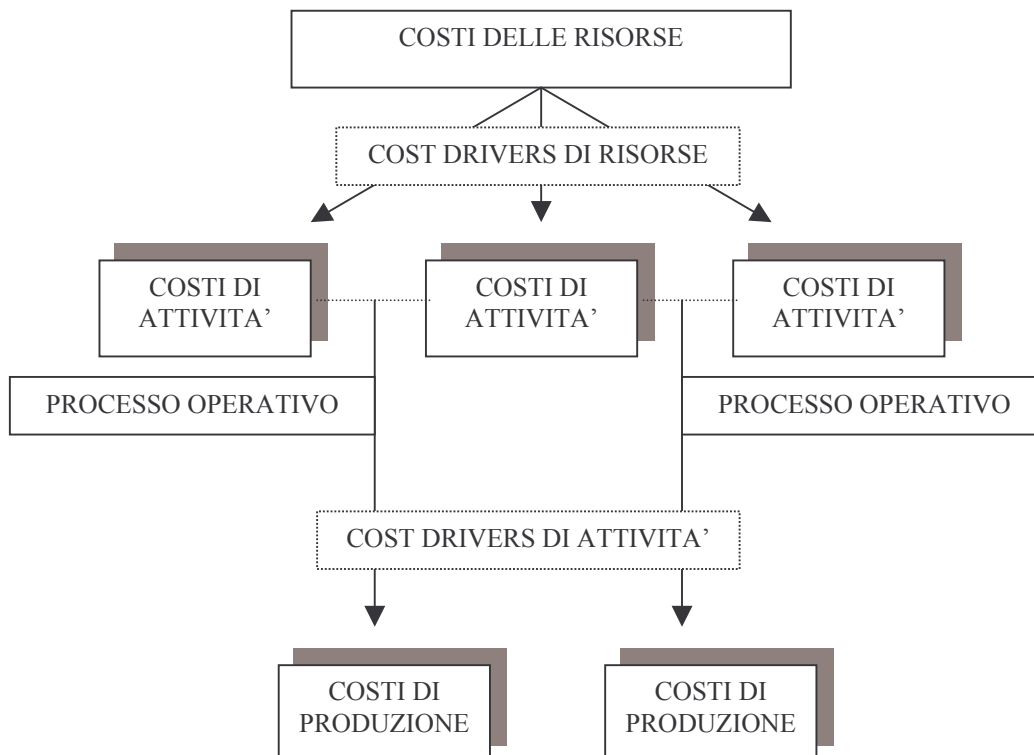


LE ATTIVITA' RICHIEDONO  
L'IMPIEGO DI RISORSE

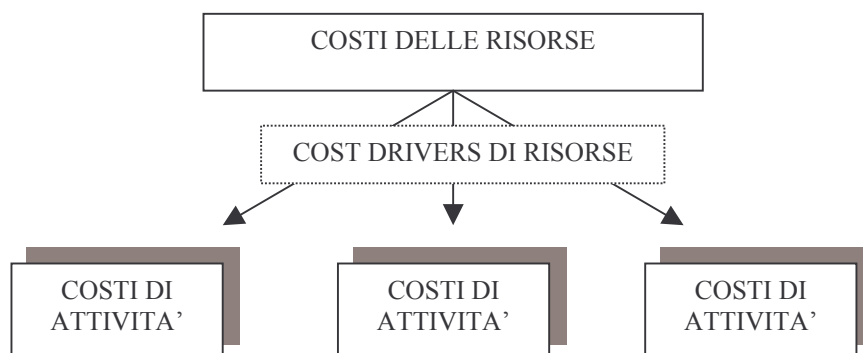
A ciò segue un iter procedurale secondo cui

- i costi delle risorse sono imputati in primo luogo alle specifiche attività
- i costi delle attività (operative e non) sono imputati ai prodotti.

In definitiva, l'analisi dei costi basata sulle attività identifica un oggetto di calcolo o di monitoraggio, la cosiddetta attività, che è un aggregato di operazioni tipicamente omogenee. In tal senso le singole attività vanno identificate a un livello piuttosto elevato di disaggregazione, se si vuole che l'imputazione dei costi avvenga in maniera attendibile; inoltre le attività difficilmente coincidono con i centri di costo della contabilità tradizionale, e quindi con la struttura organizzativa: spesso sono la scomposizione dell'operato globale dei centri, anche se possono pure situarsi a cavallo di più centri.



3. **Activity Costing:** è una variante, in senso parziale, dell'activity based costing. L'activity costing si limita a calcolare i costi delle attività, senza trasferire i costi di queste alle produzioni finali. I costi delle attività sono ottenuti per aggregazione dei costi delle risorse che esse assorbono, individuati mediante idonei cost drivers di risorse. Le attività emergono dall'analisi dei processi aziendali, secondo una visione dell'azienda maggiormente incentrata sulle sequenze operative. Tale orizzonte operativo dell'activity costing rende congeniale l'analisi in parola per le imprese multiprodotto e per le imprese con cicli di vita delle produzioni assai brevi, oltrechè per le imprese di servizi, spesso in difficoltà nella individuazione dei cost drivers a causa della debole relazione causale tra attività a processi/prodotti.



4. **Analisi degli scostamenti:** consiste nella determinazione delle differenze tra i valori di budget e i valori consuntivi, nonché nella scomposizione “contabile” di tali scostamenti secondo le cause che li hanno generati.
5. **Analisi dei costi (definizione):** si intende un’insieme di determinazioni economico-quantitative mediante le quali si calcolano i costi di particolari oggetti, individuabili all’interno del sistema aziendale.
6. **Analisi dei costi (finalità):** il fine si sostanzia nella produzione di informazioni atte a supportare i processi decisionali e di controllo dei responsabili aziendali. L’analisi dei costi trova dimensione negli scopi conoscitivi, che si sostanziano in configurazioni di costi analitici molteplici in ragione dei molteplici scopi conoscitivi.
7. **Analisi dei costi (logica):** esprime la logica economica a fondamento di metodi e procedure impiegate dalla prassi aziendale per soddisfare le proprie esigenze decisionali e di controllo delle azioni/risultati che dalle prime discendono. Le conclusioni discendenti da tale logica economica devono essere coerenti con le ipotesi di fondo, nonché rispondenti alla realtà economico-aziendale cui l’analisi si riferisce.
8. **Analisi dei costi (oggetto):** i tipici oggetti di determinazione dei costi sono i prodotti, siano essi beni o servizi. Molti altri oggetti si possono prestare a un calcolo di questo tipo quali: centri di costi, tipi di clientela, canali distributivi, processi gestionali, linee di prodotti omogenei, famiglie di prodotti, aree di risultato, unità organizzative, fasi di attività, a seconda delle concrete esigenze informative della direzione aziendale.
9. **Analisi dei costi (scopi “innovativi”):** in ottica gestionale gli scopi realizzabili sono
  - analisi dei costi “nel lungo periodo” per decisioni strategiche
  - controllo dei costi di qualità
  - controllo delle “spese generali” (costi indiretti rispetto all’oggetto di riferimento)
  - giudizi di efficienza e produttività in relazione a processi produttivi flessibili e automatizzati.
10. **Analisi dei costi (scopi “tradizionali”):** in ottica gestionale gli scopi realizzabili sono
  - realizzazione di calcoli di convenienza economica comparata che forniscano un adeguato supporto alle decisioni manageriali relative (accettazione di una commessa o di una nuova lavorazione)
  - definizione della combinazione ottimale dei prodotti attraverso l’ausilio dei margini di contribuzione
  - calcolo del break-even point definito attraverso lo studio del diagramma di redditività
  - realizzazione della break-even analysis

- calcolo dei costi per prodotto, commessa o centri di costo, volto anche a definire le responsabilità nell'ambito del controllo di gestione
- definizioni dei risultati lordi parziali relativi ai singoli oggetti aziendali quali reparti, prodotti, lavorazioni, lotti, commesse
- ausilio alla definizione dei prezzi di vendita attraverso le configurazioni di costo
- controllo di gestione definito come controllo dei risultati affidati ai singoli centri di responsabilità nell'ambito della più ampia programmazione aziendale misurata dai budget.

11. **Attività:** aggregato di operazioni elementari tecnicamente omogenee.

12. **Autofinanziamento:** processo mediante il quale vengono trattenute nell'economia dell'impresa risorse finanziarie prodotte dalla gestione. Esistono due nozioni di autofinanziamento

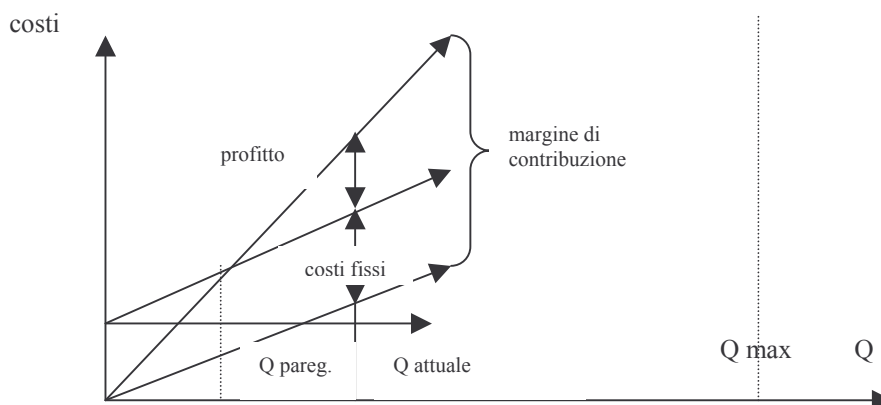
- inteso come fenomeno patrimoniale, che si concreta nel cosiddetto risparmio d'impresa e risulta espresso dagli utili netti conseguiti al netto degli utili distribuiti
- inteso come fenomeno finanziario, che il complesso dei processi mediante i quali un'impresa soddisfa determinati fabbisogni di capitale senza ricorrere, o ricorrendo in parte, a fonti finanziarie esterne.

I fattori determinati dell'autofinanziamento, inteso come fenomeno finanziario, sono riassumibili in

- utili non distribuiti e accantonati a riserva
- accantonamenti a fondi rischi e fondi spese (al netto di eventuali utilizzi)
- eccedenza del capitale recuperato con l'ammortamento su quello impiegato per sostituzioni e rinnovi.

13. **Break even point (BEP):** l'analisi costi-volumi-risultati consentendo di quantificare il volume di attività necessario per conseguire l'uguaglianza tra ricavi e costi, permette di individuare il punto di pareggio. Quest'ultimo, altro non è che il punto in corrispondenza del quale (in termini di volume sotteso) i costi totali sono uguali ai ricavi totali; l'impresa non realizza né una perdita, né un utile. In formule

- margine di contr. nel punto di pareggio = quantità di pareggio x (prezzo unit. – costo var. unit.)
- quantità di pareggio = costi fissi / (prezzo unit. – costo var. unit.)



14. **Budget:** strumento di misurazione economico-finanziaria e di diffusione di obiettivi e mezzi, atto a rendere maggiormente razionale la gestione aziendale. E' strumento di programmazione economico-finanziaria della gestione per il controllo dei risultati conseguiti al fine di calcolare

gli scostamenti dalle grandezze programmate e ingenerare azioni correttive. Attraverso il budget la direzione si propone di realizzare anche il coordinamento dei vari organi aziendali. I compiti del budget possono essere sintetizzati come segue

- fornire criteri di guida/orientamento delle scelte nelle attività che presentano una certa discrezionalità
- favorire un processo di coinvolgimento e di comunicazione tra i diversi responsabili ai vari livelli organizzativi
- assicurare una coerente assegnazione delle risorse aziendali alle diverse attività, contraendo sprechi e sottoutilizzazioni
- consentire di valutare in modo univoco e sintetico l'operato dei subordinati.

Le interrelazioni tra le varie operazioni e gli effetti esplicati dal budget sui vari settori dell'azienda, rendono quest'ultimo un ottimo strumento di comunicazione interna.

15. **Budget della produzione:** è la misurazione dell'attività con la quale vengono utilizzate le risorse tecniche ed umane per ottenere i prodotti nell'anno di budget. Il budget della produzione è costituito da diversi budget: delle materie prime, della manodopera indiretta, delle spese generali di produzione.
16. **Budget delle materie prime:** si fonda sul programma dei consumi di materie, derivato, a sua volta, da quello di produzione.
17. **Budget dei ricavi di vendita:** è la misurazione economica del programma operativo di vendita. In quest'ultimo si sostanziano previsioni delle future possibilità di vendita. Tale programma è il risultato di vere e proprie decisioni dei responsabili aziendali che esprimono la volontà determinati obiettivi di vendita ritenuti coerenti con lo scenario definito mediante lo studio previsionale (piano strategico). Il budget dei ricavi, strumento di guida per l'attività commerciale, può essere articolato per
  - periodi infraannuali
  - per diversi gruppi di clienti
  - per diverse aree territoriali servite
  - per diversi prodotto (linee, gruppi).
18. **Budget fisso:** tecnica che si fonda su un volume di produzione e di vendite fisso, nonché su un livello di utilizzazione dell'apparato produttivo normale per l'impresa.
19. **Budget flessibile:** parte dal presupposto che alcune variabili, quali la produzione e le vendite, sono difficilmente prevedibili in termini quantitativi, si compone perciò di due o più budget da utilizzare in via alternativa a seconda dei volumi di produzione e di vendita che si andranno effettivamente a realizzare nel corso del periodo di previsione.
20. **Budget globale:** budget derivante dal coordinamento di una serie di budget settoriali (vedi budget economico).
21. **Budget scorrevoli:** sono quei budget che, dotati di notevole elasticità, godono di meccanismi tali da permettere loro di reagire a cambiamenti intervenuti all'interno e all'esterno dell'azienda, consentendo così di modificare continuamente i dati in essi inseriti e di conseguenza gli obiettivi programmati.
22. **Budget settoriale:** relativo ad una singola funzione aziendale. Esempi sono il budget delle vendite, della produzione, delle scorte, ecc.

23. **Budgetary control:** tecnica di analisi dei risultati conseguiti dall'azienda rispetto agli obiettivi di budget prefissati, comprendente anche lo studio delle azioni correttive necessarie alla rimozione delle inefficienze che impediscono il raggiungimento degli obiettivi stessi. La verifica degli scostamenti, tra dati preventivi e dati consuntivi, nell'ambito del budgetary control, deve essere frequente, di solito mensile, in modo da definire tempestivamente le aree in cui si manifestano inefficienze; le azioni correttive devono essere immediate in modo da ridurre o annullare gli scostamenti dei risultati in rapporto al budget. Per ottenere la tempestività delle azioni è necessario un ottimo funzionamento della comunicazione aziendale, che perfezioni il coordinamento tra gli organi interessati alle azioni derivanti dai risultati che scaturiscono dal controllo effettuato.
24. **Budgeting:** sistematico lavoro d'equipe, che coinvolge insieme all'alta direzione e al controller i vari responsabili dell'azienda, affinché partecipino alla definizione delle future ipotesi di gestione e delle decisioni da approvare. I momenti fondamentali di tale processo si possono così sintetizzare
- identificazione delle linee guida strategiche complessive dell'azienda, l'individuazione degli obiettivi fondamentali dell'azienda, l'analisi delle minacce opportunità ambientali, oltretutto dei punti di forza o di debolezza "relativi" (fattori critici di successo/insuccesso), rispetto ai principali concorrenti.
  - realizzazione, da parte dei responsabili, di programmi operativi, atti a documentare, in termini descrittivi, i contenuti della futura gestione annuale sui seguenti aspetti: commerciale, produttivo, acquisitivo di materie e componenti, del personale, degli impianti e delle attrezzature, dei servizi,
  - misurazione economica dei programmi operativi per la formazione di budget operativi, espressi a costi, ricavi e margini analitici, secondo metodologie in preferibile assonanza con la contabilità analitica.
  - consolidamento dei budget operativi e formazione del bilancio preventivo (master budget), espressione di sintesi della programmazione aziendale e articolato nei seguenti strumenti: budget economico, budget finanziario, budget di tesoreria, budget patrimoniale.
25. **Cash flow operativa:** è una delle componenti specifiche del cash flow e rappresenta il flusso monetario derivante dalle sole operazioni di esercizio, con esclusione quindi dei flussi monetari derivanti da attività di investimento e di finanziamento, e da quelli relativi a distribuzione di utili e rimborsi di capitale. Il cash flow operativa, frutto dei flussi monetari generati dall'attività di esercizio, è un valore che determina un aggiustamento dell'utile di esercizio, facendo in modo che ad esso:
- si aggiungano i costi non monetari
  - si sottraggano i ricavi non monetari
  - si aggiungono i decrementi nei valori assunti dalle rimanenze, dai crediti, dai ratei e dai risconti attivi
  - si sottraggono gli incrementi dei valori del punto precedente
  - si aggiungono gli incrementi dei debiti, dei ratei e dei risconti passivi
  - si sottraggono i decrementi dei valori del punto precedente.
- Il cash flow operativa può essere migliorato tramite: massimizzazione dei profitti, riduzione dei giorni di dilazione alla clientela, miglioramento dei flussi finanziari di cassa, miglioramento nella gestione del magazzino, aumento della dilazione ricevuta dai fornitori.
26. **Catena del valore:** teorizzata da M.Porter, nell'ambito del suo modello di vantaggio competitivo in cui la ricerca dei fattori critici di successo va fatta - business per business - scomponendo ogni business in attività generatrici di valore, a loro volta classificabili in

- attività primarie (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi alla clientela)
- attività di supporto (approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia, gestione del personale)
- attività infrastrutturali di carattere generale (attività amministrative, ecc.)

Le attività generatrici di valore (componenti la catena del valore) così genericamente classificate vanno poi, di volta in volta, disaggregate in relazione alla peculiarità del business considerato.

27. **Centri di costo:** sono unità di aggregazione intermedie prima dell'imputazione dei costi (che vi sono stati localizzati) agli oggetti ultimi di riferimento. A seconda che i centri di costo si identifichino con unità operative o non, si vanno a determinare
- centri di costo effettivi: primari, ausiliari, di servizio
  - centri di costo fittizi (aggregati omogenei di costi non identificati con una particolare unità organizzativa).
28. **Circoli di qualità:** rappresentano una particolare tecnica di organizzazione aziendale incentrata su piccoli gruppi di lavoratori (da 4 a 10) i quali, riunendosi al di fuori dell'orario di lavoro, analizzano i problemi tecnici relativi all'organizzazione del lavoro e propongono soluzioni che rendano il processo produttivo più efficiente. Questa pratica, applicata inizialmente in imprese giapponesi e successivamente diffusasi in occidente, mira a fornire un prodotto di qualità più elevata ad un costo inferiore, ottimizzando le fasi del processo produttivo.
29. **Classificazione dei costi:** la contabilità analitica, quale procedimento complesso, richiede diverse fasi di elaborazione dei dati elementari di costo e di ricavo, al fine di ottenere le risultanze finali delle configurazioni di costo e di risultato lordo attribuite ai prescelti oggetti di riferimento. La prima di queste fasi è la classificazione dei costi, ossia la selezione e individuazione dei costi che devono poi essere elaborati mediante svariate operazioni logiche e matematiche. Esistono due principali classificazioni
- per natura, secondo l'originario titolo di sostenimento dei costi e di conseguimento dei ricavi
  - per destinazione (o per funzioni), secondo il riferimento dei costi (o dei ricavi) alle aree o funzioni aziendali prescelte.
30. **Computer integrated manufacturing (CIM):** integrazione sotto un controllo computerizzato, di diverse funzioni quali
- produzione
  - CAD
  - CAM
  - logistica
  - gestione risorse umane.

31. **Condizione economica di equilibrio:** consiste nell'attitudine dell'impresa di produrre con continuità un flusso di redditi soddisfacenti in relazione alle attese del soggetto economico. E' espressione della capacità dell'azienda di garantirsi un ammontare dei ricavi tale da consentire la copertura dei costi e una adeguata remunerazione all'imprenditore. In breve

$$\text{RICAVI} > \text{COSTI}$$

Tale relazione viene anche denominata equazione economica della gestione. L'equilibrio economico deve essere perseguito nel medio-lungo periodo e ciò perché la maggior parte dei costi e dei ricavi non si distribuisce in modo uniforme nel tempo, ma in modo irregolare. Di conseguenza non ha senso un confronto tra costi e ricavi relativi a tempi brevi.

32. **Condizione finanziaria di equilibrio:** consiste nel perseguimento della solvibilità dell'azienda. A seconda della dimensione temporale presa in considerazione nell'ambito dell'equilibrio finanziario si determina
- equilibrio finanziario strictu sensu, ossia l'equilibrata correlazione tra la struttura degli investimenti e dei finanziamenti
  - equilibrio monetario, ossia il costante pareggio tra entrate e uscite monetarie.
- E' espressione della capacità che l'impresa mostra, con le entrate, di adempiere agli obblighi di pagamento assunti e alle esigenze di investimento che insorgono a mano a mano nello svolgimento della gestione. In breve

**ENTRATE > USCITE**

33. **Condizione patrimoniale di equilibrio:** consiste nell'attitudine dell'impresa a mantenere una solidità patrimoniale, a garanzia della sua continuità e del suo sviluppo. Il tutto si evidenzia in una struttura del capitale caratterizzata da un armonioso coordinamento tra fonti di finanziamento e impiego delle stesse, nel senso che un investimento di lunga durata dovrà essere finanziato con capitale proprio o di credito a lungo termine e viceversa nel caso di investimenti di breve durata.
34. **Configurazioni di costo:** Raggruppamento delle componenti elementari di costo utili al soggetto aziendale per risolvere problemi gestionali differenti. Nel determinare il costo di un particolare oggetto si deve in primo luogo stabilire se si considerano tutti i fattori produttivi impiegati dall'azienda nello svolgimento delle proprie attività, oppure solo alcuni di essi. In altre parole si deve decidere se ragionare in termini di configurazioni complessive di costo ("tutte" le voci di conto) o parziali di costo (alcune categorie soltanto).
35. **Contabilità analitica (fasi procedurali):** la contabilità analitica si sostanzia in alcune fasi che, con particolare riferimento all'analisi dei costi, sono
- classificazione
  - localizzazione
  - ribaltamento
  - imputazione.
36. **Contabilità generale:** in ottica di controllo di gestione, la contabilità generale è uno strumento di determinazione economico-quantitativa in quanto il bilancio, che la conclude e ne sintetizza i risultati, serve non solo per gli adempimenti civilistico-fiscali, ma anche quale strumento di monitoraggio dello stato di salute della gestione (tramite le analisi di bilancio effettuate a mezzo indici e a mezzo flussi).
37. **Controllo di gestione (definizione):** processo che, interponendosi fra quello decisionale e operativo, ha lo scopo di verificare l'attuazione, da parte degli organi esecutivi, delle scelte assunte dalla direzione aziendale. Il controllo di gestione serve, inoltre, a valutare l'impatto delle decisioni assunte sulla compagine aziendale e a fornire gli elementi per l'assunzione di nuove decisioni. In tal senso si parla di controllo esecutivo e controllo direzionale.
38. **Controllo di gestione (fasi):** si articola in tre momenti, successivi e complementari, in relazione ai quali si ha
- controllo antecedente finalizzato alla valutazione della bontà di certe scelte e che si sostanzia nel processo di programmazione aziendale;

- controllo concomitante od operativo che ha lo scopo di seguire lo svolgimento della gestione e di garantire il raggiungimento, entro limiti predeterminati, degli obiettivi fissati in sede di programmazione. Gli elementi del controllo operativo sono: la fissazione degli obiettivi da raggiungere, la rilevazione dei risultati, l'analisi degli scostamenti (Gap analysis) e gli interventi correttivi;
- controllo susseguente finalizzato alla valutazione della efficienza interna ed esterna della gestione e conseguentemente alla formulazione di decisioni future.

39. **Controllo di gestione (strumenti):** convenzionalmente la struttura tecnico-contabile a disposizione del management per scopi di controllo di gestione si suole distinguere in

- contabilità generale e bilancio di esercizio
- contabilità analitica
- budget e altre determinazioni prospettiche
- analisi degli scostamenti.

40. **Controllo direzionale:** a supporto delle decisioni manageriali si propone il controllo direzionale (managerial control), ossia il sistema di pianificazione e controllo adatto a tale livello organizzativo. Si tratta di un supporto necessario per consentire al management di sviluppare decisioni orientate anche verso l'economicità aziendale, oltrechè sulla base delle conoscenze tecnico-specialistiche. E' anche un indispensabile strumento di responsabilizzazione formale, utile proprio laddove si attribuiscono deleghe ed autonomie, per giudicare indirettamente i comportamenti verso finalità aziendali e non personali.

41. **Controllo operativo:** a livello esecutivo, i supporti formali utilizzati rientrano nel sistema di pianificazione e controllo noto come controllo operativo, il cui compito è in definitiva quello di disciplinare i comportamenti del personale, per realizzare standardizzazione e affidabilità nella gestione. Strumenti di controllo operativo sono:

- circolari interne
- modulistica
- distinte base e standard di produzione
- manuali operativi
- registri, rilevatori automatici.
- software applicativi per la gestione di fasi tecniche

In definitiva il controllo operativo va visto come "verifica", come conformità a regole piuttosto strette e rigide di comportamento.

42. **Cost drivers:** sono delle determinanti di costo, ossia quei fattori causali l'assorbimento delle risorse/costi da parte delle attività in cui vengono scomposti i processi gestionali. Sono altresì indizi di possibili diseconomie associate a livelli di complessità e di varietà raggiunti nel tempo dall'impresa attraverso processi di integrazione e di diversificazione, che hanno determinato una crescita dei costi commerciali e amministrativi.

43. **Cost plus pricing:** si intende, in generale, una politica dei prezzi fondata sui costi o comunque consapevole dei costi di produzione. In generale, la formazione di prezzi convenienti richiede la copertura di tutti i costi aziendali, per assicurare un pieno reintegro dei fattori produttivi. In tal senso il full costing aiuta a supportare tale decisione. Il pieno reintegro dei fattori produttivi comporta un ampliamento della configurazione di costi pieno industriale, per pervenire a quella di costo pieno complessivo, espressione dei costi comuni extra-industriali. In tal senso il prezzo si ottiene

$$\text{prezzo} = (\text{costo pieno complessivo/quantità prodotti del periodo}) + \text{mark up}$$

In presenza di vuoti di capacità produttiva, con portafogli ordini disimpegnati, l'impresa subisce il pricing da parte della clientela, potendo arrivare ad accettare come convenienti dei

prezzi non pienamente remunerativi del costo economico-tecnico od anche del costo complessivo, perché risulti almeno superiore al costo primo variabile. Il costo primo variabile unitario è quindi il limite sotto il quale l'impresa non ha convenienza, secondo razionalità economica, politiche di prezzi e accettazione di ordini (salvo periodi di crisi aziendale).

44. **Costi cessanti:** costi non più sostenuti dall'azienda in seguito ad una decisione rivolta all'eliminazione di una lavorazione. I costi cessanti consistono in generale nei costi variabili relativi alla lavorazione e nei costi fissi specifici che ad essa si riferiscono.

45. **Costi complessivi:** sono quei costi comprensivi sia dei costi variabili, sia dei costi fissi.

46. **Costi comuni:** sono quei costi che vengono sostenuti per più di un centro-attività-prodotto, per cui si renderà necessaria una ripartizione (su base singola o su base multipla), sempre più o meno soggettiva, in quanto non è possibile una misurazione oggettiva del volume di fattore impiegato

#### **costo da ripartire x coefficiente di ripartizione**

47. **Costi congiunti:** costi relativi a prodotti congiunti, ossia ottenuti da uno stesso processo produttivo. Non essendo possibile riferire i costi congiunti ai singoli prodotti derivanti dal medesimo processo produttivo, è quest'ultimo che ne costituisce l'oggetto di imputazione. Per questo le produzioni congiunte sono dette a costo unico. I costi congiunti vengono imputati (come i costi comuni) ai vari prodotti mediante coefficienti di riparto (inevitabilmente soggettivi).

48. **Costi controllabili:** sono quei costi che, in presenza di centri di responsabilità, risultano, almeno in parte, influenzabili dalle decisioni del responsabile di centro.

49. **Costi di programmazione e gestione delle qualità:** costi connessi alla costituzione/funzionamento di una struttura dedicata alla gestione e al controllo della qualità.

50. **Costi di qualità:** sono tutti quei costi sostenuti dall'azienda per soddisfare le esigenze della propria clientela. I costi della qualità non sono palesi, in quanto sono distribuiti tra tutti i costi aziendali. La classificazione che si è affermata è quella che distingue

- costi di prevenzione (costo discrezionale positivo di qualità)
- costi di controllo (costo discrezionale positivo di qualità)
- costi per difetti interni (costo involontario negativo di qualità)
- costi per difetti esterni (costo involontario negativo di qualità).

51. **Costi di qualità del processo di differenziazione:** sono i costi relativi a processi di acquisizione di una dominanza qualitativa da parte dell'azienda (costi di differenziazione, costi di R&S, costi di manutenzione, ecc.).

52. **Costi di qualità del processo produttivo-distributivo:** sono i costi relativi alle attività che permettono di porre l'azienda sui medesimi standard qualitativi della concorrenza.

53. **Costi di transazione:** rilevanti soprattutto ai fini delle decisioni di make or buy, in cui l'esternalizzazione di una fase o di una attività comporta una variazione non solo dei costi di produzione, ma appunto anche dei costi di transazione. Sono quindi costi non collegabili con la singola produzione, ma con l'assetto organizzativo adottato e suscettibile di cambiamento per effetto della decisione da assumere. Originano da fenomeni di varietà e di complessità.

54. **Costi differenziali (o suppletivi):** sono quei maggiori costi o quei minori costi che l'azienda sostiene rispetto ad una ipotesi di base, nell'assunzione di una particolare decisione di

cambiamento della struttura aziendale. Teoricamente i costi differenziali sono rappresentati dalla somma algebrica tra costi emergenti e costi cessanti. Usualmente, le decisioni che sottendono il ricorso a tale tipo di costi sono riconducibili a

- accettazione di ordini speciali
- le decisioni di eliminazione di un prodotto o di un ramo aziendale
- le decisioni di esternalizzazione dell'attività (make or buy decisions)
- le decisioni di ristrutturazione, ampliamento ed altre modifiche strutturali.

55. **Costi diretti:** si parla di costo diretto se simultaneamente sussiste la possibilità di misurare oggettivamente il consumo di un fattore produttivo e se sussiste la convenienza ad effettuare tale misurazione (i costi speciali sono costi diretti).

56. **Costi discrezionali:** sono quei costi il cui ammontare, deciso anno per anno, dipende da valutazioni piuttosto discrezionali della direzione, mancando la possibilità di adottare significativi parametri tecnici (pubblicità, formazione, ecc.).

57. **Costi effettivi:** sono costi effettivamente sostenuti, corrispondenti ad un effettivo impiego di risorse.

58. **Costi emergenti:** si tratta di nuovi costi che l'azienda deve sostenere in relazione a mutamenti intrapresi nelle strategie produttive, che implicano, ad esempio, l'abbandono di un prodotto, l'inizio della produzione di uno nuovo o l'utilizzo di una nuova macchina che comporti nuovi costi non sostenuti prima.

59. **Costi fissi:** sono quei costi che derivano da una certa capacità produttiva o da certi programmi di esercizio e non dai volumi effettivi di produzione, per cui restano immutati (a livello complessivo) nonostante le variazioni dei volumi di produzione stessi. Per unità di produzione, invece, i costi fissi variano in maniera inversamente proporzionale (all'incirca) ai volumi prodotti.

61. **Costi fissi di struttura:** sono quella categoria residuale di assoluta costanza di comportamento rispetto a numerose cause di variabilità

- costi di tipo societario
- affitto dei locali aziendali
- oneri finanziari
- costi assicurativi generali
- imposte sul reddito
- ammortamenti di impianti e di strutture operative non oggetto di sostituzione o alienazione.

Si tratta dunque di costi che non mutano in tempi brevi, purché l'impresa non operi interventi di ristrutturazione o di reingegnerizzazione organizzativa tali da modificare anche questo assetto così apparentemente stabile.

60. **Costi fissi "discrezionali":** si tratta di costi che, posti in correlazione con i volumi produttivi, sono effettivamente costanti, ma che non sono ineliminabili o estranei a fenomeni di variabilità; tutt'altro la loro eliminabilità e variabilità è "discrezionale", in quanto sottoposta a scelte e decisioni manageriali. Tale discrezionalità di sostenimento riguarda costi di svariata natura

- consulenze esterne
- partecipazioni a convegni e fiere
- viaggi e trasferte
- formazione e addestramento

- pubblicità e promozione
- spese di rappresentanza
- ricerca e sviluppo.

62. **Costi indiretti:** si parla di costo indiretto se simultaneamente non sussiste la possibilità di misurare oggettivamente il consumo di un fattore produttivo e se non sussiste la convenienza ad effettuare tale misurazione (i costi speciali sono costi indiretti, i costi comuni sono costi indiretti).
63. **Costi ipotetici:** sono i costi che si sosterebbero se certe ipotesi di gestione si manifestassero. Tipico esempio di costo ipotetico è il costo standard.
64. **Costi non controllabili:** sono quei costi che, in presenza di centri di responsabilità, non risultano influenzabili dalle decisioni del responsabile di centro.
65. **Costi parametrici** (o costi standard): sono quei costi di cui è determinabile a priori in modo rigoroso (oggettivo) la quantità di risorsa necessaria per ottenere una unità di prodotto (mat. Prime, mano d'opera, ecc.).
66. **Costi speciali:** sono quei costi che vengono sostenuti per un solo centro-attività-prodotto, per cui non vi è alcun problema di imputazione. I costi speciali sono attribuiti mediante misurazione oggettiva del volume di fattore impiegato  
**quantità di fattore impiegato x prezzo unitario**
67. **Costi standard:** sono costi predeterminati in modo rigoroso in funzione di precisi obiettivi da raggiungere. Nella formulazione più classica sono dati da  
**quantità standard di risorsa x prezzo standard della risorsa**  
 ossia dal prodotto di due fattori che riflettono rispettivamente un livello atteso di efficienza nell'impiego delle risorse e nell'acquisto sul mercato delle stesse. Peculiarità dei costi standard è di essere strumenti idonei al controllo dell'efficienza per talune caratteristiche distintive. In tal senso possono essere visti come: costi "scientifici", obiettivo, ipotetici, parametrici.
68. **Costi variabili:** sono quei costi la cui entità varia in proporzione alle variazioni del volume produttivo.
69. **Costi vincolati:** sono quei costi che, in sede di budget, non possono essere decisi liberamente, perché dipendono da decisioni prese a monte, in sede di pianificazione strategica (quote annuali di ammortamento).
70. **Costo economico-tecnico (configurazione complessiva):** è una configurazione di costo che presuppone la separazione tra costi diretti e indiretti. Tale configurazione si ottiene aggiungendo al costo pieno complessivo i cosiddetti elementi figurativi di costo. Il costo economico-tecnico viene utilizzato nella impostazione dei calcoli di convenienza economica comparata; serve inoltre a stabilire il prezzo minimo di vendita affinché il capitale proprio sia adeguatamente remunerato.
71. **Costo opportunità:** provento ritraibile dagli investimenti alternativi a cui si è rinunciato impiegando una risorsa di cui si dispone in quantità limitata in una forma particolare. Se le risorse finanziarie sono detenute in forma liquida, il costo opportunità è dato dal mancato interesse su di esse maturato.
72. **Costo pieno complessivo (configurazione complessiva):** è una configurazione di costo che presuppone la separazione tra costi diretti e indiretti. Tale configurazione in teoria dovrebbe

includere tutte le voci di costo dell'azienda, cioè tutti i costi del conto economico, attribuiti a quell'oggetto di calcolo. Esso quindi corrisponde al costo pieno industriale più quote di costi commerciali, amministrativi, finanziari, fino all'integrazione degli oneri figurativi (costo economico-tecnico). Difficilmente il costo complessivo è veramente tale, spesso si rinuncia alla imputazione di alcune voci di costo di natura amministrativa, finanziaria e commerciale, che potrebbero essere imputate al prodotto solo con metodologie molto grossolane (trattandosi di risorse impiegate per la gestione globale dell'azienda, senza un nesso causale con il prodotto). Serve per orientare il prezzo minimo di vendita che consente di coprire tutti i costi effettivamente sostenuti, o anche semplicemente stimati, come gli ammortamenti.

73. **Costo pieno industriale (configurazione parziale):** è una configurazione di costo che presuppone la separazione tra costi diretti e indiretti. Tale configurazione è data dalla aggregazione dei costi speciali industriali e di quote ripartite di costi comuni di produzione (mano d'opera diretta e indiretta, materiali ausiliari, stipendi tecnici, energia, ammortamenti, ecc.). Si deve preliminarmente classificare i costi aziendali nelle categorie dei costi industriali, commerciali e amministrativi, per poi procedere all'esame dei costi comuni solamente di tipo industriale. Ciò perché i costi comuni, rispetto alle altre categorie, consentono di individuare dei criteri di riparto meno arbitrari.
74. **Costo primo o diretto (configurazione parziale):** è una configurazione di costo che presuppone la separazione tra costi diretti e indiretti. Tale configurazione è data dalla somma dei costi diretti, i costi indiretti sono dunque esclusi dal calcolo (non vi è alcuna imputazione di quote di costi indiretti).
75. **Costo tendenziale:** rappresenta il costo correntemente ottenibile del prodotto nuovo, calcolato in base alle stime formulate in sede di progettazione iniziale, e tenuto conto delle condizioni aziendali di partenza, prima che il processo di target costing, combinato con l'analisi funzionale, individui gli obiettivi e i cambiamenti da imporre al progetto ed al processo produttivo in questione.
76. **Costo tollerabile:** si intende il costo accettabile per quel prodotto nuovo, ottenuto confrontando il prezzo desunto dal mercato con un margine di profitto ritenuto desiderabile dal management; si può definire come il costo sostenibile, in quanto rappresenta il massimo valore accettabile dall'azienda per la produzione del prodotto.
77. **Costo totale di qualità:** configurazione molto ampia che ingloba al suo interno i costi di prevenzione, di controllo, per difetti interni e per difetti esterni. Tale articolazione fornisce un dato sufficientemente ampio e organico per muovere analisi più articolate.
78. **Costo variabile (configurazione parziale):** è una configurazione di costo che presuppone la separazione tra costi variabili e costi fissi. Tale configurazione è data dalla somma dei soli costi variabili, i costi fissi sono dunque esclusi dal calcolo.
79. **Costo variabile di lungo periodo ("costo attribuibile"):** la realtà gestionale di molte aziende ha dimostrato la presenza di condizioni molteplici di variabilità, tali da impedire ormai il ricorso al concetto di "costi fissi", se non come categoria residuale. Configurazione di costo idonea a approssimare la correlazione costi e fenomeni di variabilità qui espressi, il costo variabile di lungo periodo rappresenta un aggregato composito, formato da elementi in progressione quali
  - costo primo variabile (somma dei costi variabili in relazione ai volumi produttivi)
  - costi "fissi specifici" di produzione, intesi come quei costi eliminabili cessando una produzione o una fase di lavorazione.

80. **Crisi interne:** originano principalmente da errori decisionali del vertice aziendale, ma anche da inefficienze diffuse tra le risorse aziendali utilizzate e da problemi nell'assetto proprietario (cambio generazionale, conflitti tra i soci, ecc.).
81. **Crisi esterne:** originano principalmente da fattori esogeni di disturbo della linea di sviluppo dell'azienda. Tipicamente sono collegate a congiunture economiche generali, settoriali, tecnologiche, competitive, legislative.
82. **Crisi per cause oggettive:** originano da cause esogene al controllo dell'azienda, esulando dalla responsabilità di qualsiasi soggetto operante nell'azienda. Tipologicamente, presentano forti affinità con le "crisi esterne".
83. **Crisi per cause soggettive:** originano dalla precisa e univoca responsabilità dei proprietari o di determinati dirigenti, per scelte eccessivamente affrettate o avventate, per un cattivo uso delle risorse, per incompetenza a ricoprire certi ruoli.
84. **Direct costing:** metodo di analisi dei costi che si fonda sulla distinzione fra costi variabili (o costi del prodotto) e costi fissi (o costi del periodo) e sulla sola inclusione dei primi nel calcolo dei costi di produzione. E' un'analisi tesa a fornire risposte in termini di pieno utilizzo di una capacità produttiva "rigida"; un'evidente tentativo di concentrare il focus sulla produttività e sulla riduzione del rischio di sottoutilizzazione. Con il direct costing si imputano ai prodotti solamente i costi variabili (costo variabile); i costi fissi non vengono distribuiti tra le varie produzioni, ma sono attribuiti in modo indistinto all'insieme delle produzioni del periodo considerato. Nel conto economico di un'analisi reddituale con il direct costing ai ricavi di vendita si sottraggono i costi variabili del venduto ottenendo il margine lordo di contribuzione (misura della produttività economica atta a coprire i costi fissi). A quest'ultimo, sottraendo i costi fissi (di periodo) si ottiene il reddito netto. Il conto economico di direct costing

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Ricavi	10.000	60.000	30.000	100.000
- Costi variabili	(2.000)	(30.000)	18.000	(50.000)
= <b>M.L.C.</b>	<b>8.000</b>	<b>30.000</b>	<b>12.000</b>	<b>50.000</b>
- Costi fissi				(25.000)
= <b>Ris. Netto</b>				<b><u>25.000</u></b>

85. **Direct costing evoluto:** per il direct costing evoluto vale quanto detto per il direct costing. Il direct costing evoluto è uno strumento di analisi dinamica, particolarmente utile per diagnosticare fenomeni di cambiamento strutturale dell'impresa. Muove dall'assunto che nel lungo periodo anche i costi fissi divengono variabili (tranne i costi fissi sommersi, cioè espressione di fattori produttivi a forte vincolo di utilizzo). Il conto economico secondo direct costing evoluto si arricchisce di un'ulteriore potenzialità informativa, ossia il margine semilordo di contribuzione. Infatti, sottraendo al margine lordo di contribuzione (direct costing) i costi fissi diretti di prodotto, si ottiene il margine semilordo di contribuzione. A quest'ultimo, sottraendo i costi fissi indiretti di periodo (discrezionali e di struttura) si ottiene il reddito netto. Naturalmente, l'impresa può discriminare in maniera graduale i costi fissi specifici, per categorie omogenee – industriali, commerciali, di ricerca e sviluppo – pervenendo così a diversi livelli di margini intermedi di contribuzione: da definirsi come margini di 1° e 2° livello, a seconda della profondità di dettaglio ricercata. I costi fissi non attribuiti (di periodo) alle produzioni possono ulteriormente essere distinti in due categorie, così da condensare al minimo i costi fissi realmente tali, cioè non modificabili nel quadro

gestionale ed organizzativo dato: costi fissi “discrezionali”, costi fissi di struttura. Tale metodo utilizza, come configurazione di costo di riferimento, il costo variabile di lungo periodo. Il conto economico di direct costing evoluto

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Ricavi	10.000	60.000	30.000	100.000
- Costi variabili	(2.000)	(30.000)	18.000	(50.000)
= <b>M.L.C.</b>	<b>8.000</b>	<b>30.000</b>	<b>12.000</b>	<b>50.000</b>
- Costi fissi specifici (diretti)	7.000	7.000	11.000	(25.000)
= <b>M.S.L.C.</b>				<b>25.000</b>
- Costi fissi discrezionali				5.000
- Costi fissi di struttura				7.000
= Ris. Netto				<b><u>13.000</u></b>

86. **Economie di costi di transazione:** al crescere della entità e della specificità degli investimenti sostenuti (e quindi del rischio associato agli stessi), l'impresa può non ritenere più il mercato idoneo strumento di coordinamento, qualora quest'ultimo mostri diffuse inefficienze (collegate a fenomeni di razionalità limitata, opportunismo, “piccolo numero”). In tal caso l'impresa troverà conveniente sostituirsi al mercato, come struttura di coordinamento, evitando i costi di transazione connessi all'uso dello stesso. L'ampliamento dei confini dell'impresa, dovuto alla gestione di un maggior numero di transazioni portate al proprio interno, determina l'insorgere di costi comuni.
87. **Economie di integrazione verticale:** si sostanziano nel conseguimento di valori crescenti di efficienza e di efficacia e di qualità, a seguito dell'integrazione di attività dissimili, ma sequenzialmente complementari, a monte o a valle con l'attività già svolta dall'impresa. L'allungamento del ciclo produttivo-commerciale viene a determinare livelli crescenti di complessità, causa generalmente riconosciuta dell'insorgere dei costi comuni.
88. **Economie di scala:** consistono nella riduzione dei costi unitari di produzione a seguito della crescita dimensionale dell'impresa. Tale condizione si viene a creare per effetto di una integrazione orizzontale (si internalizzano) di attività omogenee con quelle già svolte dall'impresa. Si sostengono minori costi associati a due attività omogenee nel caso in cui possano essere unite, anziché lasciate separate:  $(X1+X2) < X1+X2$ . Le economie di scala si concretizzano nella diminuzione dei costi unitari di produzione a seguito dell'ampliamento dimensionale/produttivo dell'impresa e al positivo effetto che quest'ultima condizione genera sulla ripartizione dei costi fissi aziendali. Le economie di scala, favorendo le concentrazioni aziendali “omogenee”, sono una delle principali cause dell'esistenza dei costi comuni.
89. **Economie di scopo (o di raggio d'azione):** tramite l'unione di attività dissimili, non correlate tecnicamente, possono essere perseguiti vantaggi evidenti nella gestione di certune tipologie di risorsa. Si sostengono minori costi associati a due attività dissimili rispetto alla loro separazione:  $(X+Y) < X+Y$ . Tale formula evidenzia la maggiore efficienza perseguibile combinando attività dissimili, rispetto alla loro separazione; il tutto si spiega con la possibilità di utilizzare su un più ampio raggio d'azione determinate risorse di tipo immateriale: costi di R&S, costi di pubblicità e di penetrazione commerciale in genere, marchi, brevetti, know-how, competenze distintive. Anche le economie di scopo, favorendo concentrazioni aziendali “disomogenee” sono una delle principali cause dell'esistenza dei costi comuni.

90. **Efficienza:** capacità di utilizzare i fattori produttivi in una combinazione tale che permetta di sostenere il minimo costo o sopportare il minore impiego di beni ed energie, a parità di quantità prodotte; quindi un ottimale impiego di determinati fattori produttivi. L'efficienza va analizzata alla luce di desiderate e prescelte ipotesi di efficienza (incorporate nella definizione di costi standard, detti appunto costi preventivo-ipotetici).
91. **Equilibrio prospettico dell'azienda:** condizione sulla quale si basa la possibilità di esistenza e di sviluppo dell'azienda. Al perseguimento di tale equilibrio dinamico, concorrono tre condizioni
- condizione economica di equilibrio
  - condizione finanziaria di equilibrio
  - condizione patrimoniale di equilibrio.
92. **Feature costing:** è una tecnica (fortemente interfacciata e modulare con l'activity based budgeting) che cerca di comprendere la variazione di processo indotta da attributi unici dei singoli prodotti/servizi, ossia assegna i costi alle attività e ai prodotti/servizi sulla base degli attributi dei prodotti e dei servizi stessi. La conoscenza di questi ultimi consente, infatti, a un'organizzazione di minimizzare la variazione, dando luogo a costi più prevedibili e gestibili. Il feature costing è basato su un modello di costo per processi, in base al quale, un processo è lavoro organizzato, progettato per trasformare gli input in un output predefinito. Le risorse sono i fattori produttivi richiesti per eseguire il processo e sono una diretta conseguenza delle procedure di lavoro scelte. Il modello di determinazione del costo del prodotto sulla base degli attributi (feature product costing model) si articola nelle seguenti fasi
- determinazione degli attributi del prodotto
  - determinazione della sequenza di attività associata ad ogni attributo del prodotto
  - determinazione del costo di ogni attività
  - determinazione delle caratteristiche di prodotto che indurranno una variazione in un processo
  - determinazione dell'ammontare di variazione nel processo causato dalle caratteristiche di prodotto
  - associazione degli attributi e delle caratteristiche di prodotto ai prodotti
  - correzione del costo di attività sulla base degli attributi e delle caratteristiche del prodotto.
102. **Feed-back:** l'effetto di "retroazione" o feed-back consiste nell'intervento indotto dal processo informativo, per correggere (feed-back negativo) o per accentuare (feed-back positivo) un percorso di gestione avviato.
103. **Feed-forward:** l'effetto di "anticipazione" consiste nell'eseguire correzioni in fieri, mediante simulazioni interattive o proiezioni a finire, per modificare la direzione di un percorso di gestione avviato, in modo da centrare comunque l'obiettivo.
104. **Flexible manufacturing system(FMS):** complesso integrato di macchine a controllo numerico, robots, trasportatori automatici, in grado di operare 24 ore su 24 senza controllo operativo. Il controllo operativo è totalmente informatizzato.
105. **Flusso di cassa della gestione corrente:** nasce dalla dinamica delle operazioni che avverranno con carattere ricorrente nella produzione caratteristica e nelle attività accessorie durante l'anno di budget. Può essere visto, in senso stretto (cash flow in senso stretto), come la variazione intervenuta nelle liquidità immediate aziendali per effetto della gestione; esso si ottiene sommando algebricamente le variazioni (positive e negative) del conto cassa e dei conti bancari e postali verificatisi nel periodo. Spesso si usa il termine cash flow in modo

improprio per indicare le variazioni intervenute subite dal capitale circolante netto, per effetto della gestione, poste in evidenza nel relativo rendiconto finanziario (cash flow in senso lato).

Il cash flow (in senso lato) si può determinare in due modi

- procedimento diretto. In questo caso è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi monetari d'esercizio. Dunque, nel calcolo non sono presi in considerazione quei componenti di reddito che non hanno dato luogo a esborsi monetari, quali ammortamenti e accantonamenti ai vari fondi (TFR, fondi rischi durevoli, fondi oneri durevoli, ecc.)
- procedimento indiretto. In base a tale procedimento, il cash flow viene determinato aggiungendo all'utile o alla perdita d'esercizio l'ammontare dei costi non monetari e sottraendovi quello dei ricavi non monetari.

Generalmente nel calcolo del cash flow è preso in considerazione il reddito d'esercizio netto, ossia decurtato delle imposte: si otterrà così il cash flow netto. In caso contrario il cash flow è detto lordo.

Il cash flow può essere positivo o negativo. Nel primo caso, esso rappresenta la disponibilità ottenuta dall'azienda nel periodo di gestione considerato. Se la gestione ha dato luogo a un assorbimento di mezzi finanziari e non a un loro incremento, il cash flow è, invece, negativo ed è anche detto cash in flow

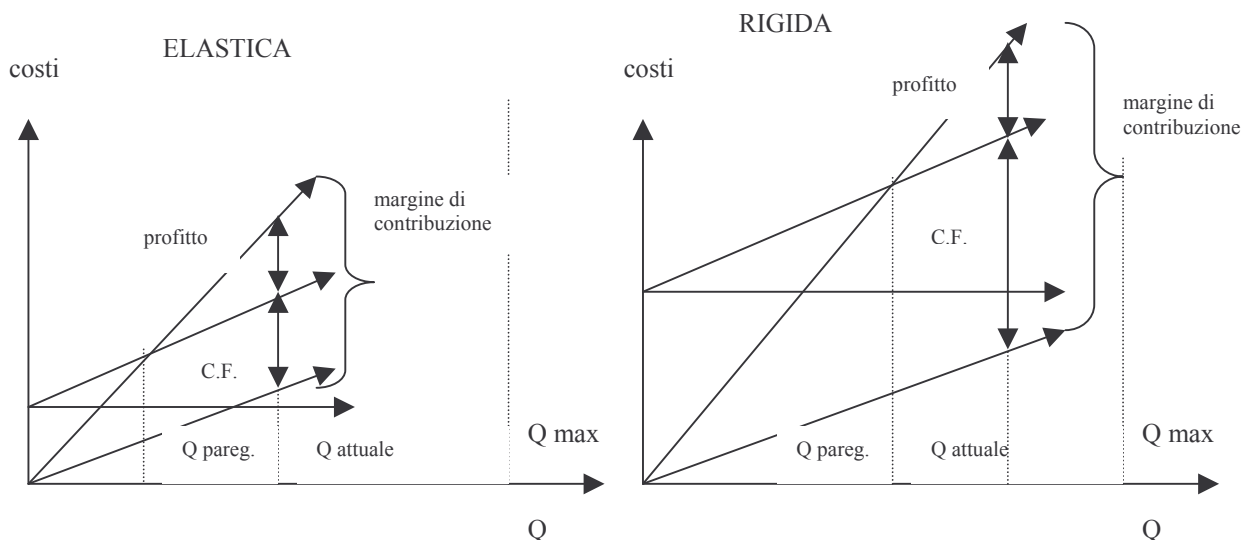
PROCEDIMENTO DIR.: RICAVI MONETARI- COSTI MONETARI

PROCEDIMENTO IND.: UTILE-PERDITA + COSTI NON MONET. - RICAVI NON MONET.

97. **Forma giuridica:** è la forma scelta dall'azienda relativamente alla tipologia/composizione del soggetto giuridico a cui farà capo l'azienda e le norme cui esso dovrà sottostare (statuti – regolamenti – consuetudini). La forma potrà essere scelta tra aziende individuali e aziende collettive. La forma scelta influenzerà il quadro operativo e normativo con cui l'azienda si troverà ad operare. Tale scelta implica una diversa struttura dei costi aziendali, una diversa complessità amministrativa, una diversa normativa fiscale, e diverse forme di responsabilità nei confronti dei terzi. Uno degli elementi che può influire sulla scelta è la dimensione che l'azienda prevede di assumere; il fattore dimensionale, sia in ordine di espansione territoriale, sia in ordine di fatturato, di numero di addetti, ecc., suddivide le aziende in piccole, medie, grandi. L'inquadramento dell'azienda in una delle tre categorie dimensionali influenzano la scelta della forma giuridica.
98. **Full costing:** metodo di analisi dei costi che si fonda sulla distinzione tra costi speciali (o costi del prodotto) e costi comuni (o costi del periodo). Tale analisi è utile per giudicare l'efficienza industriale della produzione, accertando le condizioni di competitività sul piano dei costi, specialmente quando l'impresa opera in settori maturi fortemente concorrenziali e con bassi margini di redditività per prodotto. Nel full costing si fa riferimento al costo pieno industriale che, esprimendo la configurazione riassuntiva di tutti i costi speciali di fabbricazione, è elemento informativo prezioso per i giudizi di efficienza. L'attendibilità dell'informazione dipende dalla selezione di molteplici basi di riparto idonee, per ciascuna tipologia di costo comune industriale da ripartire. I criteri di riparto preferibili sono quelli espressi da misurazioni fisico-tecniche, che correlino l'utilizzo di una risorsa comune a qualche fenomeno gestionale riflesso dal criterio prescelto. Nel conto economico di full costing, la differenza fra i ricavi di vendita e i costi industriali del venduto determina l'utile lordo industriale (o gross margin). Il conto economico di full costing

	Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Ricavi	10.000	60.000	30.000	100.000
- Costi industriale del venduto = U.I.L	(2.000)	(30.000)	18.000	(50.000)
	<b>8.000</b>	<b>30.000</b>	<b>12.000</b>	<b>50.000</b>
- Costi comuni non industriali = Ris. Netto				(25.000)
				<b><u>25.000</u></b>

99. **Genka kaizen**: termine di origine giapponese che indica l'utilizzo della metodologia del target costing durante la produzione, per l'entrata sul mercato di varianti del prodotto/servizio originario, al fine di ridurre i costi.
100. **Genka kikakù**: termine di origine giapponese che indica l'utilizzo della metodologia del target costing nelle fasi di progettazione e sviluppo di un prodotto/servizio nuovo. In tal senso si costituisce un sistema di supporto al fine di attuare la prevenzione o pianificazione dei costi.
101. **Il processo di controllo (definizione)**: meccanismo logico con cui il management è stimolato dal sistema informativo a migliorare il proprio livello decisionale. Si distingue in:
  - feed-back
  - feed-forward.
102. **Il processo di controllo (fasi)**: le fasi idealmente sequenziali, ma reciprocamente interdipendenti sono
  - definizione di obiettivi ("gestione per obiettivi")
  - gestione "programmata", condotta su percorsi definiti in via anticipata
  - osservazione dei fatti e dei risultati, con frequenza continuativa
  - reporting per il monitoraggio dei risultati, per valutare la necessità di interventi correttivi.
103. **Impresa elastica e impresa rigida (parallelismo)**: per impresa elastica si intende un'impresa flessibile in virtù dell'operare con bassi costi fissi, mentre l'impresa rigida è quella operante con elevati costi fissi. Le imprese operanti con alti costi fissi presentano una forbice (linea dei ricavi rispetto alla linea dei costi totali), a livello di analisi grafica costi-volumi-risultati, più ampia rispetto all'impresa operante con alti costi variabili. L'impresa elastica raggiunge prima dell'impresa rigida il punto di pareggio, ma a parità di volumi realizza redditi netti inferiori. L'impresa elastica rischia meno dell'impresa rigida in caso di perdita di quote di mercato, ma rinuncia a performance di crescita della redditività. A ben vedere, l'impresa rigida presenta, a parità di volume con l'altra, utili operativi maggiori, ma un margine di sicurezza inferiore, proprio per il maggior sforzo che ad essa è richiesta per raggiungere il punto di pareggio. E' chiaro che le imprese a forte presenza di costi fissi, basano le proprie strategie sulla ricerca della produttività, prioritariamente rispetto a altre condizioni di successo competitivo. Esempio di break even analysis di un'impresa elastica e rigida



104. **Imputazione dei costi:** con quest'ultima fase della contabilità analitica si va a determinare i costi, in adatte configurazioni, di prescelti oggetti finali di riferimento. Si individuano due tipologie di imputazione finale dei costi
- procedimento indiretto
  - procedimento diretto.
105. **Indici di bilancio (ratios):** sono rapporti tra determinate poste dello stato patrimoniale o del conto economico o fra poste di questi due prospetti contabili. Sono utilizzati, nell'ambito dell'analisi di bilancio, con due finalità precipue
- per la valutazione dello stato di salute dell'azienda
  - per la programmazione ed il controllo della gestione futura.
- Gli indici di bilancio, però, forniscono solo indizi circa la situazione economico-finanziaria dell'azienda e non danno alcuna informazione definitiva circa le cause dei fenomeni evidenziati. I ratios non sono cioè uno strumento autonomo e sufficiente di indagine. Affinché essi possano esplicare correttamente la loro funzione segnaletica, sono richieste alcune condizioni
- un'adeguata riclassificazione dei valori di bilancio
  - un'appropriata scelta dei quozienti di bilancio
  - la costituzione in sistema dei quozienti impiegati nell'analisi.
106. **Integrazione orizzontale:** raggruppamento di organizzazioni che operano nello stesso mercato o in mercati adiacenti al fine di espandere la propria quota di mercato a danno dei concorrenti. L'integrazione orizzontale consente di sfruttare tutte le risorse disponibili (con evidenti sinergie), ma soprattutto consente di beneficiare di rilevanti economie di scala.
107. **Integrazione verticale:** processo che consente ad un'impresa di assumere il controllo di una determinata fase di produzione o di distribuzione strettamente collegata a quella in cui opera; in tal senso si possono individuare
- integrazione verticale a monte o ascendente
  - integrazione verticale a valle o discendente.
- Le imprese che, quindi, intendono assicurarsi fonti di approvvigionamento al fine di ridurre i relativi costi e garantire al ciclo di produzione una continuità di rifornimento, attueranno una politica di integrazione verticale ascendente, mediante l'introduzione di produzioni prima acquistate all'esterno. Se invece l'intento è quello di incrementare il margine di contribuzione e di immettersi in un mercato prossimo a quello di acquisto finale, al fine di attuare una previsione e un controllo della domanda più penetrante, le imprese attueranno una strategia di integrazione verticale discendente. Il processo di integrazione verticale, sia ascendente che discendente, ha come conseguenza principale un aumento del valore aggiunto ottenuto dall'impresa, in quanto provoca l'accrescersi del divario tra il valore dei prodotti finiti e il costo delle materie prime.
108. **Just in time:** principio sul quale si basa la logica organizzativa secondo la quale, per minimizzare gli sprechi di tempo lungo il ciclo di lavorazione e gli oneri aggiuntivi di produzione connessi alle strutture, alle attrezzature e al personale, i materiali e i componenti devono pervenire al momento opportuno sulla linea di produzione, evitando inutili attese. I principali obiettivi di un sistema di produzione just in time sono
- scorta zero
  - sosta zero
  - tempi di attrezzaggio zero
  - blocchi/interruzioni zero
  - difettosità zero
- (“zero”, ossia tensione collettiva al miglioramento continuo).

109. **Kaizetsu:** in Giappone sono così definiti quei raggruppamenti di società finanziarie, commerciali ed industriali caratterizzati da relazioni flessibili e informali fra i membri. Non esiste, infatti, alcun controllo verticale esercitato dalla holding, ma una semplice relazione di controllo reciproco e di alleanza, poiché è del tutto assente ogni affiliazione giuridica. I vantaggi che ciascun partecipante al kaizetsu ricava sono costituiti dalle economie di scala (ottenute sviluppando le conoscenze o sfruttando le strutture di altre aziende membro) ed il reciproco sostegno finanziario.
110. **Kaizen:** termine di origine giapponese con cui viene designata quella particolare filosofia manageriale tesa ad apportare graduali, seppur minimi, miglioramenti nel prodotto e nel processo produttivo in genere. Operazioni tipiche di miglioramento sono la creazione di circoli di qualità, il miglioramento del processo produttivo tramite il just in time.
111. **Lead time:** è il tempo intercorrente tra la prima e l'ultima fase di una particolare attività. Nella logistica, per esempio, è il periodo intercorrente tra l'ordinazione di una determinata merce e la sua consegna. Il lead time è, pertanto, la sommatoria di tutti i tempi necessari per portare a termine una determinata attività.
112. **Lean enterprise:** è l'impresa che ha adottato in tutte le aree operative in cui si articola un approccio di lean organization o lean production. Un'impresa che ha fatto della snellezza operativa uno dei principi cardine della sua struttura, dimostrando un livello di flessibilità maggiore rispetto ad altre realtà imprenditoriali altamente gerarchizzate. Può pertanto adattarsi più rapidamente e con più efficacia alle mutevoli sollecitazioni che provengono dal mercato.
113. **Lean organization:** è un principio organizzativo dell'azienda che ha come obiettivo principale quello di ridurre il divario tra i diversi livelli gerarchici e rendere più snella l'organizzazione del processo decisionale e produttivo. Per raggiungere tale traguardo è necessario
- ridurre i livelli gerarchici nell'azienda
  - responsabilizzare maggiormente i gradi inferiori della struttura aziendale
  - incentivare il lavoro di gruppo.
114. **Lean production:** sistema di produzione applicato dapprima da azienda giapponesi e poi, verso la fine degli anni Ottanta, teorizzato da un gruppo di studiosi del MIT. Concetto base della lean production è che la complessità è in sé un costo (vedi spese generali). Occorre, dunque, riconsiderare in modo globale l'intero processo produttivo, coinvolgendo nel processo decisionale, fin dal primo momento, tutte le funzioni presenti in un'azienda. Ciò porta ad una riduzione della complessità nella produzione, resa più flessibile, con conseguente utilizzazione ottimale degli impianti, riduzione dei tempi di giacenza nei magazzini, abbattimento degli errori di progettazione e razionalizzazione delle forniture. Poiché la lean production si basa su una strettissima integrazione della produzione con le altre funzioni aziendali e su una maggiore attenzione alle esigenze dei consumatori, essa si configura come una scelta ineludibile per ogni azienda che tenda alla qualità totale.
115. **Leva finanziaria:** un'azienda, servendosi del capitale di credito, può accrescere la redditività del capitale di rischio. Tutto muove dall'uguaglianza
- $$\text{ROE} = \text{ROI} + (\text{ROI} - i) \times (\text{Cap Cred}/\text{Cap di rischio})$$
- in cui "i" rappresenta l'onerosità media del capitale di credito. Se la redditività del capitale investito è maggiore dell'onerosità media del capitale di credito ( $\text{ROI} > i$ ), maggiore è il grado di indebitamento, maggiore è la redditività del capitale proprio; se invece la redditività del capitale investito è minore dell'onerosità media del capitale di credito ( $\text{ROI} < i$ ) l'effetto leva

diviene negativo e la redditività del capitale proprio diminuisce in maniera direttamente proporzionale al grado di indebitamento. In base a tali considerazioni, un'azienda ha convenienza ad indebitarsi per sfruttare l'effetto moltiplicativo del rapporto di indebitamento ed ampliare a ritmi crescenti il ROE solo a condizione che il ROI si mantenga superiore a  $i$ . In caso contrario essa ha convenienza a contrarre il proprio quoziente di indebitamento riducendone l'effetto moltiplicativo. L'effetto leva è naturalmente operante nell'ipotesi che l'onerosità media del capitale di terzi non aumenti in corrispondenza dell'aumentare del volume di indebitamento.

116. **Leva operativa:** è un fenomeno che motiva le strategie di crescita perseguite da molte imprese per cogliere i vantaggi (e per osservare i limiti) consentiti dalle strutture rigide. In sintesi, l'aumento dei volumi produce un aumento dei margini lordi di contribuzione, a cui corrispondono di contro aumenti più che proporzionali dei risultati operativi. L'indice di leva operativa RO/MC, dato dal rapporto tra il risultato operativo e il margine di contribuzione, evidenzia un aumento in termini percentuali che esprime i vantaggi legati alla crescita, in presenza di costi fissi. Ciò si spiega per l'effetto della ridotta incidenza dei costi fissi, all'aumentare dei volumi prodotti, dato il vincolo di complementarità esistente tra i seguenti rapporti

$$(RO/MC) + (CF/MC) = 1$$

Ovviamente esiste anche l'effetto inverso, ossia in presenza di una diminuzione di volumi, si viene a determinare un'accelerazione della caduta dei risultati operativi aziendali, proprio per effetto della leva operativa. Essa risulta, in definitiva, vantaggiosa in ipotesi di sviluppo della domanda di un certo prodotto, di leadership competitiva (alta quota di mercato), di stabilità economica di fondo. Esempio di effetto leva operativa in ipotesi di crescita di volume

Volumi	1.000	1.200	1.600	1.900
Ricavi ( $p = 100$ )	100.000	120.000	160.000	190.000
Costi variabili ( $cv = 40$ )	(40.000)	(48.000)	(64.000)	(76.000)
M.L.C.	<b>60.000</b>	<b>72.000</b>	<b>96.000</b>	<b>114.000</b>
Costi fissi	(60.000)	(60.000)	(60.000)	(60.000)
R.O.	-	<b>12.000</b>	<b>36.000</b>	<b>54.000</b>
Leva operativa (RO/MLC)	0%	16,6%	37,5%	47,4%
Incidenza costi fissi (CF/MLC)	100%	83,4%	62,5%	52,6%

Legenda: RO/MLC + CF/MLC = 1    Capacità produttiva massima: volumi = 2.000

117. **Localizzazione dei costi:** consiste nell'attribuzione dei costi elementari ai centri di costo (sarebbe più corretto parlare di centri di responsabilità, in quanto stiamo parlando di una metodologia di responsibility accounting), unità di aggregazione intermedie prima dell'imputazione agli oggetti ultimi di riferimento. I costi sono localizzati sui centri di costo secondo il criterio della capacità di controllo del responsabile preposto. In tal senso si originano due classi di costo
- costi controllabili (interni alla sfera di controllo di un responsabile)
  - costi non controllabili (esterni alla sfera di controllo di un responsabile).
118. **Margine di sicurezza (MS):** indica il volume produttivo che separa l'impresa nella posizione in cui realizza, stante la quantità prodotta attualmente  $Q_a$ , l'utile attuale, dal volume di pareggio  $Q_p$ : tanto è maggiore il margine di sicurezza MS, tanto meno rischiosa è la condizione aziendale, in caso di calo della domanda.

119. **Margine di struttura:** differenza fra capitale netto e le immobilizzazioni nette. Esso riflette il contributo del capitale netto alla copertura del fabbisogno finanziario connesso all'attivo immobilizzato. Se il margine di struttura è positivo, significa che il capitale netto non solo ha finanziato le immobilizzazioni nette, ma può anche contribuire alla copertura finanziaria dell'attivo circolante; al contrario, un margine di struttura negativo implica che una parte degli investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo è finanziata mediante capitale di terzi.
120. **Margine di tesoreria:** differenza tra le disponibilità, le liquidità ed i debiti a breve termine. Esso esprime la capacità/incapacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari di breve periodo. Il margine di tesoreria dovrebbe essere positivo o al limite nullo, mai negativo. In quest'ultimo caso vi è incapacità dell'impresa di far fronte al rimborso dei debiti a breve con i mezzi ordinari (salvo l'esistenza di fidi bancari non ancora utilizzati).
121. **Margine lordo di contribuzione:** differenza fra ricavi e costi variabili di un determinato prodotto, entrambi nell'ipotesi di proporzionalità rispetto ai volumi di produzione. Viene calcolato nell'ambito della contabilità analitica in direct costing ed esprime il risultato economico con cui il prodotto contribuisce alla copertura dei costi fissi e all'ottenimento del profitto aziendale. Il margine lordo di contribuzione consente di stabilire, a parità di fatturato, qual è il prodotto più conveniente, rappresentando (a livello complessivo) la misura della produttività economica, atta a coprire i costi fissi.
122. **Margine operativo lordo:** nella configurazione del conto economico a valore aggiunto, il margine operativo lordo si ottiene detraendo dal valore aggiunto i costi del personale.
123. **Margine semilordo di contribuzione:** differenza fra margine lordo di contribuzione e costi fissi diretti di prodotto. Viene calcolato nell'ambito della contabilità analitica in direct costing evoluto e segnala il reddito di specifica competenza di un prodotto, conseguito impiegando risorse finalizzate a quell'oggetto, senza considerare le risorse generali o comuni.
124. **Muda:** termine di origine giapponese con cui si indicano gli errori derivanti da sprechi.
125. **Opportunismo:** dimensione comportamentale tra due contraenti, operante a livello di mercato. Attitudine umana a sfruttare a proprio vantaggio e a danno della controparte una posizione informativa che vede quest'ultima non in grado di esercitare la propria discrezionalità.
126. **Pianificazione e controllo (definizione):** consiste nell'utilizzo sistematico delle informazioni rilevanti, cioè significative allo scopo, per almeno due esigenze, tipicamente aziendali
- la formulazione di decisioni di qualche complessità
  - il monitoraggio di attività poste sotto una definita responsabilità.
127. **Pianificazione e controllo (dimensione organizzativa):** ai fini dell'individuazione dell'informazione rilevante, quale oggetto dell'operare della pianificazione e controllo, viene ad assumere una dimensione rilevante l'organizzazione
- le competenze e le abilità
  - l'ampiezza di responsabilità individuali e di gruppo
  - il livello e l'estensione delle deleghe di autorità
  - l'assetto di governo (corporate governance) dell'azienda.
128. **Pianificazione e controllo (finalità):** attraverso la pianificazione e il controllo viene affermata la "cultura del dato", vale a dire la valorizzazione dell'informazione - in particolare

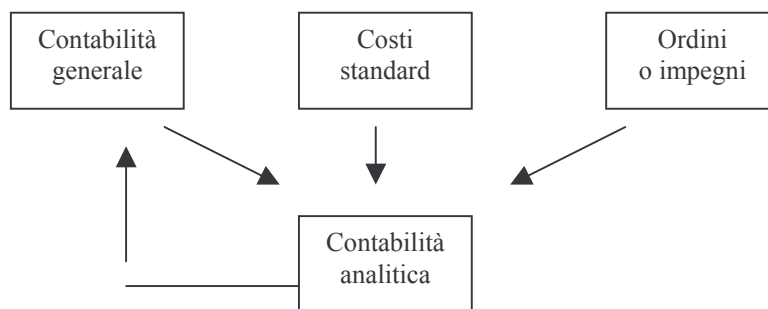
del calcolo economico - come risorsa aziendale che, ancorché intangibile, contribuisce sostanzialmente, orientando decisioni verso scelte più corrette, al perseguimento dell'economicità dell'azienda.

129. **Pianificazione e controllo (livelli):** l'enfasi sulla dimensione organizzativa porta a distinguere vari livelli di pianificazione e controllo
- governo e strategia (vertice dell'azienda)
  - direzione a livelli intermedi (management)
  - esecuzione diretta (base operativa).
130. **Pianificazione e controllo (relazioni tra gerarchia e sistemi di pianificazione e controllo):**
- vertice —————> ambito della pianificazione strategica
  - management —————> ambito del controllo direzionale
  - base operativa —————> ambito del controllo operativo.
131. **Pianificazione strategica:** complesso di studi, analisi, delibere formali, volti a selezionare razionalmente una o più alternative strategiche per la ricerca della dominanza competitiva dell'impresa. In tal senso, il piano strategico costituisce uno strumento di descrizione e formulazione delle strategie, nonché di controllo strategico in fase di implementazione. Funzione essenziale del piano strategico è quella di esplicitare (e possibilmente diffondere in termini di condivisione, orientamento strategico di fondo) le strategie sia all'interno dell'azienda (direzione), sia verso l'esterno (stakeholders esterni).
132. **Prezzi di trasferimento:** rappresentano la misurazione di passaggi di beni all'interno di una struttura aziendale complessa (nel caso operino in un'azienda unitaria, si chiamano prezzi interni di trasferimento), ma anche segnali di assetti strategici e di dinamiche organizzative che vanno a definire delle vere e proprie politiche di prezzi interni di trasferimento. Vengono utilizzati principalmente nelle imprese che introducono i centri di profitto al fine di
- contemperare gli obiettivi aziendali con gli obiettivi dei singoli centri di profitto
  - responsabilizzare, in termini di risultato economico, i dirigenti
  - misurare le performance dei dirigenti investiti di ampia autonomia
  - motivare i dirigenti.
- Usualmente per dar dimensione ai prezzi di trasferimento si utilizzano
- prezzi di trasferimento basati sul costo pieno (maggiorato di un mark up ritenuto soddisfacente)
  - prezzi di mercato ribassati, in virtù dell'assenza della dimensione commerciale nei rapporti interni di questo tipo.
133. **Principio causale:** capacità di imputare i costi ai loro oggetti di riferimento, in base al contributo che i sottostanti fattori produttivi danno all'ottenimento di un certo prodotto, contributo la cui misurazione passa attraverso l'individuazione del "determinante" che ha causato l'impiego delle risorse.
134. **Principio della funzione autogeneratrice:** si afferma la necessità per un'azienda di saper rinnovare le proprie energie e le proprie risorse autonomamente, attraverso il fluire della propria gestione. L'azienda appare una fucina di risorse e non solo una funzione di produzione.
135. **Procedimento diretto di imputazione:** anziché calcolare il costo medio di prodotto si ragiona in termini di commessa (job costing). Si prende a riferimento uno specifico e singolo oggetto in ordine al quale si vanno ad attribuire i costi speciali e quote di costi comuni.

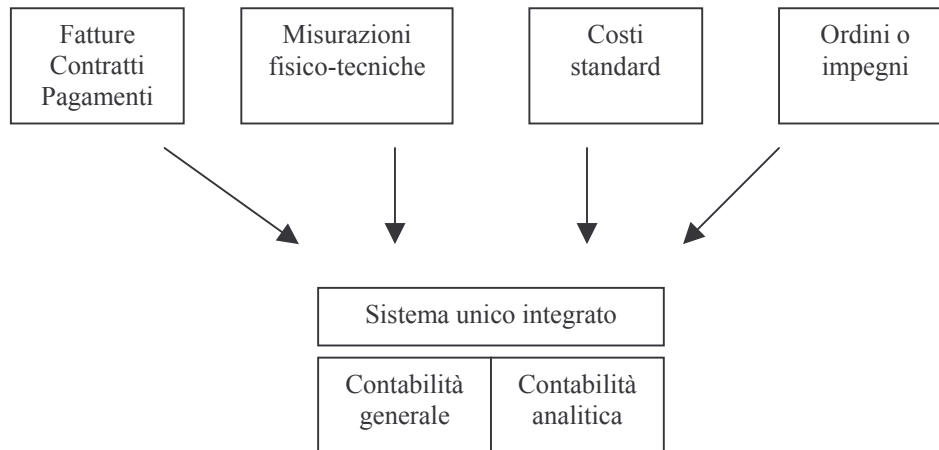
136. **Procedimento indiretto di imputazione:** il calcolo del costo del singolo prodotto avviene attraverso la determinazione di un costo medio unitario  
**costo medio unitario di prodotto = costo di produzione/quantità prodotta nel periodo**
137. **Processo:** aggregato di attività tecnicamente omogenee.
138. **Processo di sviluppo “a salti”:** rapidità di cambiamento, novità e imprevedibilità dei cambiamenti.
139. **Processo di sviluppo incrementale:** evolventesi secondo una graduale continuità rispetto al passato.
140. **Produttività:** capacità dell'impresa di perseguire un livello ottimale di produzione, entro i limiti della capacità produttiva esistenti. Consiste essenzialmente nella ricerca del pieno impiego della capacità produttiva dell'impresa (esigenza evidente in imprese fortemente integrate ed operanti con elevati costi fissi aziendali), onde evitare il rischio di inutilizzazione. Vi è una “tensione” all'utilizzazione, nel modo più intenso possibile, dei fattori produttivi “rigidi” (costi fissi sommersi – sunk costs), cioè non riducibili in caso di diminuita attività. La misura della produttività, atta a coprire l'entità dei costi fissi, è il margine lordo di contribuzione, emergente dalla metodologia del direct costing.
141. **Programma di produzione:** programma predisposto dalle imprese che va a specificare i metodi, le procedure e le operazioni relative al processo di produzione. Nel piano della produzione sono specificati il numero e la sequenza delle operazioni, la quantità di output da produrre, il grado di utilizzo dei fattori produttivi. Tale piano ha dunque l'obiettivo di razionalizzare il sistema produttivo dell'impresa.
142. **Programma di vendita:** documento in cui sono formalizzati gli obiettivi di vendita che un'impresa intende perseguire e la strategia che intende attuare.
143. **Programma finanziario:** programma predisposto al fine di individuare le fonti di finanziamento più idonee a coprire il fabbisogno finanziario. Da tale piano deve risultare il fabbisogno dell'impresa, determinato dall'eccedenza delle uscite sulle entrate. In seguito si fissa la quota di fabbisogno che deve essere coperta con l'utilizzo di mezzi propri, ossia dal capitale sociale e dall'autofinanziamento. La differenza fra il fabbisogno e i mezzi propri è definita copertura da reperire. Essa rappresenta l'entità del fabbisogno finanziario che deve essere coperto mediante il ricorso, nel breve e nel medio periodo, a fonti di finanziamento esterne.
144. **Programmi operativi:** sono gli strumenti per impostare i connotati di un'attività futura e per formulare, secondo diversi aspetti, il complesso di decisioni da assumere. I programmi operativi sono riferiti alle decisioni inerenti alle funzioni che caratterizzano una determinata impresa (attività di vendita, di produzione, ecc.). I programmi operativi tendono a caratterizzarsi in maniera differente a seconda dell'attività svolta dall'azienda. In tal senso si avranno programmi operativi differenti a seconda che l'attività sia
- dell'impresa industriale
  - dell'impresa commerciale
  - dell'impresa di grandi lavori
  - dell'impresa di servizi.
145. **Qualità attesa:** aspettativa in termini qualitativi da parte di un consumatore in riferimento a un dato prodotto/servizio.

146. **Qualità percepita:** qualità riscontrata con l'atto di consumo da parte di un consumatore in riferimento a un dato prodotto/servizio.
147. **Qualità totale:** insieme delle operazioni poste in essere da un'impresa al fine di assicurare la massima qualità possibile (zero difetti) al prodotto immesso sul mercato. Le operazioni poste in essere nell'ambito di strategie orientate alla qualità totale possono incidere
- sul prodotto, ossia sulla qualità vera e propria dell'output aziendale, al fine di minimizzare le imperfezioni, i difetti. Tale obiettivo si realizza con il coinvolgimento proattivo delle maestranze al fine di ingenerare i miglioramenti anzidetti sul prodotto/processo.
  - sui servizi accessori forniti alla clientela, al fine di instaurare un rapporto di fiducia tra il produttore e il consumatore.
148. **Return on equity:** indice che fornisce una misura sintetica del rendimento dei mezzi propri impiegati nell'esercizio dell'attività aziendale e dunque, una misura della redditività del capitale di rischio. Infatti il ROE si ottiene rapportando l'utile netto di periodo con il capitale netto medio di periodo. Il ROE viene quindi utilizzato come parametro sintetico per valutare la convenienza a effettuare investimenti a titolo di capitale di rischio
- $$\text{ROE} = \text{RN}/\text{N}$$
149. **Return on investment (R.O.I.):** indice sintetico dell'efficacia e dell'efficienza con la quale la direzione aziendale ha governato il capitale investito nell'attività tipica dell'azienda, indipendentemente da come è stata finanziata tale attività. Il ROI può essere scomposto nel prodotto del ROS per il TURNOVER. Si ottiene rapportando il risultato operativo di periodo al capitale investito medio di periodo
- $$\text{R.O.I.} = \text{R.O.}/\text{K}$$
150. **Return on sales:** indice che misura la redditività delle vendite. E' dato dal rapporto tra il risultato operativo di periodo e i ricavi di vendita di periodo
- $$\text{R.O.S.} = \text{R.O.}/\text{V}$$
151. **Ribaltamento dei costi:** consiste nel trasferimento dei costi localizzati nei centri non produttivi (ausiliari, di servizio) sui centri produttivi, tramite l'impiego di idonei criteri di riparto.
152. **Ribaltamento parallelo:** si ripartiscono i costi elementari contenuti nei vari centri non produttivi tra quelli produttivi senza considerare le relazioni eventualmente esistenti tra centri ausiliari e di servizio; quindi in modo del tutto indipendente.
153. **Ribaltamento sequenziale:** consiste nel procedere gradualmente a una ripartizione dei costi di ciascun centro, ausiliare e di servizio, uno alla volta. E' importante scegliere un ordine di ribaltamento e secondo logica occorrerà iniziare il ribaltamento partendo dal centro che fornisce più benefici (ricevendone meno), concludendo con il centro che ha principalmente beneficiato dell'azione degli altri. In tal modo, i suoi costi, essendosi chiusi tutti gli altri centri, vengono ribaltati unicamente sui centri produttivi rimasti aperti.
154. **Sistema di rischi:** è un sistema di rischi e di incertezze, dipendenti da limiti cognitivi e da fattori comportamentali strettamente connessi con la dimensione "umana" operante in azienda, che si sostanzia in razionalità limitata e opportunismo. Tale sistema sarebbe inesistente in ipotesi statica o dinamica-costante del contesto ambientale, non altrettanto si può dire nel caso di un contesto ambientale che evolve esponenzialmente.

155. **Sistema duplice:** caratteristica assunta, nell'ambito di un sistema informativo aziendale, del rapporto esistente tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale. Il sistema duplice può assumere due diverse forme
- sistema duplice contabile
  - sistema duplice misto.
156. **Sistema duplice contabile:** in tale sistema, la contabilità generale e la contabilità analitico-gestionale sono tenute entrambe con il metodo della partita doppia, dando vita a due distinti piani dei conti. I conti di collegamento hanno lo scopo di collegare le due contabilità; tramite tali conti vengono ripresi componenti economici desunti dalla contabilità generale, ma a sezioni invertite rispetto ai corrispondenti conti economici. I conto di svolgimento servono invece per svolgere la contabilità analitica. La contabilità analitica, con un proprio piano dei conti autonomi, viene però alimentata direttamente dalla contabilità generale, che a sua volta esprime l'origine dei valori con la migliore oggettività possibile: ciò tuttavia produce ritardi di registrazione e quindi di produzione della reportistica, inaccettabili per i compiti della contabilità analitica. Per tale motivo si possono utilizzare fonti alternative di dati
- un archivio di costi standard
  - una misurazione di valori approssimati derivanti dagli ordini o dagli impegni nell'impiego.



157. **Sistema duplice misto:** in tale sistema, la contabilità analitico-gestionale, a differenza della contabilità generale, è tenuta in forma libera, evitando le problematiche sollevate in riferimento al sistema duplice contabile.
158. **Sistema unico integrato:** caratteristica assunta nell'ambito del sistema informativo aziendale dal rapporto esistente tra contabilità generale e contabilità analitico-gestionale. Assai diffusi nella realtà nordamericana, con l'acronimo E.R.P. - Enterprise Resource Planning - mirano ad assicurare l'univocità dei dati trattati, mediante supporti informatici. Con il sistema integrato, le due contabilità non sono altro che due sotto-sistemi di un unico sistema, che consente di realizzare sia le esigenze della contabilità generale, sia di quella analitico gestionale, attraverso un'unica immissione di dati. Si assiste quindi a una integrazione delle procedure ed in alcuni casi ad un'integrazione della gestione. La separazione tra le due contabilità rimane soltanto da un punto di vista metodologico. Pur partendo da imputazioni congiunte di dati, le due procedure devono prevedere piani dei conti in gran parte autonomi, almeno al di là dei dati elementari necessariamente classificati per natura e di utilizzo congiunto.



159. **Spese generali:** costi indiretti. Emergenti in contesti fortemente complessi e turbolenti, a seguito dell'ampliamento della sfera di controllo dell'attività sotto l'esercizio della proprietà, stanno assumendo un peso non più trascurabile. Secondo una classificazione per natura si posso così descrivere

- costi del personale e dei servizi accessori
- ammortamenti
- manutenzioni e altri servizi connessi con l'utilizzo di impianti
- utenze di varia natura, canoni e fitti
- consulenze tecniche
- premi assicurativi
- oneri finanziari
- imposte e tasse

secondo una classificazione per destinazione si possono così collocare

- costi per l'area amministrativa
- costi per l'area commerciale
- costi per l'area di ricerca e sviluppo

a ben vedere le aree in cui i metodi tradizionali di analisi dei costi non vanno ad indagare, mentre l'Activity Based Costing si.

160. **Stile di leadership:** esprime l'estensione del coinvolgimento dei meccanismi decisionali dell'azienda, spaziando da un estremo di stile accentrato (azienda padronale) fino a quello di uno stile partecipativo, volto a favorire l'attivazione di processi decisionali autonomi. Uno stile accentrato porta a ignorare l'impatto di un'articolazione organizzativa, viceversa, un forte accento su quest'ultima sarà riscontrabile in presenza di uno stile negoziale/partecipativo. In tal senso lo stile di direzione si articola in:

- accentrato al vertice (controllo verticistico)
- negoziale (controllo diffuso)
- partecipativo (autocontrollo).

161. **Struttura organizzativa (definizione - composizione):** esprime la struttura assunta dall'organizzazione di un'azienda; è univoca e irripetibile in quanto consiste in scelte operative che risentono delle caratteristiche originali assunte dalle risorse umane e materiali dell'azienda. La struttura organizzativa si divide in

- struttura tecnica
- struttura operativa.

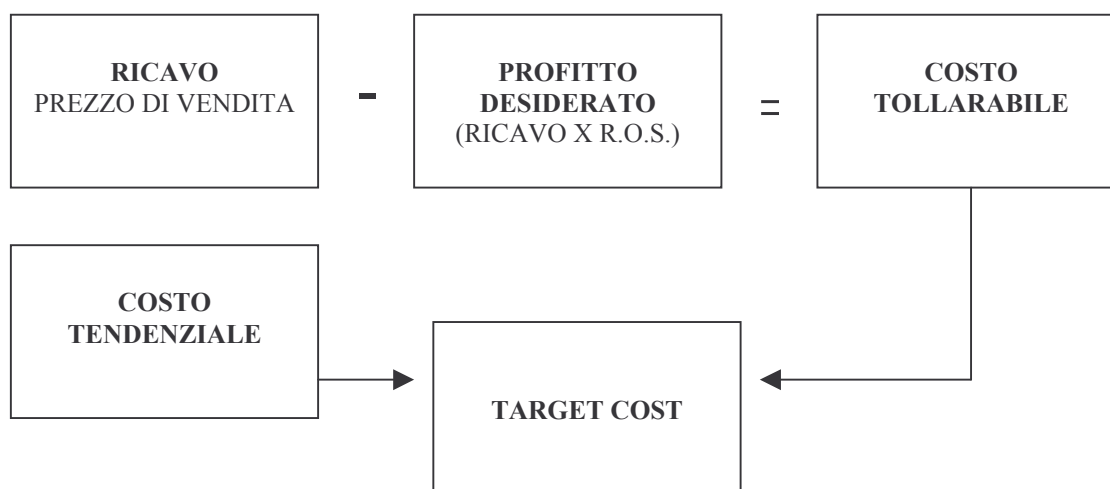
La struttura tecnica si riferisce alle procedure ed all'insieme di mezzi manuali e meccanici utilizzati.

La struttura operativa si basa invece sulla definizione dei compiti, dei poteri e delle responsabilità da assegnare ai quadri aziendali.

162. **Struttura organizzativa (tipologia):** in assenza di accentramento decisionale, diviene determinante l'individuazione di una varietà di responsabilità economiche soggettivamente attribuibili al management. Emerge la configurazione per "centri di responsabilità economica", ossia managers differenziati secondo il tipo di attività:

- centri di costo (responsabili impegnati sull'efficienza dei costi)
- centri di spesa (titolari di unità di servizi, attenti a dosare le risorse assegnate)
- centri di ricavo (responsabili impegnati su obiettivi di crescita del fatturato)
- centri di profitto (responsabili impegnati sia sui costi, sia sui ricavi commerciali)
- centri di investimento (responsabili impegnati nell'allocazione dei capitali).

163. **Target cost:** rappresenta una particolare configurazione di costo preventivo-ipotetico, che non deriva da una sola previsione delle future dinamiche future di costo, ma esprime una serie di decisioni formulate in ordine a modifiche di processo e di prodotto, in vista di una contrazione del costo di produzione che consenta all'impresa di affermare i propri obiettivi di quota di mercato e di redditività attesa. La maggior parte delle aziende giapponesi, infatti include nel target cost solo i costi industriali, mentre altre imprese aggiungono al costo di fabbricazione i costi relativi alla ricerca e sviluppo (sempre più rilevanti), alla commercializzazione fino ad arrivare ad una configurazione di costo complessivo. Il target cost, così inteso, si posizione in un range dato dal costo tollerabile e dal costo tendenziale.



164. **Target costing:** strumento contabile "market oriented", il target costing rappresenta uno strumento, a supporto della contabilità direzionale, capace di supportare le decisioni strategiche e di prevenire le "cause" dei costi di un prodotto, ragionando sul ciclo di vita dello stesso. La logica tradizionale del cost plus pricing viene ribaltata, nel senso che il prezzo non viene più visto come una variabile dipendente dai costi di produzione, bensì è il costo di produzione che soggiace al prezzo che la clientela è disposta a riconoscere a un prodotto (con certe funzioni e con certe caratteristiche) e al margine di reddito che l'impresa ritiene in linea con le sue esigenze di sviluppo. Il prezzo di vendita è un elemento governato dal consumatore (in riferimento alla percezione che ha del prodotto); sottratto il margine di reddito, atteso dall'impresa, si determina il costo cui essa deve produrre, pena (ne caso sia superiore) la

riduzione delle proprie attese di margine o l'operare sul mercato con un prezzo non in linea con le attese del consumatore (forte rischio di invenduto).

TARGET COSTING	COST-PLUS PRICING
<b>Prezzo – Margine di profitto = Costo</b>	<b>Costo + Margine di profitto = Prezzo</b>

165. **Turnaround:** processo di risanamento aziendale che, da uno stato di crisi, innescando nuovi valori e comportamenti, conduce a stabilità prima e successo durevole poi. Le fasi in cui si sostanzia tale percorso sono così sintetizzabili
- confinare le cause della crisi aziendale
  - valutazione delle alternative date dal risanamento e dalla cessione-liquidazione
  - definizione di azioni a supporto del piano di risanamento
  - formulazione di un piano strategico orientativo e flessibile
  - applicazione e monitoraggio del piano di risanamento.

166. **Turnover:** numero di volte in cui il capitale investito torna in forma liquida per effetto delle vendite. Si ottiene rapportando i ricavi di vendita di periodo e il capitale investito medio di periodo

$$\text{TURNOVER} = V/K$$

167. **Variabilità dei costi:** il direct costing evoluto nasce come metodologia atta a gestire il fenomeno della variabilità dei costi fissi nel lungo periodo. Le cause di tale fenomeno si possono ricondurre
- l'introduzione o l'eliminazione di un nuovo prodotto
  - l'attivazione o la cessazione di un'attività all'interno del processo produttivo aziendale
  - l'ampiezza della gamma produttiva e dell'offerta commerciale dell'impresa
  - la complessità strutturale interna dell'azienda.

Una importante configurazione di costo idonea per approssimare la correlazione costi e fenomeni di variabilità qui espressi è quella di costo variabile di lungo periodo.

168. **Varietà:** consiste nella difformità di molteplici elementi che, nel sistema gestionale dell'impresa, sono rappresentati con la massima evidenza dalle produzioni diversificate. Processi di diversificazione, vanno a determinare l'insorgere di varietà.

169. **Zero base budget:** si tratta di una tecnica di programmazione a breve che non si pone come punto di riferimento il livello di attività di spese già sussistente, bensì la riconsiderazione ex novo dell'attività dell'impresa alla stregua di un nuovo progetto. L'analisi si propone di contenere la curva di crescita dei costi indiretti e si fonda sull'analisi costi-benefici per ognuna delle operazioni dei rami aziendali (produttivi e di servizio). Essa trova applicazione nelle aree in cui le spese non dipendono da operazioni produttive, ovvero nei settori in cui i responsabili sono liberi di scegliere tra più attività e livelli di spesa per ognuna di esse. Tale tecnica prevede che ogni anno ciascuna unità decisionale effettui la rivalutazione dettagliata della convenienza delle spese, formulando sempre dall'origine i progetti e i piani delle varie aree aziendali.