



La contabilità industriale come base per il controllo dei costi in azienda

La società

PMI nel **settore dello stampaggio di articoli tecnici in gomma**. Presenza storica nel distretto italiano, è cresciuta in modo importante negli ultimi anni conquistandosi una posizione di leadership nel mercato italiano ed europeo.

Il bisogno espresso

Avere i **costi del prodotto con maggior dettaglio** di quanto fatto fino ad allora. L'azienda calcolava i costi del prodotto su una media generale dei costi della produzione, e le lavorazioni su macchina differenti avevano il medesimo costo orario.

Il bisogno rilevato

Nei primi incontri, è emerso che la distinta base era essenziale e copriva solo parzialmente il processo produttivo; **i costi di produzione non includevano una porzione importante dei costi dei reparti**, che erano poi ricaricati a percentuale fissa.

C'era la consapevolezza che il costo proiettato dei prodotti non fosse vicino alla realtà. Alcuni prodotti erano venduti a marginalità negativa, pur essendo chiaro che il prezzo era allineato alla concorrenza.

La soluzione

Costruzione di un sistema di contabilità industriale, basato sui

- dati di contabilità analitica
- organizzazione del processo e dei reparti

- definizione della distinta base
- costi standard di produzione

Il sistema è stato naturalmente integrato con il sistema informativo e la contabilità analitica.

I risultati

1. Determinazione del costo del prodotto: i prodotti trascinano il 100% dei costi diretti ed indiretti della fabbrica. La Direzione Commerciale decide sul prezzo e sulla marginalità con dati di costo certi.

2. Mappatura dei costi di produzione: il costo dei reparti è ora noto in modo analitico; la lente dei costi porta nuovi stimoli per individuare sprechi ed aumentare l'efficienza: quello che misuro controllo. Sono definiti e controllati i budget di spesa per reparto.

3. Definizione del costo standard del lotto: il costo di ogni lotto è ora verificato rispetto al costo atteso, ed eventuali scostamenti sono analizzati: la misura delle inefficienze genera azioni correttive. 55% di riduzione del valore degli scostamenti nei primi 6 mesi di osservazione.

L'implementazione

Fase I | Analisi del processo e definizione dei nuovi costi

- **Centri di costo:** dall'analisi dei processi, si identificano i reparti e si definiscono su di essi i centri di costo; su di essi si mappano tutti i costi di produzione; si valorizzano i costi totali dei centri di costo.
- **Driver:** per ogni reparto o centro di costo si identifica la variabile che trascina il costo sul prodotto.



- **Costi standard:** per ogni driver si assegna un costo in base alle previsioni di funzionamento o utilizzo.
- **Distinta base:** revisione con l'introduzione di nuove fasi.
- **Budget lavorazioni:** per ogni reparto, si determinano i valori annuali e mensili dei driver, e la capacità produttiva a budget e richiesta realmente, il tutto espresso con valori monetari.

Fase 2 | Implementazione nuovo modello di costi

- **Simulazione di costo:** utilizzando come base il venduto dell'esercizio precedente e il budget dell'esercizio corrente, si simulano i costi pieni per tutti i prodotti.
- **Marginalità:** con la Direzione Commerciale si verifica se ci sono inconsistenze e si valutano eventuali correzioni o aggiustamenti.
- **Quadrature:** verifica della consistenza dei numeri con la contabilità analitica e il conto economico.
- **Implementazione e lancio:** passi necessari per aggiornare le base dati nel sistema informativo, informazione e condivisione con gli utilizzatori dei costi.
- **Verifica periodica:** controllo con responsabili produzione e finanza sul corretto funzionamento del sistema

Conclusioni

L'azienda ha ora un nuovo modello di costi e un nuovo modello di marginalità.

La Direzione Commerciale può basare le decisioni sui prezzi su una base di costo solida e certa.

L'analisi del processo con la lente dei costi, ha portato nuove consapevolezze e ha stimolato e permesso la revisione di alcune fasi della produzione.

Il budget delle lavorazioni per reparto, la misura dell'efficienza sui costi delle fasi hanno permesso di intraprendere un cammino di miglioramento delle performances industriali, affidato al responsabile della produzione

La Direzione Generale ha quindi trovato uno strumento prezioso per valutare l'andamento dell'azienda anche e soprattutto in termini industriali, e può effettuare correzioni di strategia e misurarne gli effetti in tempi molto brevi.