

### **La formazione del prezzo di vendita**

Analizziamo innanzitutto quali sono gli elementi che entrano in gioco:

1. Il prezzo
2. Il costo primo
3. I costi industriali indiretti
4. I costi di struttura
5. L'utile lordo atteso

Analizziamo ora come gli elementi indicati entrano in gioco nella determinazione del prezzo di vendita.

La prima domanda che ci dobbiamo porre è la seguente: quale metodologia di costificazione del nostro prodotto/servizio vogliamo adottare ?

- A Costi diretti
- A Costi industriali
- A Costo pieno
- Costo economico tecnico

Prima di rispondere, dobbiamo chiarire che tipo di costo esprimono i vari metodi

#### **Costo diretto**

Siamo in presenza di un costo che assorbe tutto ciò che è direttamente imputabile al prodotto/servizio quindi in primo luogo tutto i materiali inclusi nella distinta base + le risorse impiegate nel ciclo di lavorazione incluso il conto lavoro. I costi di setup (attrezzaggio + Tuning della macchina) sono da considerarsi in ogni caso costi diretti e quindi sono da includere distintamente nel ciclo di lavorazione.

#### **Costo industriale**

Se sommiamo al risultato del calcolo a costi diretti i costi indiretti industriali attribuendoli ai diversi prodotti/servizi attraverso opportuni criteri (cost driver) otteniamo il costo pieno industriale.

A questo punto è doveroso un commento. Infatti se per quanto riguarda i costi diretti il calcolo deriva dall'analisi della distinta e del ciclo di lavorazione, per quanto attiene agli indiretti industriali, l'adozione di driver di costo (criteri di riparto) rende spesso il calcolo arbitrario in quanto frutto di considerazioni soggettive.

I costi indiretti industriali comunemente presi in considerazione sono:

- Il personale indiretto addetto alla produzione
- L'ufficio tecnico
- Il reparto collaudi
- L'ufficio qualità
- La logistica di magazzino
- Le manutenzioni ordinarie
- Il costo di ammortamento degli immobili adibiti alla produzione
- Il costo di ammortamento dei macchinari e degli impianti specifici e generici
- Il costo dei leasing relativi a macchinari, impianti e immobili adibiti alla produzione
- Il costo degli interessi per i finanziamenti relativi all'acquisto di macchinari, impianti e immobili adibiti alla produzione
- Le energie

I criteri di riparto più utilizzati sono:

- Le ore lavorate
- Il numero di pezzi prodotti
- I metri quadri utilizzati
- I kilowattora di assorbimento
- Il numero di commesse elaborate
- Il numero di progetti rilasciati

### **Costo pieno**

Esprime la totalità dei costi sommando al costo industriale la quota parte dei costi generali e di struttura.

I costi presi comunemente in considerazione sono:

- Commerciali
- Marketing
- Amministrativi
- Di struttura quali affitti non industriali, assicurazioni, ammortamenti, leasing, ecc.
- Consulenze non industriali

I criteri di riparto più utilizzati sono:

- Il fatturato per linea di prodotto
- Il fatturato per cliente
- Il fatturato per prodotto
- Il numero di ordini processati
- Il numero di commesse processate
- Il numero di preventivi emessi
- Il numero di transazioni amministrative

### **Costo economico tecnico**

Esprime il costo complessivo di prodotto includendo in esso i costi figurativi.

In pratica è identificabile come il **prezzo minimo di vendita**

I costi figurativi presi comunemente in considerazione sono:

- Ammortamenti di beni già completamente ammortizzati
- Fitti figurativi di immobili di proprietà
- Utile lordo
- Imposte su utile lordo
- Oneri finanziari per investimenti futuri
- Ecc.

In questo caso più che di criteri di riparto si parlerà almeno per quanto riguarda l'utile di una percentuale che si intende realizzare sul prodotto. Il valore è spesso ottenuto per differenza tra il prezzo target e il costo pieno di prodotto

### **Il margine di contribuzione**

Il margine di contribuzione, è quel valore o percentuale che permette alla direzione di capire quanto il prodotto/servizio contribuisce a coprire i costi che lo seguono nella successione scalare del conto economico di prodotto.

È evidente che in relazione al tipo di costing adottato, avremo anche una differente valenza del relativo margine di contribuzione

In tutti i casi comunque il valore espresso dal margine di contribuzione è un valore unitario.

Prendiamo ora in considerazione i vari tipi di margini espressi dalle varie tipologie di costo

### **Costo diretto**

**+ Prezzo**

- Costi diretti

**= margine di contribuzione a costi variabili (I margine)**

Come si può vedere siamo in presenza di un valore che esprime quanto contribuisce la differenza tra il prezzo e il costo diretto alla copertura di tutti i costi indiretti, di struttura, finanziari e di remunerazione del capitale investito. Nella fattispecie essendo gli indiretti industriali la quota più importante dei costi da ripartire, possiamo dire che l'adozione di questo criterio per la formulazione di prezzi relativi a prodotti/servizi ripetitivi e che impegnano l'azienda per lunghi periodi di tempo è sicuramente inadeguata. Per contro, questo metodo risulta essere in qualche modo efficace nel caso in cui si debbano prendere decisioni rapide circa la scelta tra opportunità concorrenti in relazione ad ordini spot.

### **Calcolo del costo diretto unitario**

- + Costo del materiale unitario da distinta
- + Costo del conto lavoro totale / pezzi lavorati
- + costo ciclo
  - Costo totale mano d'opera diretta / pezzi lavorati
  - Costo setup / pezzi lavorati
  - costo macchina minuto (energia) per numero di minuti / pezzi lavorati

### **Costo industriale**

#### **+ margine di contribuzione a costi variabili**

- Quota costi indiretti industriali attribuiti analiticamente

#### **= margine di contribuzione a costo del venduto (Il margine)**

Esprime nella sua interezza quanto costa produrre al netto della struttura e degli oneri finanziari una unità di prodotto/servizio. Il valore in oggetto risulta essere molto interessante per la verifica del grado di efficienza dei fattori produttivi.

Efficienza che come si può notare entra in gioco nei due elementi di diretta imputazione vale a dire:

- Mano d'opera diretta
  - Il costo diminuisce all'aumentare dei pezzi prodotti nell'unità di tempo (criterio dell'efficienza tecnica e tecnologica)
- Costi di setup
  - Volumi prodotti per unità di setup (criterio del lotto minimo e dell'ottimo locale per la sequenziazione delle lavorazioni)

E nei vari elementi di imputazione indiretta quali:

- Il personale indiretto addetto alla produzione
- L'ufficio tecnico
- Il reparto collaudi
- L'ufficio qualità
- La logistica di magazzino
- Le manutenzioni
- Il costo di ammortamento degli immobili adibiti alla produzione
- Il costo di ammortamento dei macchinari e degli impianti specifici e generici
- Il costo dei leasing relativi a macchinari, impianti e immobili adibiti alla produzione
- Il costo degli interessi per i finanziamenti relativi all'acquisto di macchinari, impianti e immobili adibiti alla produzione

I costi industriali indiretti indicati dovranno essere ripartiti in relazione a specifici driver che dovranno essere opportunamente studiati.

Se per i costi di mano d'opera diretta, l'efficienza si desume dal numero di pezzi prodotti nell'unità di tempo, per quanto attiene ai costi della mano d'opera indiretta l'efficienza è un criterio più complesso e che deve essere valutato per ogni tipologia di attività/reparto

### **Calcolo del costo industriale unitario (esempio di calcolo con una specifica tipologia di cost driver)**

#### **+ Costo unitario diretto**

- + Ufficio tecnico \* minuti lavorati / pezzi lavorati
- + Reparto collaudi \* minuti lavorati / pezzi lavorati
- + Ufficio qualità \* minuti lavorati (analisi scarti ecc.) / pezzi lavorati
- + logistica di magazzino = costo movimentazione unitaria contenitori \* numero di contenitori / pezzi lavorati
- + Manutenzioni = costo minuto manutenzioni (Costo totale manutenzioni / ore totali azienda \* 60) \* numero di minuti / pezzi lavorati
- + Ammortamento, ecc. = costo minuto ammortamento, ecc. (costo totale ammortamento, ecc. / ore totali azienda \* 60) \* numero di minuti / pezzi lavorati

**Costo pieno**

**+ margine di contribuzione a costo del venduto (Il margine)**

- Quota costi commerciali

- Quota costi di struttura

**= risultato di prodotto**

Esprime l'utile per unità di prodotto.

È chiaro che se allocare correttamente i costi indiretti industriali può risultare cosa ardua, per quanto riguarda i costi commerciali e di struttura, diciamo che è quantomeno un esercizio molto complicato.

Infatti i costi indiretti industriali in ogni caso hanno attinenza con i prodotti/servizi mentre i costi commerciali (escluse le provvigioni) e di struttura sono comuni a tutti i prodotti e spesso non hanno una connotazione sufficientemente definita da renderli facilmente spalmabili con criteri obiettivi ancorchè oggettivi.

Molto spesso si tende ad allocarli in misura maggiore su prodotti che marginano di più per giustificare spesso un risicato risultato positivo in merito a prodotti/servizi che altrimenti risulterebbero produrre un margine insufficiente o addirittura una perdita.

La realtà è che soltanto attraverso un accurato studio dei processi aziendali e delle attività ad essi inerenti che si può anche se con una certa approssimazione allocare nel modo più obiettivo possibile questa classe di costi.

Anche nel caso dell'analisi dei costi commerciali e di struttura si può parlare di efficienza in quanto tanto maggiore sarà il volume prodotto a parità di costi fissi tanto più aumenterà il risultato quindi si può quindi dire che lo sforzo che produrremo dovrà essere maggiormente orientato verso la definizione di una struttura snella la quale dovrà incidere il meno possibile sul costo unitario di prodotto rendendo massima l'efficienza dei processi commerciali amministrativi e di gestione.

Credo che in questo senso sia evidente il ruolo che ricopre la semplificazione delle pratiche amministrative che devono essere largamente supportate dagli strumenti informatici, in primo luogo per quanto riguarda quelli a supporto delle decisioni che per definizione devono essere snelli e di facile comprensione.

**Calcolo del costo pieno unitario (esempio di calcolo con una specifica tipologia di cost driver)**

**+ Costo industriale unitario**

**+ Commerciali**

- Costo provvigioni per articolo / numero pezzi
- Costo rimborsi spese per numero di ordini processati
- Costo impiegati commerciali \* numero righe documenti articolo / totale righe documenti / numero pezzi

+ (Costi amministrativi \* 0,5 \* Numero transazioni cliente / totali transazioni \* Numero pezzi articolo cliente / totale pezzi articolo cliente / numero pezzi articolo cliente) + (costi amministrativi \* 0,5 / totale numero pezzi articoli totali)

- Per transazioni amministrative si intendono il numero di fatture + note di accredito + scadenze da incassare + insoluti ipotizzando che le stesse siano il 50% dell'attività amministrativa e che il restante 50% sia allocato uniformemente su tutti gli articoli in eguale misura in quanto trattasi di attività non riguardante il rapporto diretto contabilità/cliente.

+ Consulenze non industriali \* fatturato prodotto / totale fatturato / numero pezzi prodotti

+ Marketing \* fatturato prodotto / totale fatturato / numero pezzi prodotti

+ Di struttura quali affitti non industriali, assicurazioni, ammortamenti, leasing, ecc. \* fatturato prodotto / totale fatturato / numero pezzi prodotti

### **Considerazioni**

Come si può notare, il calcolo delle allocazioni di cui abbiamo fornito alcuni esempi arbitrari non è di facile esecuzione.

Infatti il calcolo dei costi ha spesso natura preventiva per quanto attiene al margine a costi diretti, e consuntiva per quanto riguarda il controllo delle allocazioni in relazione al margine a costi industriali o al risultato di prodotto.

È evidente che in ogni caso è importante dotarsi di uno strumento di simulazione che attingendo dai vari sottosistemi ci permetta di simulare specifici scenari. Esso in relazione all'esperienza e alla storia stessa dell'azienda dovrà essere in grado di verificare se la barra del timone è sempre al centro ovvero se si sta spostando più o meno consapevolmente, modificando di fatto la rotta prestabilita.

L'azienda nella sua interezza è un sistema complesso che deve rispondere a precise regole di convenienza economica e finanziaria le quali se ben formulate devono essere in grado di governare le grandezze (costi, ricavi, patrimonio, liquidità, ecc.) che entrano in gioco nello sviluppo del business. L'analisi puntuale delle grandezze economiche e finanziarie unitamente alla dimensione tempo ci deve condurre verso la determinazione delle variabili indipendenti le quali sono libere di muoversi secondo regole di mercato e di quelle dipendenti che viceversa sono ancorate alle prime da precise regole aziendali. Le seconde dovranno quindi essere oggetto di attenta analisi e schematizzazione al fine di determinare con un ragionevole grado di approssimazione l'adeguamento del comportamento aziendale agli eventi che di volta in volta si presentano più o meno inaspettatamente.

Nel nostro caso per quanto attiene all'utilizzo delle grandezze economiche, il loro corretto utilizzo ci permetterà di formulare in modo altrettanto corretto l'analisi di marginalità ai vari livelli e la conseguente analisi di convenienza economica in relazione alle proposte commerciali che giorno per giorno l'azienda è chiamata a produrre.

### **Il punto di pareggio**

Definite le varie configurazioni di costo, ci rimane un'ulteriore attività che riguarda i volumi che ci permetteranno di raggiungere il punto di pareggio oltre il quale se i volumi stessi dovessero aumentare ulteriormente si produrrà un utile per unità di prodotto.

Come si può vedere dalle esemplificazioni nelle applicazioni dei driver di costo per il riparto dei costi indiretti e di struttura, spesso entrano in gioco le quantità. Sono queste ultime che ci permettono di formulare la quota di assorbimento dei costi stessi.

Chiaramente se le quantità indicate negli esempi sono quantità prodotte, in sede di allocazione preventiva dei costi per la formulazione dei prezzi, dovremo agire in relazione a quantità previsionali.

A questo punto è necessario introdurre la semplice formula che determina le quantità di prodotto/servizio che ci porteranno al punto di pareggio:

**Quantità = Costi fissi / (prezzo – costi variabili)**

Osservandola ci rendiamo conto che si potrebbe continuare all'infinito nell'analisi ricursiva senza uscirne, in realtà ci accorgiamo che tanto più aumentiamo il numeratore senza aumentare il denominatore tanto più aumenterà la quantità necessaria per arrivare al punto di pareggio essendo quantità e costi fissi direttamente proporzionali. Altra considerazione riguarda i costi variabili in quanto tanto minori saranno a parità di prezzo tanto minore sarà la quantità da produrre in quanto la quota di copertura del prezzo rispetto ai costi fissi aumenterebbe in proporzione.

Come si può notare non si fa nessun riferimento circa la possibilità di aumentare il prezzo target in quanto spesso è la sola variabile indipendente unitamente al costo delle materie prime

Riprendendo quanto detto in precedenza in relazione all'efficienza delle risorse, va da sé che se i due elementi indipendenti quali il prezzo di mercato e le materie prime sono difficilmente influenzabili da scelte aziendali le aree di intervento riguardano l'efficienza dell'insieme uomo macchina e l'efficienza della struttura nella sua interezza.

### **Il prezzo minimo di vendita**

Il prezzo minimo di vendita è equiparabile al costo economico tecnico che si deduce dall'analisi a costo pieno + i costi figurativi che si vogliono attribuire percentualmente alla categoria di prodotti alla quale appartiene lo specifico prodotto/servizio.

Il suo utilizzo ci permetterà di determinare il margine di trattativa commerciale. Infatti la differenza tra il prezzo target e il costo economico tecnico costruito in relazione alle logiche suesposte sarà pari al margine di trattativa commerciale disponibile senza intaccare l'utile atteso. È evidente che se il costo economico tecnico dovesse risultare maggiore del prezzo target con differenza maggiore della quota di utile atteso, ci troveremo di fronte ad un prodotto/servizio che nascerebbe potenzialmente in perdita. L'utilizzo del condizionale è in ogni caso doveroso in quanto come abbiamo visto l'allocazione dei costi indiretti industriali di struttura e finanziari, sono frutto di considerazioni soggettive anche se obiettive e di conseguenza se lo scarto dovesse risultare minimo, la scelta sull'opportunità o meno di produrre, resta in ogni caso soltanto in capo all'imprenditore ben sapendo che in ad ogni buon conto egli si troverebbe a decidere in una zona d'ombra all'interno della quale ci si deve sempre muovere con estrema cautela.

In questa sede non entreremo nel dettaglio circa l'opportunità o meno in certe situazioni di rinunciare in certe condizioni all'utile atteso di prodotto fino a produrre in perdita in quanto tutto questo è comunque competenza di valutazioni complesse afferenti la sfera delle valutazioni di mix prodotto/servizio per cliente. Infatti a tale scopo si possono utilizzare tecniche di calcolo della marginalità e quindi di determinazione degli utili attesi non in ragione di ogni singola unità di prodotto/servizio, bensì in ragione di ogni singolo ordine prendendo in considerazione l'intero mix di prodotti/servizi che lo compongono ovvero in ragione di ogni singolo cliente nella sua totalità per ciascun anno fiscale.

Riassumendo quindi la composizione teorica del prezzo minimo sarà la seguente:

+ costi variabili  
+ quota costi indiretti industriali  
**= Costo del venduto industriale (costo pieno industriale)**  
+ quota costi commerciali  
+ quota costi di struttura  
+ quota oneri diversi di gestione  
+ quota oneri finanziari  
**= costo pieno**  
+ Utile lordo  
**= Prezzo minimo (Costo economico tecnico)**

Come possiamo notare, se per il prezzo di mercato possiamo riferirci a valori storici ovvero a quanto si può desumere dai prezzi praticati dalla concorrenza o in ultima analisi dal target fornito dal cliente stesso, per quanto riguarda il prezzo minimo, il discorso è decisamente più complesso.

Infatti ci si rende immediatamente conto che il costo più adeguato anche se difficile da calcolare è frutto di una configurazione a costo pieno (full cost) il quale assorbe i costi indiretti industriali e di struttura in ragione di specifici cost driver. È evidente che per ottenere un risultato attendibile, si dovrà fare ricorso all'analisi dei volumi che saremo in grado di produrre per singolo prodotto/servizio o per categoria di servizio o per cliente. Ne consegue quindi come già detto in precedenza, che la corretta predisposizione dei forecast di vendita a volumi per ciascun cliente e di conseguenza per ogni prodotto/servizio ad esso storicamente connesso è di fondamentale importanza per il raggiungimento dello scopo.

**Schematizzando ed esemplificando**

- Cliente A
  - Articolo A01 = 50 Pz
    - Costo industriale unitario = 50
  - Articolo A02 = 100 Pz
    - Costo industriale unitario = 20
- Cliente B
  - Articolo B03 = 550 Pz
    - Costo industriale unitario = 5
  - Articolo B04 = 100 Pz
    - Costo industriale unitario = 10
- Costi di struttura + oneri diversi di gestione + oneri finanziari = 4000
- Utile lordo atteso = 10% del costo unitario a pareggio

Ipotesi del riparto unitario dei costi di struttura = Totale costi/numero totale pezzi prodotti (a titolo meramente esemplificativo, in realtà l'analisi deve essere specifica)

Cliente	Articolo	Pezzi	Costo ind	Quota costo di struttura	Utile atteso	Prezzo minimo	Fatturato atteso
A	A01	50	50	5	5,5	60,5	3.025
	A02	100	20	5	2,5	27,5	2.750
B	B03	550	5	5	1	11	6.050
	B04	100	10	5	1,5	16,5	1.650
Totale fatturato							13.475

- + 13.475 Fatturato a prezzo minimo
- 8.250 Costi industriali (costi variabili diretti + costi variabili indiretti + costi industriali indiretti)
- 4.000 Costi di struttura + diversi di gestione + finanziari
- = 1.225 Utile lordo

Cliente	Articolo	Pezzi	Prezzo minimo	Prezzo target	Margine di trattativa	Fatturato atteso
A	A01	50	60,5	80	19,5	4.000
	A02	100	27,5	28	0,5	2.800
B	B03	550	11	10,5	- 0,5	5.775
	B04	100	16,5	20	3,5	2.000
Totale fatturato						14.575

- + 14.575 Fatturato a prezzi target
- 13.475 Fatturato a prezzi minimi
- = 1.100 Surplus ipotetico di fatturato (margine complessivo di trattativa commerciale)