

# Indagine sulla diffusione del cost management tra le imprese in Italia

Centro Costi e Performance Aziendali  
Prof. Alberto Bubbio

Castellanza, 25 Novembre 2022

# Agenda

- **Presentazione del campione e della metodologia della ricerca;**  
*Anna Lucia Missaglia e Dario Gulino, LIUC Business School*
- **Le premesse strategiche alla base del cost management**  
*Giuseppe Toscano, LIUC Business School*
- **Cost management: Presentazione dei risultati della ricerca**  
*Alberto Bubbio, LIUC Business School*
- **Cost management: un'agenda per il futuro**  
*Giovanni Grasso, LIUC Business School*
- **Cost management è anche Cost reduction**  
*Alessia Capuzzo, Cosman*

# **PRESENTAZIONE DEL CAMPIONE E DELLA METODOLOGIA DELLA RICERCA**

# Il campione

Alla ricerca hanno partecipato in totale **235 società operanti in Italia** così suddivise:

SETTORE ECONOMICO	FATTURATO 2021			
	< 10 Milioni €	> 50 Milioni €	Tra 10 e 50 Milioni €	Grand Total
Azienda Privata	50	108	71	229
Azienda Pubblica / a partecipazione statale / Enti Locali		4		4
Organizzazione Non-for-Profit	1	1		2
	<b>51</b>	<b>113</b>	<b>71</b>	<b>235</b>
di cui Società Benefit		4		4

I rispondenti ricoprivano i seguenti **ruoli in azienda**:

RUOLO IN AZIENDA	FATTURATO 2021			
	< 10 Milioni €	> 50 Milioni €	Tra 10 e 50 Milioni €	Grand Total
Area AFC	25	104	57	186
Consulente / Dottore Commercialista	13	1	4	18
CEO / Imprenditore / Direttore Generale	8	2	9	19
Altro (esempio: Marketing, HR)	5	5	2	12
	<b>51</b>	<b>112</b>	<b>72</b>	<b>235</b>

# La metodologia

È stato sottoposto un questionario diviso nelle seguenti **sezioni**:

- 1 Profilazione dell'azienda;
- 2 La complessità aziendale;
- 3 Organizzazione precedente all'avvio del progetto di cost management;
- 4 L'introduzione del sistema;
- 5 Organizzazione dopo l'eventuale avvio del progetto;
- 6 Modalità di attuazione del progetto;
- 7 Valutazione dei risultati del progetto.

1 2

# La metodologia

## *La profilazione dell'azienda e la complessità aziendale*



3 5

# La metodologia

## *Organizzazione precedente e dopo l'eventuale avvio del progetto di cost management*

### Struttura dei sistemi di contabilità presenti

- Contabilità Generale
- Contabilità Analitica
- Contabilità Industriale
- Contabilità di Magazzino
- Libro Cespiti
- Tesoreria

### Strumenti informativi utilizzati

- Proprietario
- Cosman
- SAP
- MOVEX
- Formula/SAGE
- Oracle

### Necessità percepite per l'introduzione di un sistema di Cost Management

- Costi da complessità
- Conto economico di cliente
- Conto economico di canale
- Conto economico per Aree Strategiche d'Affari

### È stato introdotto un sistema di Cost Management

- Si
- No

# La metodologia

## *L'introduzione del sistema*

### Aspetti più innovativi rispetto alle logiche di cost control

- Gli oggetti di calcolo dei costi non sono solo i prodotti e i centri di costo, ma anche i clienti e i canali distributivi.
- Si ricerca il "perché" si consumano risorse più che il "dove" si consumano.
- Si definiscono i costi delle attività che creano valore per il cliente e le attività che invece non creano valore.
- Il costo è calcolato per influenzare i comportamenti.
- Si dà rilevanza al costo specifico totale più che al solo costo variabile.

### Strumenti di cost management introdotti

- Quality cost secondo le logiche di Total Quality
- Activity-based costing
- Process costing
- Target costing
- Life-cycle costing
- Total cost of ownership
- Project management accounting
- Lean accounting
- Throughput accounting

### Impostazione di calcolo dei costi

- Full costing
- Variable costing
- Traceable costing

6

# La metodologia

## *Modalità di attuazione del progetto*

La gestione del progetto è stata  
interna



C'è stato un supporto esterno



Il progetto si è concluso con /  
senza successo



Tempi di implementazione

7

# La metodologia

## *Valutazione dei risultati del progetto*

Tempo trascorso  
dall'implementazione





# La metodologia

## *Ulteriori approfondimenti*

Altre tre sezioni *ad hoc* per:

1. Le aziende che **non** hanno implementato un sistema di cost management:

Quali valutazioni hanno spinto a non introdurre il sistema?

- Non approfondita conoscenza delle logiche di cost management e della loro utilità;
- Costi del progetto;
- Mancanza di personale.

2. Per chi ha introdotto le logiche di **Activity-Based Costing**:

- Come sono state classificate le attività / i processi;
- Sono stati utilizzati driver di imputazione dei costi non legati ai soli volumi di produzione o vendita?
- Parametri utilizzati per esprimere la complessità;
- Articolazione della scheda di costo del prodotto.

3. Per chi ha introdotto le logiche di **Lean Accounting**:

- Come avete articolato i centri di attività lungo la value stream per individuare gli sprechi e il loro costo;
- Articolazione della scheda di costo del prodotto?