

# Advanced Planning & Control Program 7th edition

2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo

## Giornata 6 - Giovedì 16 luglio 2020

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

### Cost management e strategia: gli strumenti, la loro evoluzione e le loro possibili applicazioni

Una cosa ormai è certa: i tradizionali metodi di calcolo dei costi hanno portato, in molte situazioni aziendali, a commettere clamorosi errori nelle scelte sia di gestione operativa che di gestione strategica. Siamo a un drastico punto di svolta rispetto al passato: quando si tratta di analizzare i costi è necessario capire che non basta più solo controllarli (cost control), ma bisogna gestire tutti i costi aziendali (cost management).

Quest'approccio è fondamentale se non si vuole essere gestiti e probabilmente travolti dai costi. Il vero problema non è spendere meno, ma spendere bene. È per applicare questa logica che nel corso della giornata si cercherà, a partire dai metodi di calcolo dei costi tradizionali (full costing e direct costing), di individuare le informazioni di costo corrette a supporto delle diverse decisioni aziendali con una particolare enfasi sulle motivazioni che rendono imprescindibile il passaggio dalle logiche del cost control a quelle del cost management. Sono infatti cambiati i driver dei costi: non sono più i volumi, ma le variabili caratterizzanti la complessità. Questi nuovi driver vanno prima individuati e poi gestiti in modo consapevole. Nel corso della giornata verrà data particolare enfasi ai più importanti strumenti di cost management: Activity Based Costing (o Process Costing) anche nelle sue più recenti evoluzioni: Time Driven Activity Based Costing e Lean Accounting. C'è anche la throughput accounting per applicare le Teorie dei vincoli (Theory of Constraints – TOC) e avere un costo basato sui tempi di attraversamento. Ci sono poi il Target Costing e il Long-Term costing, anche conosciuto come Long life Costing. Alcuni esempi di applicazione di questi strumenti consentiranno di coglierne la loro non più trascurabile grande utilità. Il "cost control" si limitava a verificare che i costi fossero in linea con quelli desiderati, con il "cost management" ci si chiede prima di tutto "perché" si stanno sostenendo quei costi, per fare che cosa; dopodiché si deve valutare se si sta spendendo bene, se si sta spendendo nelle attività che creano valore per il cliente.

| DA COST CONTROL                                 | A COST MANAGEMENT   |
|---|---|
| «DOVE»<br>si consumano le risorse               | «PERCHÉ»<br>si consumano le risorse   |
| Costo di prodotto e<br>centro di responsabilità | Costo degli oggetti<br>che consumano risorse<br>(clienti e canali distributivi) |
| Costo<br>discrezionale                          | Costo<br>per creare valore  |
| Distinzione<br>Costi variabili vs Costi fissi   | Distinzione<br>Costi specifici vs Costi comuni                                  |
| Costo<br>per informare                          | Costo<br>per influenzare  |
| Costo<br>standard di prodotto                   | Target<br>cost  |

I contenuti della giornata sono i seguenti:

- Le tradizionali tecniche di calcolo dei costi e il loro imprescindibile superamento: non sono i più i volumi l'unico driver dei costi, ma la crescente complessità gestionale
- Sono nati e stanno crescendo i chunky cost
- La rilevanza di due nuove categorie di costi: costi specifici (traceable cost) e costi comuni
- Come individuare le opex, le capex e le stratex: una classificazione a valenza strategica
- Dal cost control al cost management: l'importanza di comprendere le cause dei costi

- I principali strumenti di cost management: il target costing
- I principali strumenti di cost management: la Throughput Accounting e la Theory of Constraints
- L'Activity Based Costing (Process Costing): impostazione e utilità
- Evidence Based Management: alcuni esempi di applicazione dell'ABC
- La new entry: la Lean accounting per il Lean Thinking

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Bubbio A., *Perchè sbagliare strategia quando sono i costi ad essere sbagliati*. Rivista Controllo di gestione, 6/2007
- Bubbio A., *L'Activity Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali*. Liuc Papers n.4/1993

**Docenti:**

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)

Giuseppe Toscano – Professore di Costing & Budgeting (Liuc – Università Cattaneo)

Claudio Vettor - Professore di Programmazione e Controllo (Università degli Studi di Brescia)