



ProBM 2

La struttura dei costi

Comprendere e sviluppare modelli di business nell'era della globalizzazione

Contenuti

- **Introduzione**
 - Obiettivo
 - Risultati di apprendimento
 - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



La struttura dei costi

La struttura dei costi è uno degli indicatori più importanti all'interno di un'azienda.

Include **tutti i costi e le spese** che l'azienda dovrà sostenere nel momento in cui introdurrà un modello di business.

Obiettivo

Lo obiettivo del modulo è quello di aiutare i manager nell'identificazione delle due principali categorie di costi e nel calcolo dei costi complessivi.



Risultati di apprendimento

Al termine del modulo il partecipante sarà in grado di:

- distinguere i costi fissi dai costi variabili,
- fornire una definizione e degli esempi di costi variabili,
- fornire una definizione e degli esempi di costi fissi,
- calcolare i costi variabili,
- calcolare i costi fissi,
- ottimizzare i costi dell'azienda.



Parole chiave

- struttura dei costi
- costi variabili
- costi fissi
- ottimizzazione
- modello di business



Contenuti

- Introduzione
 - Obiettivo
 - Risultati di apprendimento
 - Parole chiave
- **Contesto teorico**
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



La struttura dei costi

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:			
Partner chiave Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquisendo dal partner? Quali attività chiave svolgono i partner? MOTIVAZIONI PER UN PARTENARIATO Ottimizzazione ed economia Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari	 Attività chiave Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? CATEGORIE Produzione Problem solving Piattaforma/rete	Proposta di valore Che valore viene fornito al cliente? Quale dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo? CARATTERISTICHE Novità Prestazione Personalizzazione "Pastare a termine il lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione dei rischi Accessibilità Convenienza/Fruibilità	Relazioni con i clienti Che tipo di relazione ognuno dei nostri segmenti di clientela si aspetta e come la manteniamo? Quale tipo di relazione abbiamo instaurato? Come si integrano con il resto del nostro modello di business? Quanto costano? ESEMPI Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Servizi automatizzati Community Co-creazione	Segmenti di clientela Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? <i>Mercato di massa</i> <i>Segmentazione</i> <i>Diversificazione</i> <i>Piattaforme a più parti (multi-sided platform)</i>	Risorse chiave Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? TIPDI DI RISORSE Fisiche Intellettuali (brevetti di marca, copyright, dati) Umane Finanziarie	Canali Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Al momento come li stai raggiungendo? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più vantaggiosi? Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni? FASI DEL CANALE 1. Consapevolezza: Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti e sui servizi della nostra azienda? 2. Valutazione: Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione? 3. Acquisto: Come permettiamo ai clienti di acquistare dei prodotti e dei servizi specifici? 4. Consegn: Come forniamo la proposta di valore ai clienti? 5. Post vendita: Come forniamo assistenza ai clienti dopo l'acquisto?	Struttura dei costi Quali sono i costi più importanti inerenti al nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose? LA TUA ATTIVITÀ È PIÙ <i>Basata sui costi (struttura dei costi più snella, proposta di prezzo basso, massima automazione, ampia esternalizzazione)</i> <i>Basata sul valore (Incentrato sulla creazione di valore, proposta di valore premium)</i> ESEMPI DI CARATTERISTICHE Costi fissi (stipendi, affitti, utenze) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo	Flussi di ricavi Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Per cosa pagano ora? Come pagano ora? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive? TIP Vendita di attività Tariffa per l'utilizzo Canone di abbonamento Concessione di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Prestito/affitto/leasing PREZZI FISSI Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume PREZZI DINAMICI Negoziazione (contrattazione) Gestione del rendimento Real-time market



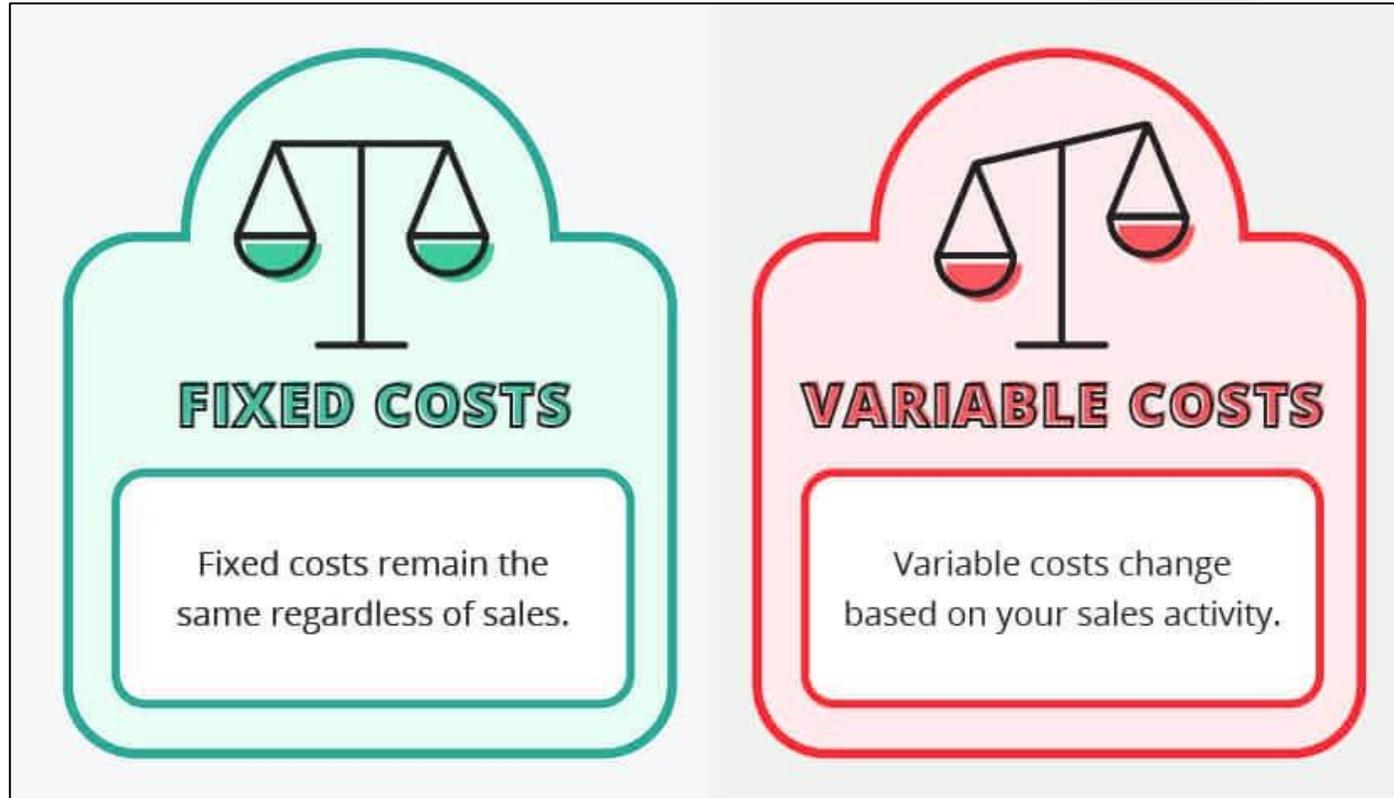
Categorie di struttura dei costi

Nella struttura dei costi si può distinguere tra:

- Le **strutture dei costi guidate dal valore** sono quelle che si concentrano sulla creazione di un maggior valore del prodotto stesso, non necessariamente producendolo al minor costo possibile. Alcuni esempi riguardano alcuni marchi di moda di lusso, di gioielli o di hotel di lusso.
- Le **strutture dei costo guidate dai costi** si concentrano sulla riduzione del costo di un prodotto o di un servizio, contenendolo il più possibile. Alcuni esempi riguardano le compagnie aeree low-cost oppure i negozi di mobili ampiamente diffusi che consentono l'assemblaggio dei mobili in casa.



Costi aziendali – Suddivisione



Fonte: <https://diffzi.com/fixed-cost-vs-variable-cost/>



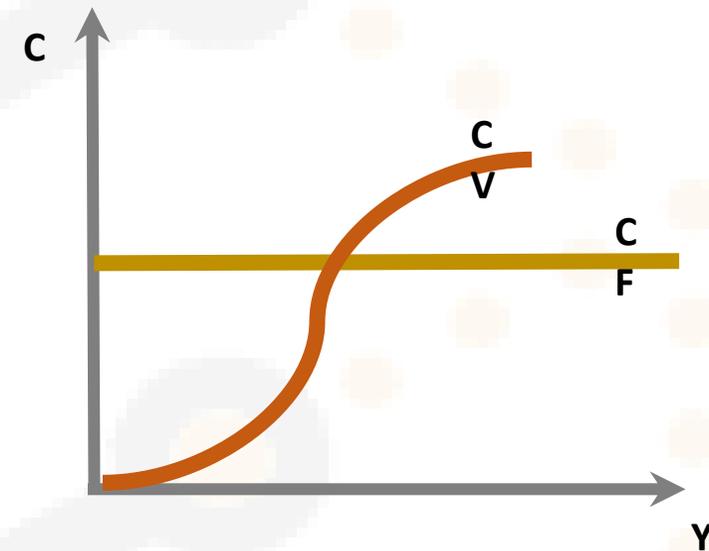
Contesto teorico

Costi totali (CT)

Nella pratica, vengono utilizzate molte classificazioni e molti criteri di allocazione dei costi. In base alla reazione dei costi alle variazioni del volume di produzione, si possono suddividere in:

Costi fissi (CF)

Costi variabili (CV)



Insieme, rappresentano i costi totali (CT) sostenuti dall'impresa. Quindi, i costi variabili riguardano tutti i tipi di costi dell'impresa che non rientrano nei costi fissi.

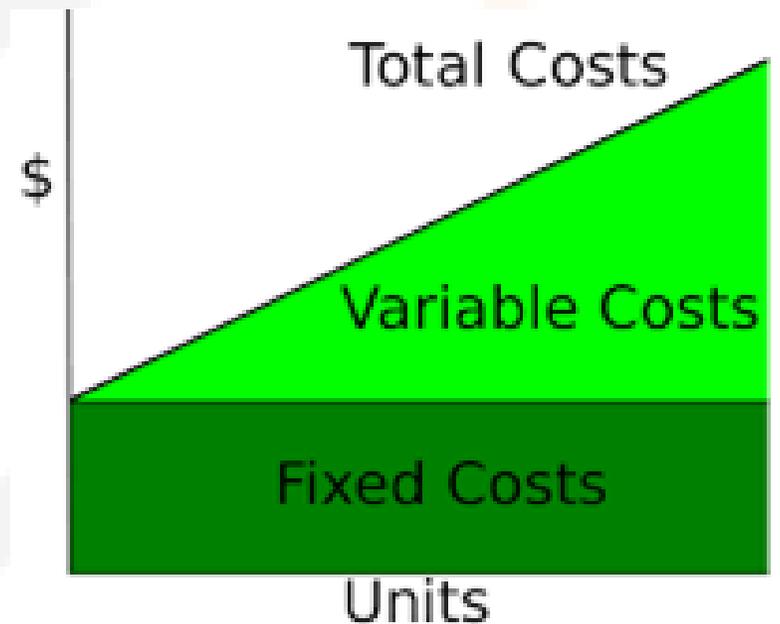
Le informazioni sui costi variabili e sui costi fissi vengono utilizzate nel processo decisionale a breve termine e nella contabilità relativa ai costi variabili.



Costi fissi- definizione

I costi fissi non cambiano al variare del volume di produzione. Questo significa che ridurre la produzione non genera una variazione in termini di costi fissi.

Rimangono invariati per un lungo periodo di tempo, ma questo non significa che il loro valore sia sempre lo stesso. I costi dipendono dalle condizioni macroeconomiche e, quindi, sono soggetti a variazioni, ma non sono dovuti dal livello di attività costs.



Fonte <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CVP-TC-FC-VC.svg>





Costi fissi- tipi

I costi fissi possono essere suddivisi in:

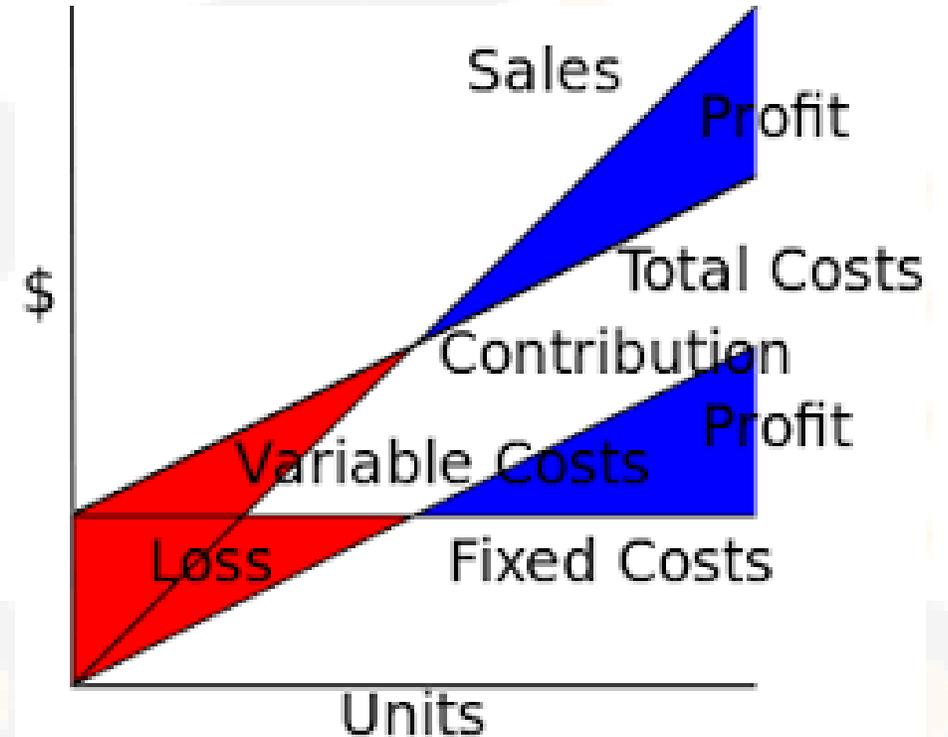
- **costi fissi totali** - non sono soggetti ad alcuna variazione al variare del volume di produzione (ad esempio, le deduzioni dell'ammortamento quando le immobilizzazioni sono regolate con il metodo a quote costanti),
- **costi fissi incrementali** - il loro valore non cambia soltanto nell'intervallo delle dimensioni; in seguito si ha un aumento dei costi che poi stabilizzano nuovamente (ad esempio, l'affitto di un capannone di produzione; dopo aver superato un certo valore di produzione è necessario affittare un altro capannone).



Costi fissi - Esempi

Alcuni **esempi** di costi fissi possono essere:

- remunerazione dell'amministrazione,
- deduzioni dell'ammortamento dei macchinari,
- assicurazione degli impianti,
- il canone per l'affitto di un edificio,
- i costi dei media.

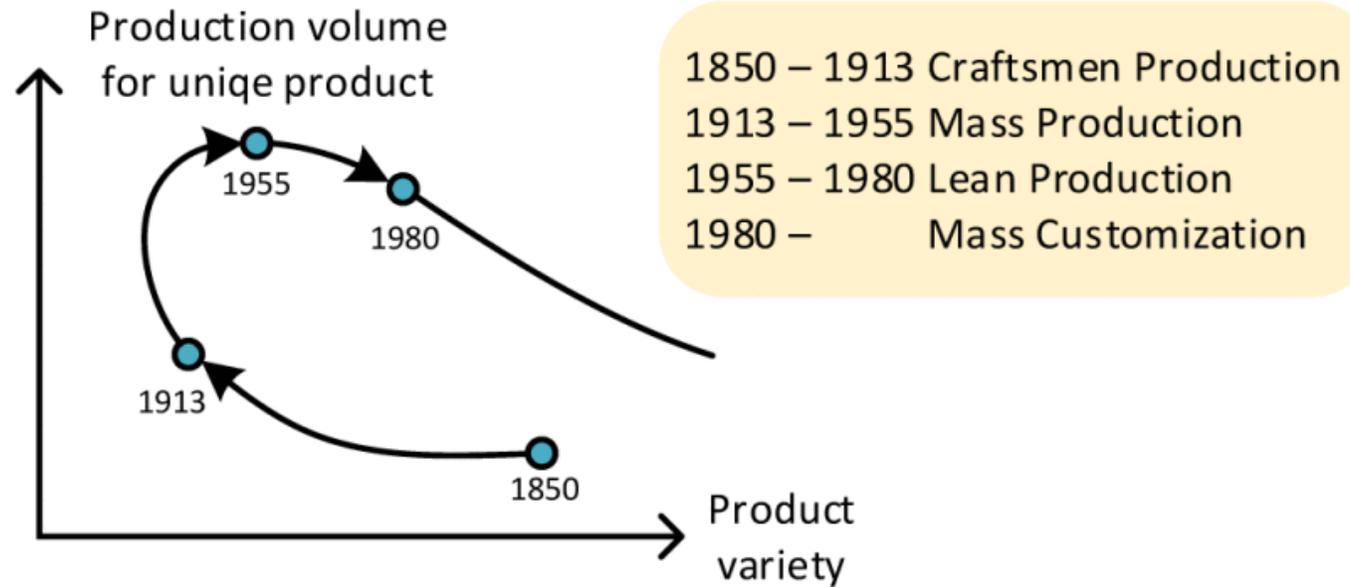


<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CVP-TC-FC-VC.svg>



Costi fissi - Regola di base

Per distinguere un costo fisso da un costo variabile non si deve considerare il periodo di tempo, ma se il costo è influenzato dal volume di produzione.





Costi fissi – formula

Dividendo i costi fissi per il volume di produzione, si ottiene il costo fisso medio:

$$CMF = FC/Q$$

CMF costi fissi medi

CF - costi fissi

Q - volume di produzione

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-koszty-stale-i-zmienne-klasyfikacja-kosztow-w-dzialalnosci>



Costi variabili – definizione

I **costi variabili** sono i costi che l'imprenditore deve sostenere per le attività legate direttamente al livello di produzione attuale.

Si ritiene che i **costi variabili cambino al variare del volume di produzione.**

Nelle definizioni dei costi variabili, la "*produzione*" va intesa in termini di "volume di attività", quindi i costi variabili sono dei costi che cambiano in base alle dimensioni del volume di affari dell'azienda.

Crescono con l'aumento del volume:

$$CT = CF + CV$$

CT - costi totali, CF - costi fissi, CV - costi variabili



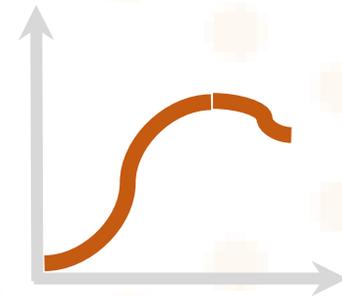
Costi variabili

I costi variabili includono, tra gli altri:

- Gli stipendi dei lavoratori (numero dei dipendenti e ore lavorative),
- Le materie prime,
- Elettricità,
- I costi di stoccaggio e trasporto

Quando c'è poca produzione, i costi variabili aumentano.

Ma quando la produzione aumenta, questi costi si stabilizzano e aumentano leggermente insieme assieme alla produzione (introduzione alla specializzazione sul prodotto).



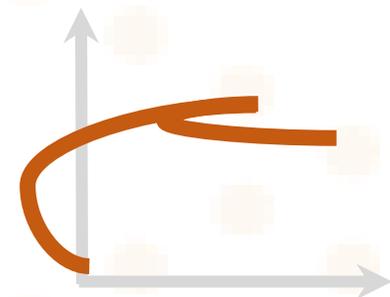
Costi variabili

I costi variabili cambiano a seconda dei cambiamenti del volume d'affari.

I costi variabili si suddividono in:

- **Costi decrescenti**, cioè quelli che reagiscono in modo meno che proporzionale ai cambiamenti nel volume d'affari dell'azienda;
- **Costi che variano in proporzione alle fluttuazioni** del volume d'affari;
- **Costi progressivi**, cioè quelli che reagiscono in modo più che proporzionale ai cambiamenti del volume d'affari.

I costi variabili sono inclusi nelle previsioni di entrata e nel calcolo del punto di pareggio (BEP) di un'azienda o di un progetto (i metodi per il calcolo dei costi verranno presentati nella **parte finanziaria**).



Ottimizzazione dei costi - Trasformare i costi fissi in costi variabili

In un'era di crisi finanziaria e pandemica, i cambiamenti nel comportamento dei clienti, l'aumento della concorrenza sui prezzi e la crescente difficoltà nell'ottenere i finanziamenti per le aziende, rendono necessari il controllo e l'ottimizzazione della struttura:

Si dovrebbe:

- Assicurarsi di ricevere informazioni affidabili,
- individuare i problemi dell'impresa,
- analizzare gli elementi chiave del modello di business e come si possono modificare,
- definire i principali cost driver e le loro condizioni, individuare i costi che si possono ridurre,
- applicare il benchmarking e altri metodi per valutare l'analisi costi-efficacia,
- trasformare i costi fissi in costi variabili,
- semplificare il modello di business,
- implementare degli strumenti di budgeting e di monitoraggio



Contenuti

- Introduzione
 - Obiettivo
 - Risultati di apprendimento
 - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- Bibliografia



Costi fissi- esempio

L'imprenditore ABC vuole produrre delle tazze, e ha un costo fisso di € 10.000 al mese. Se l'azienda non dovesse riuscirle a produrre, dovrebbe pagare € 10.000 per noleggiare un macchinario. Se producesse un milione di tazze, il suo costo fisso rimarrebbe sempre lo stesso. I costi variabili possono aumentare fino a € 2 milioni.

Risposta: Maggiori saranno i costi fissi dell'azienda, maggiori profitti dovrà generare per raggiungere il punto di pareggio, quindi dovrà lavorare per produrre e per promuovere i propri prodotti: ci sono sempre costi e imprevisti.



Per altri esempi
si veda la parte finanziaria.



Contenuti

- Introduzione
 - Obiettivo
 - Risultati di apprendimento
 - Parole chiave
- Contesto teorico
- Esempi e buone pratiche
- **Bibliografia**



- Fixed and variable costs - classification of operating costs
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-koszty-stale-i-zmienne-klasyfikacja-kosztow-w-dzialalnosci> [consultato 31.08.2020]
- Samuelson A.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 2*, PWN, Warszawa, 2007
- Słoman J., *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa, 2001
- Czubakowska K. (2015). *Rachunek kosztów i wyników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Nowak E. (2011). *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych, Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Ekspert, Wrocław