

MANAGEMENT

# Misurare e ridurre i costi

Dalle startup alle imprese già avviate

**Guido Granchi, Ezio Casavola,  
Franco Natale**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Ezio Casavola, Guido Granchi,  
Franco Natale**

# Misurare e ridurre i costi

Dalle startup alle imprese già avviate



FRANCOANGELI

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

Dediche di Guido Granchi

*All'Ingegnere Marcello Marinovich, esperto in Analisi del Valore,  
con stima ed affetto*

*Al Professor Massimo Saita, pioniere in Italia dei Costi della Qualità,  
per i suoi preziosi insegnamenti*

Dedica di Ezio Casavola

*A Ludovica*

Dedica di Franco Natale

*Ad Alessandra ogni giorno sostegno e faro della mia vita*





<b>Parte prima</b>		
<b>Misurazione e riduzione dei costi delle Startup</b>		
<b>1. Le caratteristiche delle Startup</b>	pag	15
1.1. Italiani: un popolo di Santi, Poeti, Navigatori e... Imprenditori!	»	15
1.2. Le principali cause di insuccesso delle Startup	»	18
1.2.1. Le tipologie dei costi della Startup	»	19
1.3. Startup eccellenti e il modello delle 3 B: <i>Business Idea</i> , <i>Business Model</i> e <i>Business Control</i>	»	23
1.4. La Matrice SWOT	»	25
1.5. Il <i>Business Model</i>	»	28
1.6. Il <i>Business Control</i>	»	31
1.7. L'importanza e la struttura del <i>Business Plan</i> della Startup	»	33
1.8. Startup ai blocchi di partenza: le opportunità e gli errori da evitare	»	38
<b>2. Le caratteristiche delle <i>Lean Startup</i></b>	»	47
2.1. Ricerche sullo "stato di salute" delle Startup e PMI innovative italiane	»	47
2.2. La <i>Lean Startup</i> : i principi del <i>Lean Thinking</i>	»	48
2.3. Le fasi di costituzione della <i>Lean Startup</i>	»	55
2.4. Il ciclo di finanziamento di una Startup innovativa	»	61
2.5. La <i>Lean Accounting</i> nella gestione dei costi: il <i>Value Stream Costing</i>	»	63
2.6. Sistemi tradizionali di <i>Cost Accounting</i> : limiti di ap- plicazione in un contesto <i>Lean</i>	»	66

2.7. <i>Value Stream Costing</i> : definizione e caratteristiche	pag.	71
2.8. Il Conto Economico per <i>Value Stream</i> : benefici e struttura	»	76
2.9. La misura delle <i>performance</i> operative per <i>Value Stream</i>	»	77
2.10. I benefici del <i>Value Stream Costing</i>	»	81
2.11. <i>Value Stream Costing Accounting</i> efficace: le fasi di introduzione in azienda	»	82
<b>3. Dal <i>Business Plan</i> al Piano Economico e Finanziario della Startup</b>	»	85
3.1. Dal <i>Business Plan</i> al Piano Economico e Finanziario (PEF)	»	85
3.2. Il Piano degli investimenti	»	86
3.3. Il Piano delle fonti di finanziamento	»	88
3.4. I Conti Economici preventivi	»	90
3.5. Gli Stati Patrimoniali preventivi	»	92
3.6. Il <i>Budget</i> dei flussi di cassa	»	95
3.7. La Nota Integrativa	»	106
<b>4. Il controllo dei costi: tecniche e strumenti per decidere</b>	»	108
4.1. Premessa	»	108
4.2. I costi di esercizio: una classificazione importante	»	110
4.3. Dai costi totali al costo unitario	»	113
4.4. Il Punto di pareggio ( <i>Break Even Point</i> )	»	115
4.5. Il <i>Break Even Point</i> nelle imprese multi-prodotto/servizio: casi aziendali	»	120
4.6. La sensibilità del <i>Break Even Point</i>	»	126
4.7. Il Margine di Contribuzione e le decisioni aziendali: casi pratici	»	127
4.8. Dal Margine di Contribuzione al <i>Direct Costing</i> semplice (sistema di calcolo a costi variabili)	»	133
4.9. Il <i>Direct Costing</i> evoluto: il Margine di Contribuzione di secondo livello (semilordo)	»	135
4.10. Vantaggi e svantaggi del <i>Direct Costing</i>	»	136
<b>5. Startup e la stima dei costi dei nuovi prodotti/servizi: il <i>Total Cost of Ownership</i>, il <i>Life Cycle Costing</i> e il <i>Target Costing</i></b>	»	138
5.1. Startup, innovazione e le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto o servizio	»	138

5.1.1.	Le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto/servizio	pag.	140
5.2.	Il <i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)	»	143
5.2.1.	Quando usare il TCO?	»	145
5.2.2.	Due esempi pratici di applicazione del TCO	»	152
5.3.	Il <i>Life Cycle Costing</i> (LCC)	»	154
5.3.1.	LCC e lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi	»	158
5.4.	Il <i>Target Costing</i> (TC) per la determinazione del “costo obiettivo” del nuovo prodotto	»	160
5.4.1.	La definizione del <i>Target Price</i>	»	162
5.4.2.	La definizione del <i>target profit, allowable cost e current achievable cost</i>	»	163
5.4.3.	La definizione del <i>target cost</i> : i diversi metodi a confronto	»	165
5.4.4.	I vantaggi del <i>Target Costing</i>	»	167
5.5.	Il contributo dell’Ingegneria del Valore ( <i>Value Engineering</i> ) al <i>Target Costing</i>	»	168
5.6.	L’Analisi delle Funzioni del nuovo prodotto e la VE	»	171
5.6.1.	L’Analisi delle Funzioni e il ciclo di vita del prodotto	»	173
5.6.2.	La valorizzazione economica delle funzioni d’uso del nuovo prodotto	»	175
5.7.	Le Tavole dei costi	»	176
5.8.	L’implementazione del TC: il <i>Kaizen costing</i> (KC)	»	179

## Parte seconda

### Misurazione e riduzione dei costi delle imprese già avviate

<b>6.</b>	<b>Il controllo dei costi nelle imprese organizzate per funzioni</b>	»	183
6.1.	Il modello organizzativo gerarchico funzionale: considerazioni generali	»	183
6.2.	L’organizzazione divisionale per prodotto e per aree geografiche	»	187
6.3.	I Centri di Responsabilità economica: le tipologie	»	190
6.4.	Il <i>Full costing</i> (sistema di calcolo a costo pieno): a base unica e multipla	»	192
6.5.	Il <i>Full costing</i> e i Centri di costo	»	199
6.5.1.	Il <i>Full costing</i> e i Centri di costo: un caso aziendale	»	200
6.6.	I limiti del <i>Full costing</i>	»	205

<b>7. I costi della Qualità nelle imprese organizzate per funzioni</b>	pag.	207
7.1. Cosa si intende per Qualità: il modello delle “5 P”	»	207
7.1.1. L’analisi degli scostamenti ( <i>gap</i> )	»	212
7.2. I costi della Qualità: le tipologie	»	217
7.3. Il modello organizzativo per funzioni e i “ <i>silos</i> ” aziendali	»	218
7.4. I costi della NON Qualità ( <i>Poor Quality Cost</i> ): esempi di insuccessi interni ed esterni	»	219
7.4.1. Le formule di calcolo dei costi della NON Qualità	»	220
7.4.2. Un approfondimento sui costi di valutazione dei fornitori: il <i>Vendor Rating</i>	»	224
7.5. L’elaborazione di un programma di riduzione dei costi della NON Qualità	»	229
7.6. Gli indicatori (KPI) dei costi della Qualità e la creazione di un cruscotto aziendale ( <i>Dashboard</i> )	»	237
<b>8. Il controllo dei costi nelle imprese organizzate per processi</b>	»	238
8.1. L’organizzazione aziendale per processi	»	238
8.2. La struttura del processo, le tipologie e il ruolo del Responsabile di processo	»	240
8.3. Cosa significa governare i processi aziendali?	»	243
8.4. Il miglioramento dei processi aziendali: incrementale o “di rottura”?	»	248
8.4.1. La reingegnerizzazione dei processi: un caso aziendale	»	250
8.5. Il calcolo dei costi dei processi con il metodo <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	»	252
8.6. Le fasi della metodologia ABC	»	254
8.6.1. Dalle attività ai <i>Cost Driver</i>	»	256
8.6.2. Dai <i>Resource Driver</i> agli aggregati di costo ( <i>Activity Cost Pool</i> )	»	259
8.6.3. Il legame tra le attività e gli oggetti di costo: gli <i>Activity Driver</i>	»	260
8.6.4. Il calcolo del costo pieno dell’oggetto di costo	»	261
8.7. Un caso aziendale di applicazione della metodologia ABC	»	262

<b>9. Il controllo dei costi nelle imprese organizzate per progetti (commesse)</b>	pag.	266
9.1. Il modello organizzativo aziendale per progetti (o per commessa)	»	266
9.2. <i>Project Management</i> e i principali processi all'interno di un progetto	»	268
9.3. Le principali tipologie di costi all'interno di un progetto	»	271
9.4. La gestione dei costi di un progetto: la pianificazione delle risorse	»	275
9.5. La gestione dei costi del progetto: la stima dei costi	»	277
9.5.1. Le stime dei costi di un progetto: approccio <i>top-down</i> o <i>bottom-up</i> ?	»	278
9.6. La gestione dei costi del progetto: il <i>Budget</i> di progetto o commessa	»	283
9.7. Il controllo dei costi del progetto: il metodo del Valore Assorbito (EVM)	»	287
9.7.1. Un caso aziendale di applicazione di EVM	»	289
9.8. La <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) per il controllo di gestione del progetto o commessa	»	289
9.8.1. La <i>Balanced Scorecard</i> e la <i>Convention</i> dei venditori: un caso aziendale	»	293



---

Parte prima

Misurazione e riduzione dei costi  
delle Startup





### 1.1. Italiani: un popolo di Santi, Poeti, Navigatori e... Imprenditori!

Come è noto, L'Italia è un paese a forte vocazione imprenditoriale: secondo una rilevazione al 31 marzo 2021<sup>1</sup> il tessuto economico nazionale è composto da 17.090.611 addetti che lavorano in 5.148.915 imprese attive, la maggior parte delle quali sono PMI (Piccole e Medie Imprese).

Nella macro categoria delle PMI si possono distinguere diverse tipologie di imprese, suddivise in base ai seguenti parametri dimensionali:

Tab. 1 - Le tipologie di PMI in Italia<sup>2</sup>

<b>Definizione PMI</b>	<b>Numero addetti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Totale di bilancio</b>
<i>Micro Impresa</i>	Meno di 10	Non superiore a 2 milioni di euro	Non superiore a 2 milioni di euro
<i>Piccola Impresa</i>	Meno di 50	Non superiore a 10 milioni di euro	Non superiore a 10 milioni di euro
<i>Media Impresa</i>	Meno di 250	Non superiore a 50 milioni di euro	Non superiore a 43 milioni di euro

Il totale del fatturato viene calcolato tenendo conto della voce A.1 del Conto Economico: si tratta quindi dell'importo netto del volume di affari, ovvero gli importi provenienti dalla vendita di prodotti e dalla prestazione

1. Fonte INPS e dati del Registro Imprese.

2. La definizione dei parametri è contenuta nel DM 18 aprile 2005.

di servizi rientranti nelle attività ordinarie della società, diminuiti di sconti, abbuoni, premi e resi sulle vendite nonché dell’IVA e delle altre imposte connesse con il volume di affari.

Per il totale di bilancio si intende invece il totale dell’Attivo Patrimoniale.

Per il calcolo del numero degli occupati si fa riferimento ai dipendenti dell’impresa a tempo determinato e indeterminato, iscritti nel libro matricola dell’impresa e legati ad essa da forme contrattuali che prevedono il vincolo di dipendenza, fatta eccezione di quelli posti in cassa integrazione straordinaria.

Scendendo ulteriormente nel dettaglio gli effettivi corrispondono al numero di unità lavorative-anno (ULA), ovvero al numero di persone che, nell’anno preso in considerazione, hanno lavorato nell’impresa o per conto di essa, a tempo pieno.

Gli effettivi sono quindi:

- le persone che lavorano per l’impresa e ne sono dipendenti;
- i proprietari gestori;
- soci che svolgono un’attività regolare nell’impresa e beneficiano dei vantaggi finanziari da essa forniti.

Ogni anno vengono costituite nel nostro paese un numero importante di nuove aziende che propongono al mercato prodotti e/o servizi tradizionali o innovativi: a sostegno di tali neo imprese sono stati previsti numerosi aiuti e agevolazioni, statali e regionali, tra cui ad esempio “Nuove imprese a tasso Zero”<sup>3</sup> per giovani entro i 35 anni e imprenditrici che desiderano avviare micro e piccole imprese o lo hanno già fatto negli ultimi 5 anni: oltre al rimborso agevolato è prevista anche una quota di fondo perduto sul finanziamento.

Nonostante l’impegno costante dei neoimprenditori/trici e i sostegni previsti, spesso però complicati da una burocrazia eccessiva, le Startup italiane non godono di un ottimo stato di salute, come si evince dalle tabelle sotto riportate:

3. Si veda la Circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 117378 dell’8 aprile 2021.

Tab. 2 - Startup iscritte per anno e regione<sup>4</sup>

<b>Regione</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2020</b>
Abruzzo	8.327	8.144	8.408	8.223	6.939
Basilicata	3.875	3.476	3.000	2.925	2.582
Calabria	11.266	10.179	10.348	9.884	8.373
Campania	38.361	37.515	37.395	35.869	31.092
Emilia Romagna	25.942	25.327	25.172	25.414	20.714
Friuli-Venezia Giulia	5.264	5.368	5.450	5.220	4.360
Lazio	41.059	40.575	39.543	39.952	32.277
Liguria	9.220	9.134	8.866	9.347	7.362
Lombardia	57.319	56.034	55.841	58.313	48.043
Marche	9.515	9.666	8.732	8.869	6.749
Molise	2.248	1.910	1.877	1.856	1.544
Piemonte	26.447	25.011	24.156	25.972	20.942
Puglia	24.260	23.654	23.265	23.560	19.435
Sardegna	9.653	9.996	9.247	9.265	7.876
Sicilia	26.487	28.253	25.820	25.655	22.309
Toscana	25.073	24.483	23.749	24.093	19.722
Trentino-Alto Adige	5.974	5.733	5.838	6.599	5.447
Umbria	5.399	5.269	4.750	4.871	4.110
Valle d'Aosta	709	700	700	711	605
Veneto	27.090	26.448	26.335	26.454	21.827
<b>Totale</b>	<b>363.488</b>	<b>356.875</b>	<b>348.492</b>	<b>353.052</b>	<b>292.308</b>

4. La fonte delle Tab. 2 e 3 è U.O. Studi, Statistica e Programmazione della Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi su dati del Registro Imprese.

Tab. 3 - Startup al 31.12.2020 per anno di iscrizione dell'impresa e regione

Regione	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Totale registrate al 31.12.2020
Abruzzo	6.086	6.446	7.196	7.553	6.658	148.373
Basilicata	3.144	2.858	2.692	2.756	2.424	60.582
Calabria	8.291	8.165	8.840	9.101	8.023	188.041
Campania	27.700	30.025	31.997	33.066	29.527	602.634
Emilia Romagna	18.138	19.204	20.714	22.757	19.723	449.361
Friuli-Venezia Giulia	3.744	4.117	4.559	4.734	4.183	101.220
Lazio	31.287	32.869	34.030	36.903	30.877	657.968
Liguria	6.393	6.901	7.390	8.400	6.976	161.349
Lombardia	40.570	43.271	46.598	52.972	45.678	949.399
Marche	6.923	7.495	7.351	7.995	6.475	166.661
Molise	1.762	1.572	1.636	1.681	1.461	35.167
Piemonte	18.201	18.800	19.695	23.195	20.000	426.314
Puglia	17.544	18.852	19.724	21.493	18.400	382.535
Sardegna	7.563	8.214	8.092	8.672	7.516	170.499
Sicilia	19.300	22.776	22.187	23.787	20.947	471.289
Toscana	17.454	18.657	19.675	21.720	18.826	410.209
Trentino-Alto Adige	4.475	4.566	4.989	6.119	5.165	110.324
Umbria	4.021	4.254	4.066	4.460	3.882	94.202
Valle d'Aosta	492	539	596	617	584	12.212
Veneto	19.334	20.753	21.972	24.083	20.868	479.692
<b>Totale</b>	<b>262.422</b>	<b>280.334</b>	<b>293.999</b>	<b>322.064</b>	<b>278.193</b>	<b>6.078.031</b>

## 1.2. Le principali cause di insuccesso delle Startup

Come si è visto nel paragrafo precedente, un importante patrimonio di creatività, idee e innovazione viene ogni anno sprecato e disperso.

Quali sono le cause di questo fenomeno?

Si identificano due tipologie di cause: esogene ed endogene.

Le prime sono influenzate da fattori esterni all'azienda: la crisi mondiale dovuta alla diffusione della pandemia e ai recenti eventi bellici è un esempio eclatante in tal senso. La scarsità generalizzata di materie prime e l'aumento dei loro costi sono altre cause esogene che hanno purtroppo un peso importante sulla sopravvivenza delle Startup.

Le cause endogene invece sono rappresentate da fattori interni all'impresa e quindi su di esse la neo imprenditrice/tore ha maggiori possibilità di controllo.

Nella nostra esperienza alcuni esempi di tali cause sono:

- problemi tecnici legati ai prodotti;
- problemi tra soci relativi a visioni differenti di gestione del *business*;
- eccessiva focalizzazione sul prodotto a scapito del modello di *business*;
- sottovalutazione dei tempi necessari per lanciare il prodotto sul mercato;
- sottostima nella previsione dei costi o sovrastima nella previsione delle vendite;
- strategie di *pricing* errate;
- scarsa conoscenza del mercato e dei comportamenti di acquisto dei *prospect* e dei clienti;
- mancanza di coinvolgimento di collaboratori con competenze chiave;
- incapacità di stringere alleanze strategiche con partner che possono portare Valore Aggiunto;
- sottovalutazione del fabbisogno finanziario;
- carenza di liquidità;
- scarsa attenzione alla gestione dei costi.

In questo capitolo si approfondiscono le tipologie di costi, mentre l'importanza della valutazione del fabbisogno finanziario sarà approfondita nel capitolo 3.

### 1.2.1. Le tipologie dei costi della Startup

L'attenzione del neo imprenditore/trice è spesso focalizzata sul prodotto o servizio, la ricerca di nuova clientela, le strategie di vendita e di Marketing mentre l'aspetto legato al controllo continuo dei costi non sempre è monitorato come dovrebbe.

Ma quali sono i costi di una Startup e in quali categorie si possono classificare?

Anche se la classificazione dei costi può essere effettuata utilizzando diversi criteri, si consiglia di analizzare correttamente il comportamento di un costo definendo:

- il costo oggetto di analisi;
- il fattore rispetto al quale il comportamento è studiato (*cost driver*);
- l'intervallo di variazione del *cost driver* considerato rilevante nell'analisi;
- il periodo di tempo preso come riferimento.

Se il criterio di classificazione dei costi riguarda la loro riferibilità e misurabilità rispetto all'oggetto di costo, si possono avere costi speciali, comuni e generali.

I *costi speciali* sono riferibili in maniera oggettiva all'oggetto di analisi (es. costo della materia), oppure sono costituiti dal valore di fattori produttivi i cui servizi sono impiegati in modo esclusivo dall'oggetto di costo (es. ammortamento di un impianto rispetto al reparto in cui è utilizzato). Tali costi possono essere diretti o indiretti.

I *costi comuni* riguardano più oggetti di costo: non sono attribuibili ad un singolo oggetto di costo direttamente ma presuppongono un processo di ripartizione e allocazione (es. quote di ammortamento di impianti). I costi comuni sono sempre indiretti, come definiti di seguito.

I *costi generali* sono riferiti all'impresa nel suo complesso (es. competenze spettanti agli amministratori).

Quando i costi sono classificati basandosi sulla loro modalità di attribuzione all'oggetto di costo, si hanno costi diretti e indiretti.

I *costi diretti* sono costi speciali (variabili o fissi) attribuibili ai singoli prodotti e processi secondo un criterio di specialità, ovvero mediante la determinazione della quantità impiegata e la sua valorizzazione (es. manodopera diretta)

I *costi indiretti* sono quei costi (variabili o fissi) che si imputano all'oggetto di costo secondo criteri di comunanza (es. costi generali di produzione): sono costi distribuibili tra gli oggetti di costo (es. produzione, commesse, reparti) per mezzo di coefficienti di ripartizione variamente calcolati (basi di riparto a valore o quantitative come approfondito nel capitolo 6).

Se si considerano i costi utilizzando il criterio del comportamento rispetto ad un fattore determinante (*cost driver*) si hanno tre classi di costo: costi fissi, costi variabili e misti.

I *costi fissi* sono costi che non variano, entro certi limiti, con il variare del volume di *output* (ad esempio la produzione): sono considerati come costi di struttura o di capacità, nel senso che fino a quando non si supera la struttura o la capacità esistenti non sono soggetti a variazioni (es. canone di locazione di un capannone industriale).

All'interno della categoria dei costi fissi si distinguono:

1. *costi impegnati (sunk costs)*: sono costi che vengono sostenuti per rendere disponibile una certa capacità produttiva o di servizio (es. ammortamenti, canoni di locazione); non possono essere radicalmente ridimensionati senza compromettere la capacità produttiva e le prestazioni economiche aziendali;