

## ADACTA RISPONDE



### *Adacta Risponde*

## Il Manufacturing Cost Accounting (MCA) a supporto delle decisioni di make or buy

Il business in cui opera la mia azienda è stato recentemente caratterizzato da contrazione della domanda e aumento della concorrenza. Il management ha deciso di mettere in discussione l'attuale assetto produttivo per renderlo maggiormente flessibile alle variazioni dei volumi e analizzare in dettaglio alcune fasi del processo per valutare ipotesi di make or buy. L'attuale modello di costing è basato su costi standard datati e non fornisce informazioni esaustive per supportare tali decisioni: come è possibile far evolvere il modello esistente?

## Il Manufacturing Cost Accounting (MCA) a supporto delle decisioni di make or buy

*Il business in cui opera la mia azienda è stato recentemente caratterizzato da contrazione della domanda e aumento della concorrenza. Il management ha deciso di mettere in discussione l'attuale assetto produttivo per renderlo maggiormente flessibile alle variazioni dei volumi e analizzare in dettaglio alcune fasi del processo per valutare ipotesi di make or buy. L'attuale modello di costing è basato su costi standard datati e non fornisce informazioni esaustive per supportare tali decisioni: come è possibile far evolvere il modello esistente?*

DI MARTINO ZUINI

Condurre un'analisi di make or buy presuppone di conoscere la struttura dei propri costi industriali e utilizzare i costi standard di produzione "storici" non è più sufficiente per misurare le proprie performance e confrontarle con i benchmark di riferimento del mercato.

In questi casi può essere utile dotarsi di un modello di MCA. Esso si basa normalmente su due componenti fondamentali: 1) la Contabilità Analitica (COAN), che consente di suddividere i costi per natura (conto di contabilità) e destinazione (reparto 1, reparto 2, ecc.) ed è finalizzata a determinare il costo per centro di lavoro; 2) la Contabilità Industriale (COIND) che consente di misurare le grandezze quantitative sui centri di lavoro (quantità lavorate, ore uomo, ore macchina, ecc.). Le informazioni rilevate sono tra loro complementari e consentono di determinare il cost rate di produzione (€/pz, €/mq, etc).

L'esperienza ha mostrato l'utilità di strutturare il MCA descrivendo i costi secondo una modalità a scalare. Una possibile classificazione prevede la suddivisione dei costi in cinque categorie: 1) costi diretti variabili (costi diretti che variano proporzionalmente ai volumi, es. materie prime); 2) costi indiretti variabili specifici (costi di acquisto, logistica inbound, ecc.); 3) costi semi-fissi specifici (costi che hanno un andamento a gradino rispetto ai volumi – es. manodopera diretta); 4) costi fissi specifici (costi il cui valore è fisso indipendentemente dai volumi prodotti – es. ammortamento impianti); 5) costi fissi indiretti non specifici (costi di struttura – es. amministrazione, commerciale, ecc.). Obiettivo della struttura a scalare è poter confrontare il cost rate in modo omogeneo con i valori proposti dal mercato per valutare analiticamente le alternative di make or buy (es. il potenziale terzista ha quotato un prezzo per la sola lavorazione oppure per lavorazione e materiali). La granularità nella composizione dei costi consente inoltre di suddividerli in: 1) cessanti (costi che cessano nel momento in cui si esternalizza la lavorazione); 2) non cessanti (costi che continueranno comunque ad insistere sulla struttura produttiva); 3) emergenti (costi che nascono nel momento in cui si ricorre all'outsourcing).

Il modello di MCA consente di effettuare possibili valutazioni anche in ottica di ottimizzazione. Un cost rate di produzione troppo elevato può essere generato infatti da diverse cause e implicare differenti scenari. A titolo di esempio: 1) la capacità produttiva è satura ma la struttura dei costi non è ottimizzata: c'è spazio per una attività di cost cutting; 2) i costi sono ottimizzati ma la capacità produttiva è sovradimensionata: c'è la possibilità di valutare un ridimensionamento della capacità produttiva; 3) i costi e la capacità produttiva sono entrambi già ottimizzati: il processo può essere migliorato ricorrendo all'outsourcing.

[m.zuin@adacta.it](mailto:m.zuin@adacta.it)