

LOCUS

theBUSINESSedit.



HSL Advisors



CONFINDUSTRIA



N.3 - Febbraio 2026
Locus | Magazine Digitale
HSL Advisors



Micro e Piccole Imprese alla prova dei Costi aziendali: *il vero problema non è quanto si spende, ma come!*

**Marcello Borelli**

01/02/2026

Coordinatore Team Pianificazione
Strategica e Controllo di gestione

Sempre più spesso, nell'interlocuzione quotidiana con gli imprenditori, le affermazioni poste in evidenza al consulente aziendale sono: "i costi sono troppo alti"; "i costi sono fuori controllo"; "è necessaria una politica di riduzione dei costi"; "occorre tagliare i costi" e così via, sulla stessa falsariga.

Ma siamo sicuri che i costi, in senso assoluto, siano il vero problema delle aziende moderne? O forse è la gestione (cost management) degli stessi che va approfondita e migliorata nel contesto organizzativo? In un'epoca in cui il mantra del contenimento domina le agende manageriali, appare urgente fare chiarezza su cosa si intenda davvero per "costo" e su come un approccio superficiale possa diventare più dannoso che utile.

Ebbene, in tal senso, possiamo riassumere il concetto di costo come: "la quantità di moneta necessaria ad acquisire una unità di fattore produttivo". Tale definizione non deve indurre nell'errore, che spesso si commette, di far coincidere il costo con l'uscita monetaria; non tutti i

costi generano un flusso finanziario e, in tal senso, basti pensare al concetto di ammortamento ed ovvero il costo connesso all'utilizzo nel tempo di un fattore produttivo classificato come "investimento" e che, come tale, cede la sua utilità in più esercizi; l'uscita per l'acquisizione del fattore "investimento" avverrà in un esercizio ma l'utilizzo del fattore (costo) sarà ripartito in più esercizi, pari alla vita utile dello stesso. Fare impresa comporta acquisire i fattori produttivi (materie, lavoro, beni, servizi) necessari al corretto svolgimento dei processi produttivi e/o di erogazione dei servizi.

È evidente che vi sono, nella quantificazione dei costi, elementi quali-quantitativi nel senso che ciascun fattore produttivo avrà un suo prezzo unitario di acquisizione (a sua volta dipendente dalla qualità del fattore produttivo stesso) ed una sua quantità da utilizzare per ottenere l'output finale (prodotto e/o servizio); la moltiplicazione dei due elementi (prezzo*quantità) darà il costo finale dell'output. Agire sul contenimento dei costi comporta, dunque, operare in maniera efficiente sul prezzo di acquisto dei fattori produttivi (efficienza esterna) e, allo stesso tempo, minimizzare, a parità di qualità dell'output finale, le quantità di fattore utilizzate con processi produttivi efficaci (efficienza interna).

Definito il costo, dobbiamo prendere atto che non tutti i costi sono uguali e una politica di taglio lineare degli stessi può avere conseguenze disastrose sui risultati aziendali.

Una corretta e sana gestione dei costi implica una valutazione interna aziendale sui processi critici di successo dell'azienda; allocare maggiori risorse su tali processi porterà, nel medio-lungo termine, a migliorare i risultati aziendali. In sostanza si tratta non di spendere meno ma di spendere meglio.

Il costo, dunque, è un fenomeno che deve essere capito, analizzato e gestito in quanto la sua compiuta conoscenza è alla base delle corrette decisioni aziendali, siano esse di carattere operativo che strategico.

La corretta comprensione dei costi comporta una loro suddivisione e classificazione per capirne l'andamento in condizioni diverse di volumi e/o complessità.

Le classificazioni maggiormente ricorrenti sono quelle che distinguono tra.

1. Costi variabili e costi fissi
2. Costi diretti e costi indiretti
3. Costi specifici e costi comuni

La prima classificazione attiene alla caratteristica dell'andamento dei costi rispetto ai volumi prodotti; i costi variabili sono quelli che aumentano all'aumentare dei volumi mentre quelli fissi rimangono sostanzialmente invariati entro un certo intervallo di crescita della produzione.

Ad oggi, pur essendo ancora diffusa, tale classificazione ha perso di importanza a seguito del fenomeno della sempre crescente complessità aziendale. Il moltiplicarsi di prodotti, clienti, fornitori, tecnologie, in un contesto globale sempre più competitivo, ha aumentato in maniera significativa i costi "fissi specifici" che hanno assunto un andamento a balzi, sempre crescenti, via via che la complessità aumenta.



La seconda classificazione nasce dalla iniziale individuazione del "prodotto" come oggetto cui riferire il calcolo dei costi; tutti i costi direttamente riferibili al prodotto (materie prime, imballi e manodopera diretta in primis) vengono classificati come "costi diretti" mentre tutto il resto finisce nella definizione di "costi indiretti".

Anche questa classificazione ha, nel tempo, perso di importanza in funzione del fatto che nei costi indiretti andavano a confluire masse sempre crescenti di costi indifferenziati rendendo poco significativo, per le decisioni, il solo costo diretto del prodotto.

La classificazione tra costi specifici e costi comuni è stata oggetto di sviluppo recente da parte degli studiosi di cost accounting e si basa sul principio dei Traceable costs (costi tracciabili), che sono quelli oggettivamente attribuibili all'oggetto di calcolo prescelto (canale distributivo, mercato, cliente, prodotto, linea di produzione etc. etc.); tutti i costi tracciabili sono costi specifici e la loro caratteristica è che il venir meno dell'oggetto per il quale sono sostenuti li annulla automaticamente ovvero c'è un reimpiego dei fattori produttivi su altri oggetti. Tutti gli altri costi sono classificati come costi comuni.

Risulta evidente che via via che l'oggetto di calcolo dei costi si amplia, saranno sempre di più i costi specifici e sempre meno i costi comuni fino all'estremizzazione dell'oggetto di calcolo "Azienda" per il quale tutti i costi sono da considerarsi specifici. Viceversa, una riduzione dell'oggetto di calcolo comprime la quota dei costi specifici ed aumenta la quota dei costi classificati come comuni.

Infine, la domanda che dobbiamo porci è: perché in impresa è necessario fare calcolo ed analisi dei costi? Quali sono gli scopi principali di tali attività?

Accanto ad un'esigenza strettamente contabile, rappresentata dalla corretta valorizzazione delle giacenze di magazzino, ve ne sono sicuramente altre di natura maggiormente strategica ed ovvero:

- avere le informazioni utili ad orientare i prezzi di vendita dei prodotti/servizi
- avere le informazioni analitiche a supporto del processo decisionale sia di breve periodo (gestione operativa) che di medio-lungo termine (gestione strategica)

In un contributo successivo analizzeremo meglio le finalità di cui ai punti precedenti, cercando di approfondire quali sono le informazioni di costo rilevanti nelle decisioni operative ed in quelle di natura strategica.

Disporre delle giuste informazioni sui costi, dopo aver seguito correttamente il processo di analisi e classificazione degli stessi anche in funzione delle specificità aziendali in termini di processi critici, è, dunque, fondamentale per condurre l'azienda verso gli obiettivi prefissati.

In conclusione, se è vero che viviamo in un contesto economico difficile e competitivo, è altrettanto vero che **tagliare i costi senza criterio può portare più danni che benefici**. Serve invece un approccio strutturato, basato sull'analisi approfondita e la comprensione dei processi. Perché, come spesso accade in economia, **la soluzione non è tagliare, ma governare**.



theBUSINESSedit.