

The slide features a central white diamond shape with the text "ACTIVITY COST MANAGEMENT" inside. The diamond is surrounded by a thick blue border that has a white outline. The background is light blue with several overlapping geometric shapes in various shades of blue and green, including squares and rectangles, some of which are slightly offset from each other.

ACTIVITY COST MANAGEMENT

COST ACCOUNTING

- ❏ Calcolo dei costi finalizzato a:
 - Misurare i costi delle commesse (produzione artigianale),
 - Misurare i rendimenti dei fattori correnti e la saturazione della capacità produttiva per i fattori produttivi anticipati (produzione di massa) in una logica di completo assorbimento dei costi,
 - Misurare i costi dell'utilizzo della capacità produttiva (direct costing) senza considerare i costi di allestimento della capacità produttiva (capacità produttiva in eccesso),
 - Misurare i costi considerando i fenomeni della complessità e della varietà (ABC).

Analisi e misurazione dei “centri” di accumulo dei costi



COST MANAGEMENT

- ▣ Gestione dei costi non solo per la loro riduzione ma per:
 - Migliorare la gestione delle attività e dei processi,
 - Migliorare le prestazioni in termini di efficacia ed efficienza delle attività e dei processi,
 - Avere informazioni per l'attuazione di politiche innovative nella gestione delle attività/processi,
 - Maggiore collegamento con le dinamiche strategiche volte all'aumento del valore per il cliente e alla crescita della redditività aziendale.

Calcolo dei costi come fase di passaggio per la gestione dei costi volta a migliorare l'efficacia nell'uso delle risorse, per migliorare continuamente i processi e le prestazioni attese e non solo per minimizzare i costi



Fattori di contesto

- a) Produzione flessibile: centralità del cliente
- b) Disponibilità di strumenti per gestire e supportare i flussi di comunicazione e informazione interni ed esterni all'azienda (ICT)
- c) Globalizzazione della concorrenza sui mercati
- d) Innovazioni nei processi produttivi e loro rapida diffusione

Il cambiamento è legato in generale ad un diverso modo di concepire il confronto competitivo e le leve per affrontarlo



Fattori di contesto (2)

- a) Centralità del cliente: nuove leve da manovrare:
- Tempi: time to market, tempo di attraversamento, tempi di logistica in entrata e in uscita.
 - Qualità: della gestione aziendale finalizzata a migliorare la customer satisfaction.
 - Varietà: differenziazione e diversificazione per ridurre i costi della concorrenza.
 - Costi: compatibilità tra strategie di differenziazione e strategie di leadership di costo

TIME TO MARKET

⊛ Tempo necessario per sviluppare un nuovo prodotto e “portarlo” sul mercato

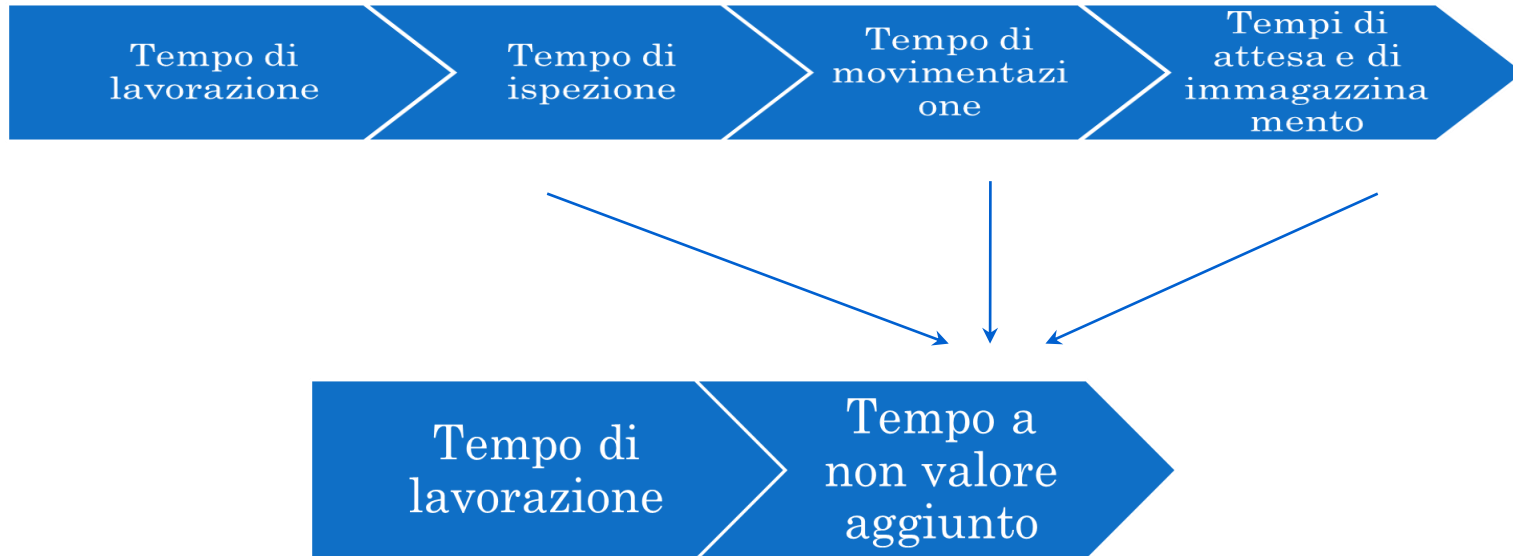
⊛ Riduzione del ciclo di vita del prodotto

FOCUS:

Stima preventiva dei costi per il loro recupero durante la vita commerciale del prodotto



TEMPO DI ATTRAVERSAMENTO



FOCUS:

Eliminazione dei tempi a non valore aggiunto

Riduzione dei tempi di inattività durante la lavorazione



TEMPO DELLA LOGISTICA IN ENTRATA E IN USCITA

- Tempo per la consegna del prodotto al cliente: dal ricevimento dell'ordine, alla messa in produzione, alla consegna del prodotto finito

FOCUS

- Eliminazione della attività a non valore aggiunto
- Realizzazione di innovazioni di processo
- Conseguimento di un differenziale rispetto ai concorrenti



LE RISPOSTE MANAGERIALI

- ❑ Focus su attività e processi
- ❑ Produzione snella e Just In Time
- ❑ Focus sul core business e sulle core competencies
- ❑ Sviluppo di rapporti di collaborazione con tutti i soggetti partecipanti al business
- ❑ Definizione di nuovi modelli organizzativi maggiormente collegati alle scelte strategiche (ASA, Moduli, ecc.)



Fabbisogno di nuovi strumenti e logiche di costing in grado di supportare le scelte strategiche.



ACTIVITY BASED MANAGEMENT

È un sistema di controllo direzionale che utilizza le informazioni (economiche e non) relative ad attività e processi per migliorare l'efficienza e l'efficacia con cui vengono svolti i processi in modo da accrescere il valore per il cliente e migliorare la redditività aziendale



PROCESSI/ATTIVITÀ DELL'ABM

ABC

- ▣ Spedizione del prodotto
- ▣ **Richiede una definizione più dettagliata delle attività all'interno del processo**

ABM

- ▣ Ricevimento dell'ordine di consegna
- ▣ Posizionamento del prodotto
- ▣ Raccolta del prodotto
- ▣ Imballaggio
- ▣ Etichettatura
- ▣ Preparazione del vettore
- ▣ Caricamento del vettore
- ▣ Verifica finale consegna



GLI STRUMENTI DELL'ABM

Informazioni necessarie per realizzare il miglioramento continuo di attività e processi

- ▣ Analisi del valore dei processi
- ▣ Analisi dei process cost drivers
- ▣ Misure di performance di attività e processi



GLI STRUMENTI DELL'ABM (1)

Misurazione del valore dei processi/attività (PVA)

Si basa sulla distinzione tra attività a non valore aggiunto (NVA) e attività a valore aggiunto (VA)

FASI

- Identificazione delle attività e dei tempi di ciclo,
- Classificazione delle attività in NVA e VA rispetto al cliente esterno o interno,
- Identificazione delle cause di svolgimento delle attività,
- Attribuzione dei costi dei centri alle attività,
- Determinazione del costo del prodotto in base al consumo delle attività,
- Sintesi dei processi e dei costi per avere dati quantitativi per identificare i problemi,
- Identificazione delle alternative di azione per il miglioramento dei processi.

MISURAZIONE DEL VALORE DEI PROCESSI/ATTIVITÀ (PVA)

Domanda chiave:

l'eliminazione di questa attività comporterebbe una qualsiasi sottrazione alla soddisfazione del cliente ?

Azioni di miglioramento:

- Eliminare le attività a non valore aggiunto:

Riduzione dei costi del processo,

Cambiamento della procedura per la gestione del processo,

Cambiamento del mix di vendita dei prodotti,

- Potenziare le attività a valore aggiunto

Identificazione di nuove misure di performance

- Riallocare le risorse tra attività a non valore aggiunto e attività a valore aggiunto



NVA ACTIVITIES

- Immagazzinamento
- Movimentazione
- Tempi di attesa
- NVA nel processo produttivo (alto numero di set up, riduzione dei tempi di ispezione, ecc.)



GLI STRUMENTI DELL'ABM (2)

Analisi dei process cost drivers

Definizione: Sono le cause dettagliate che generano delle variazioni dei costi delle attività all'interno di un processo e dunque dei costi del processo stesso

Obiettivo:

- migliorare l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento dei processi e ridurre i costi dei processi
- identificare strade di possibile miglioramento dei processi e dei costi

ANALISI DEI PROCESS COST DRIVERS

- Sono diversi dai resource drivers e dagli activity drivers
- Fornisce una risposta alla domanda: perché una certa attività deve essere svolta?

ESEMPIO.

Numero di movimentazioni: utile driver per imputare il costo dell'attività di movimentazione ai lotti di produzione

Process cost drivers dell'attività di movimentazione: layout degli impianti, processi produttivi non bilanciati, non standardizzazione di componenti del prodotto, ordini di un cliente, scarti di magazzino

Numero di ordini: utile driver per imputare il costo dell'attività di gestione degli ordini

Process cost drivers dell'attività di inserimento ordini: numero di ordini, numero di codici prodotto, numero di righe dell'ordine



ANALISI DEI PROCESS COST DRIVERS (2)

- Rispecchia la relazione cliente/fornitore interno
- L'output di un processo a monte può essere un process cost driver di un processo a valle

ESEMPIO.

Un ordine di modifica di produzione proveniente dall'ufficio progettazione genera un costo aggiuntivo di risorse in produzione

L'ufficio progettazione può influenzare l'entità di tali costi a seconda di come gestisce il processo (tempo di trasmissione dell'ordine, azioni di miglioramento della qualità del progetto, standardizzazione di alcune procedure)

GLI STRUMENTI DELL'ABM (3)

Misure di performance delle attività e dei processi

Parametri non monetari in grado di rappresentare lo svolgimento e i risultati di attività e processi per la valutazione delle performance dell'azienda, migliorare efficacia ed efficienza e individuare linee di azione

Obiettivo: affiancare le misure quantitativo monetarie per identificare le cause dei fenomeni (costi) aziendali

Riguardano normalmente:

- Efficienza: rapporto tra output e input, rapporto tra costo e unità di output
- Tempo: durata delle operazioni
- Qualità: livello di difettosità
- Volumi di output di attività e processi

GLI STRUMENTI DELL'ABM (3)

- Efficienza:
 - Unità prodotte (numero prodotti, numero fatture, numero spedizioni, ecc.)
 - Ore di lavoro impiegate
 - Materiali utilizzati
 - Energia consumata
 - Capitale utilizzato
- Tempo:
 - tempi di attraversamento
 - Tempi di set up
 - Tempi di consegna
- Qualità
 - % dei difetti
 - Frequenza delle interruzioni del processo produttivo
 - % dei prodotti finiti completati senza bisogno di rilavorazione
 - Incidenza e frequenza dei difetti riscontrati dal consumatore finale

