

The slide features a central white diamond shape with the text "ACTIVITY COST MANAGEMENT" inside. The background is a light blue gradient with several overlapping geometric shapes in various shades of blue and green, creating a modern, abstract design.

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

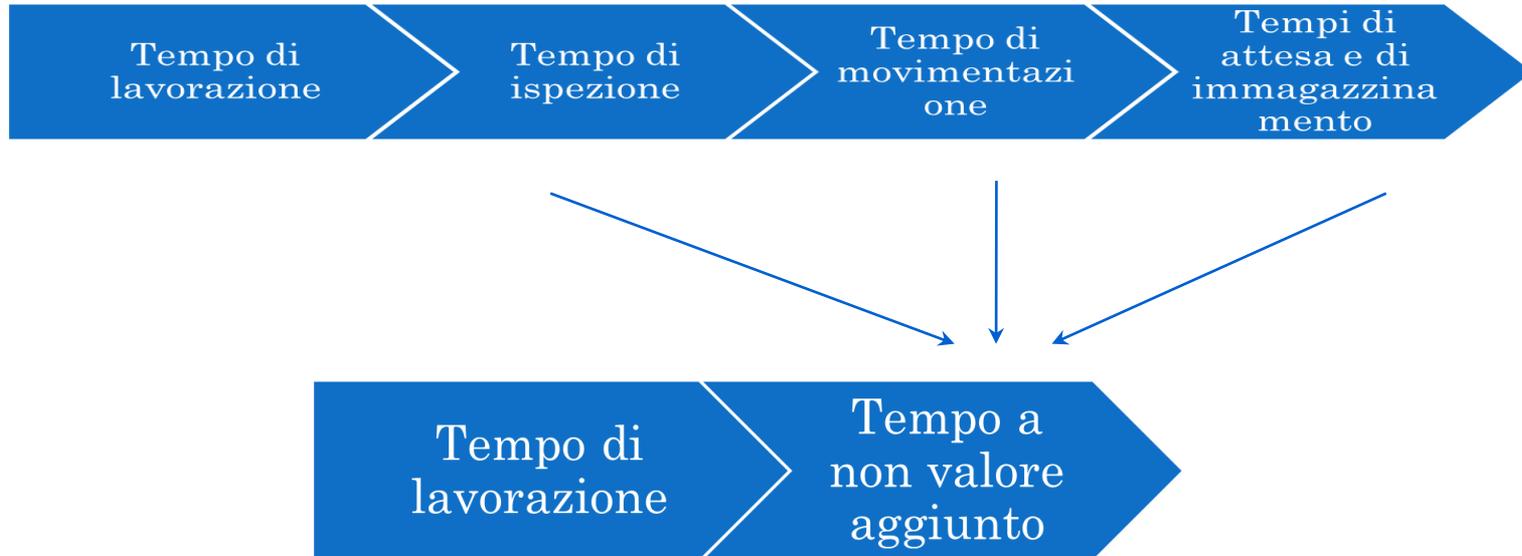
⊛ Riduzione del ciclo di vita del prodotto

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 quantitative 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

