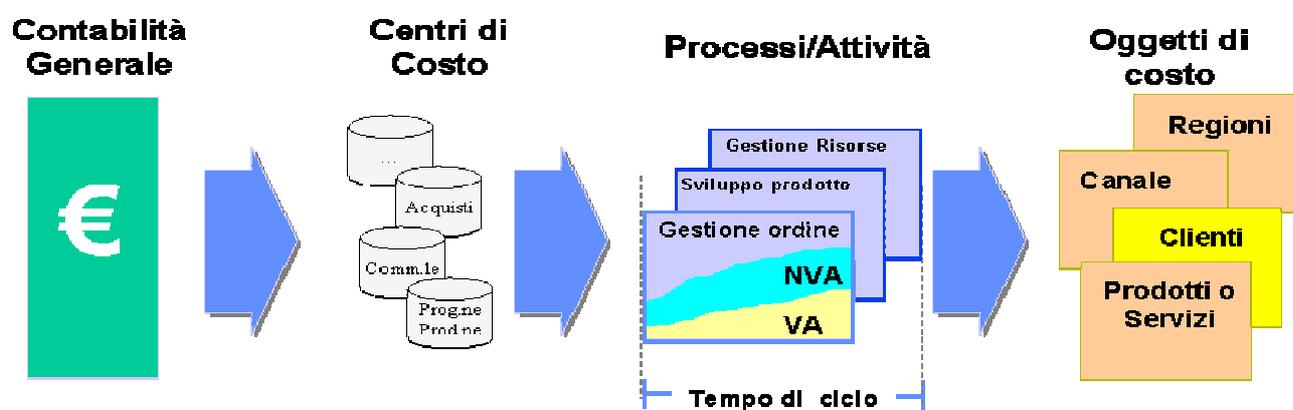


Progetto “Activity Based Management”

1. DESCRIZIONE PROGETTO

L’**Activity Based Management** prevede l’analisi e la valutazione delle attività per tendere al progressivo miglioramento dei processi al fine di incrementare l’efficacia e l’efficienza dell’azienda. L’Activity Based Management si basa sull’Activity Based Costing. L’Activity Based Costing è un metodo di contabilizzazione basato sulle attività che oltre ad essere finalizzato alla “direttizzazione” dei costi indiretti fornisce:

- un supporto all’analisi di redditività e alla pianificazione strategica
- il costo dei processi e delle attività
- un supporto al miglioramento delle performance di processo e alla riduzione dei costi
- un supporto per analisi di benchmarking



I costi di Contabilità Generale sono allocati ai Centri di Costo in cui sono stati sostenuti attraverso dei Cost Driver.

S’individuano le attività svolte all’interno d’ogni singolo centro di costo e si attribuiscono i costi delle risorse alle attività mediante Resource Driver che esprimono una misura dell’ammontare di risorse impiegate nel loro svolgimento.

Per ultimo, si identificano gli oggetti di costo e s’imputano ad essi dei costi mediante opportuni Activity Driver che esprimono una misura della frequenza ed intensità della loro domanda nei confronti dell’attività.

L’Activity Based Costing metodologicamente si articola in tre sottofasi:

- Risorse
 - Attività
 - Oggetti di Costo
- **Risorse:** l’ABC riclassifica i costi della contabilità generale secondo le attività. Tale operazione si articola in due fasi.
La prima consiste in un esame generale inteso a valutare le varie possibilità di riclassificazione dei dati in contabilità.

Nella seconda si costruisce la nuova architettura del flusso dei costi. L'esame della contabilità comincia dal piano dei conti.

Strutturalmente, la contabilità generale è organizzata per classificare i costi delle risorse in base alla natura della spesa e tali eventi sono rilevati nel momento in cui avviene lo scambio con soggetti esterni. Il modello di controllo di gestione proposto gestisce il concetto della destinazione del costo attraverso il modello delle attività e pertanto è sensibilmente inferiore il livello di dettaglio richiesto. Ne consegue un raggruppamento delle voci del piano dei conti in un numero limitato di categorie di risorse secondo una logica di localizzazione dei costi. Dopo aver identificato la **struttura dei Centri di Costo** attraverso idonei parametri di allocazione (cost driver) si "direttizzano" i costi di contabilità generale ai vari Centri di Costo ottenendo i **Costi per Centro di Costo**.

- **Attività:** con la fase delle attività si sviluppa un modello dei processi aziendali. La "**mappatura dei processi aziendali**" prevede l'identificazione dei principali insiemi d'attività detti "megaprocessi" poi scomponibili in processi e attività attraverso una scomposizione "top-down". Il modello dei processi aziendali è costituito da un diagramma di flusso che reinterpreta l'organizzazione aziendale in modo trasversale, passando da un modello orientato alla ricostruzione del "chi fa" (i centri di costo) ad uno orientato al "che cosa" (le attività). L'attività rappresenta il modo in cui sono utilizzate le risorse all'interno di un'organizzazione. Ogni attività genera un output, consuma risorse e quindi genera costi. Attraverso una **rilevazione del Full Time Equivalent** si identificano i **costi delle attività** (e quindi dei relativi processi e sottoprocessi), e il **costo delle attività a Non Valore Aggiunto**. La quantificazione dei costi delle attività costituisce la premessa per procedere alla determinazione dei costi dei prodotti e per innescare tutte quelle azioni di miglioramento derivate dal ridisegno dei processi.
- **Oggetti di Costo:** recuperati i dati relativi ai resource driver (F.T.E.) ed identificate le "cause primarie delle attività" si procede alla definizione della gerarchia dei prodotti e dei mercati (cosa produco e dove lo vendo) e si identificano gli "activity drivers" ossia parametri che permettono di collegare le attività agli oggetti di costo. Poiché i costi secondo la metodologia ABC sono ripartiti sui prodotti "in base all'effettivo consumo d'attività" gli oggetti di costo (prodotti, canali distributivi, clienti, etc.) consumano attività, e le attività consumano risorse. In questa fase si mettono in evidenza i costi indiretti assorbiti dai vari oggetti di costo quindi si possono sviluppare analisi del **costo di prodotto innovativi** recuperando aspetti quali-quantitativi (visione per mercato). Oltre ad avere un costo per prodotto/mercato si sviluppano analisi dei margini e degli utili di prodotto.

2. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Istituire un Controllo di Gestione orientato alle attività:

- a) costruzione di una contabilità analitica per centri di costo
- b) identificazione del costo delle attività
- c) analisi delle attività (azioni di miglioramento)
- d) identificazione dei costi dei prodotti/mercati
- e) analisi dei margini e degli utili dei prodotti/mercati

3. FINANZIAMENTO DEL PROGETTO

Il progetto così definito e strutturato può essere finanziato in modo consistente