

# Definire il piano dei conti per processo con le attività che creano valore

*Appendice al corso Contabilità Industriale*

a cura di **Francesco Lagonigro**

Tel +39 348 6611057

lagonigro@strategiaecontrollo.it



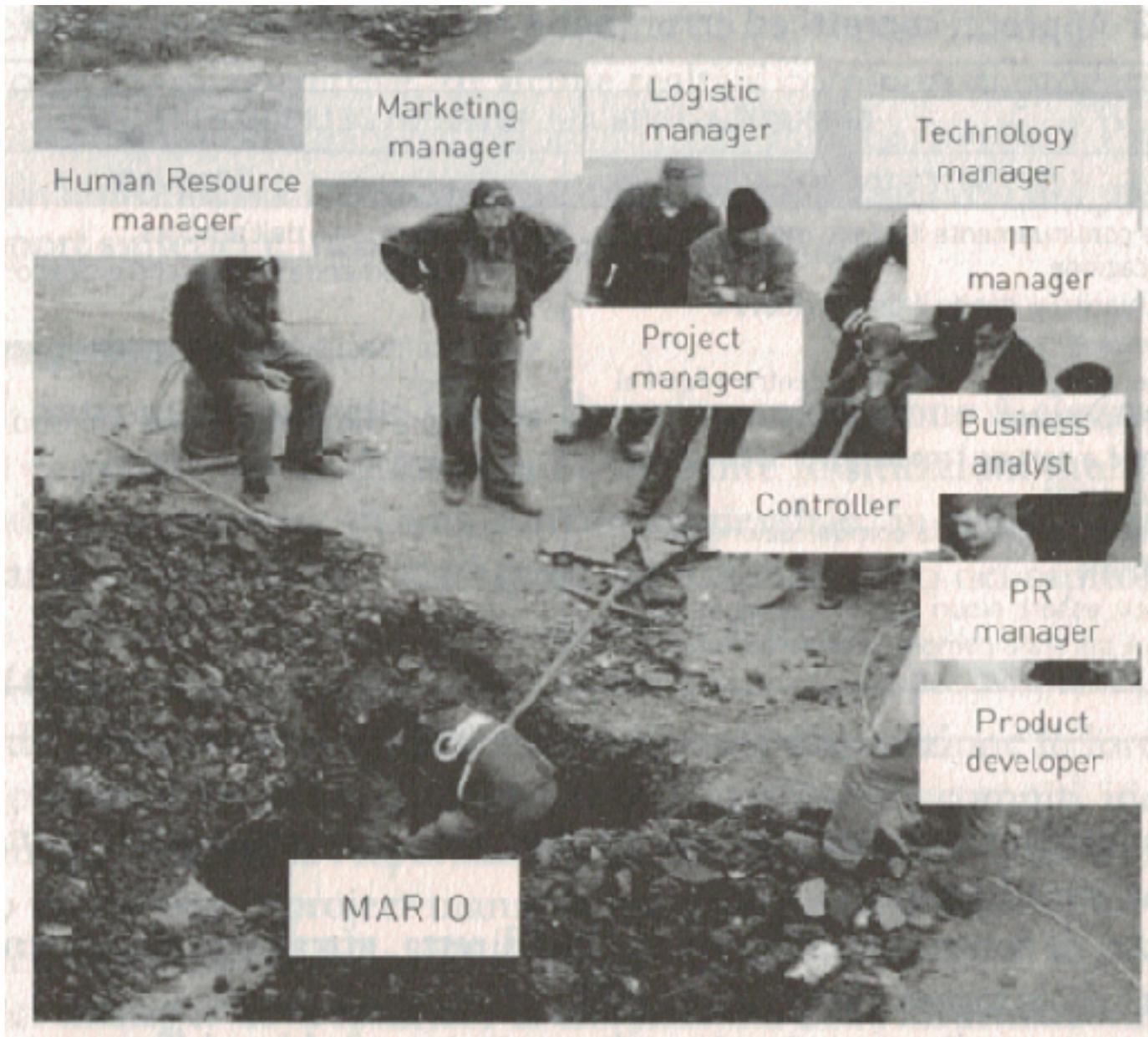
«**Un processo** è semplicemente un insieme di attività **strutturate** e **misurate**, progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente particolare (...)

È così uno specifico ordine logico dato alle attività lavorative nel tempo e nello spazio, con un inizio, una fine, e con input chiaramente identificati: una struttura per agire»

(Davemport, 1995)



## ... Il fallimento della struttura funzionale





# Organigramma Aziendale

L'organigramma è una rappresentazione visiva di un sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione

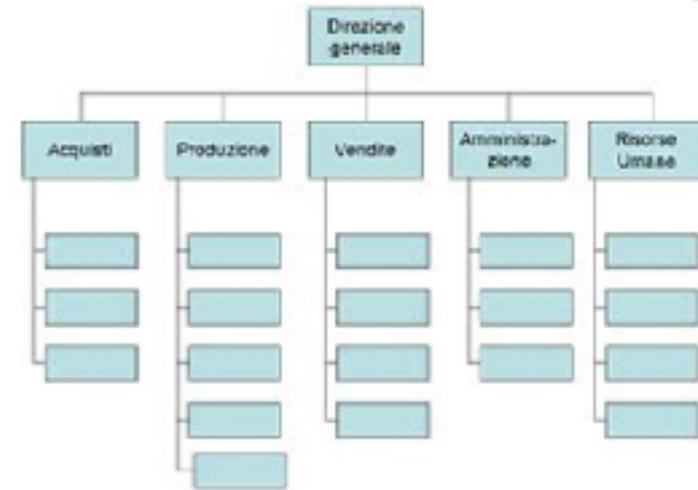
La struttura organizzativa dovrebbe facilitare la comunicazione tra i dipendenti e tra le unità, comunicazione necessaria per portare a termine i compiti generali dell'organizzazione.

# Organigramma Aziendale

I **collegamenti verticali** sono usati per coordinare le attività tra vertice e base e sono progettati ai fini del controllo dell'organizzazione.

Il **Riporto Gerarchico** (rappresentato dalle linee verticali) detto anche Catena del Comando. Le linee rappresentano i canali di comunicazione.

**Regole e Piani** definiscono livelli di autonomia per i dipendenti, in modo da evitare comunicazioni ridondanti vs la direzione. (Budget e Mansionari).





# Organigramma Aziendale

I **Collegamenti Orizzontali** si riferiscono a comunicazioni tra unità organizzative diverse, si realizzano con

Task Force,

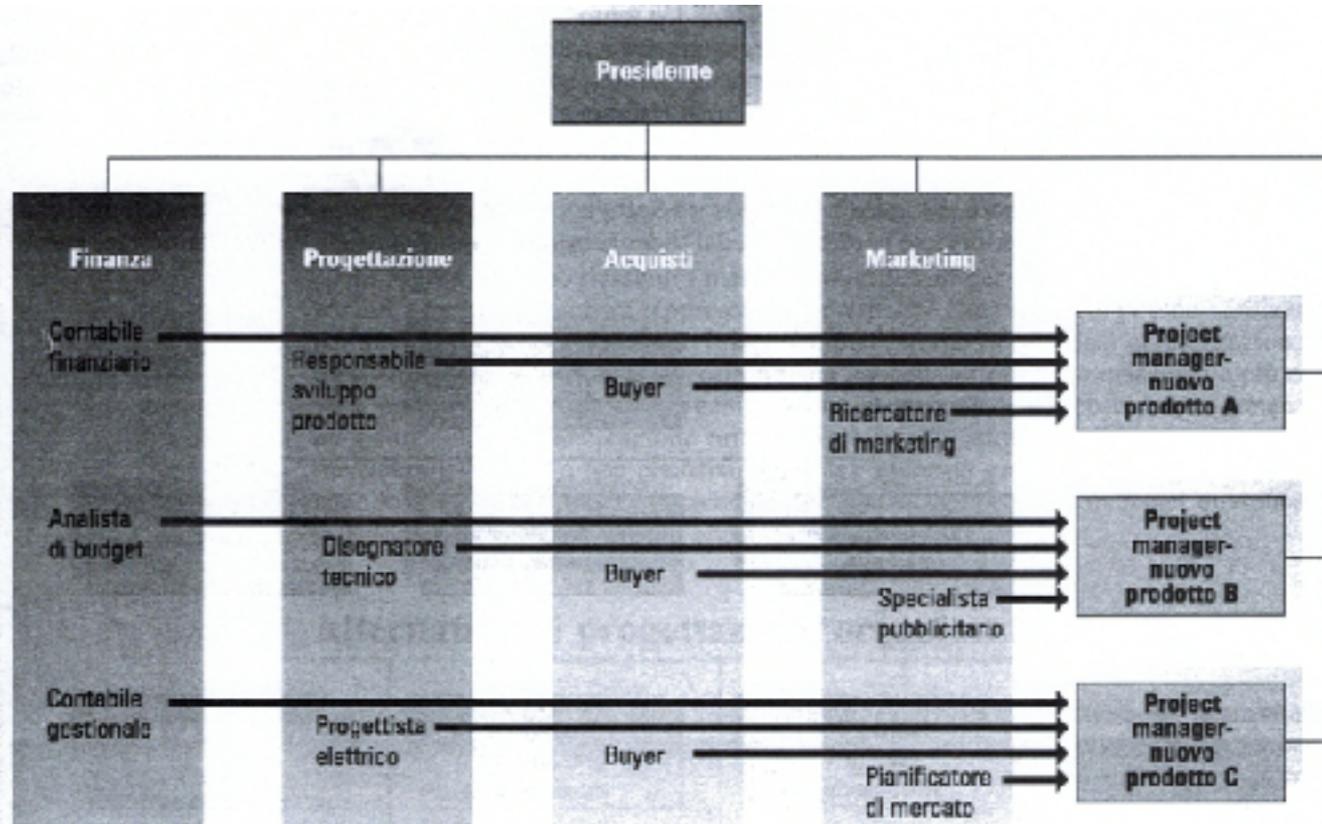
Team di lavoro

**Product Manager,**

**Process Manager**

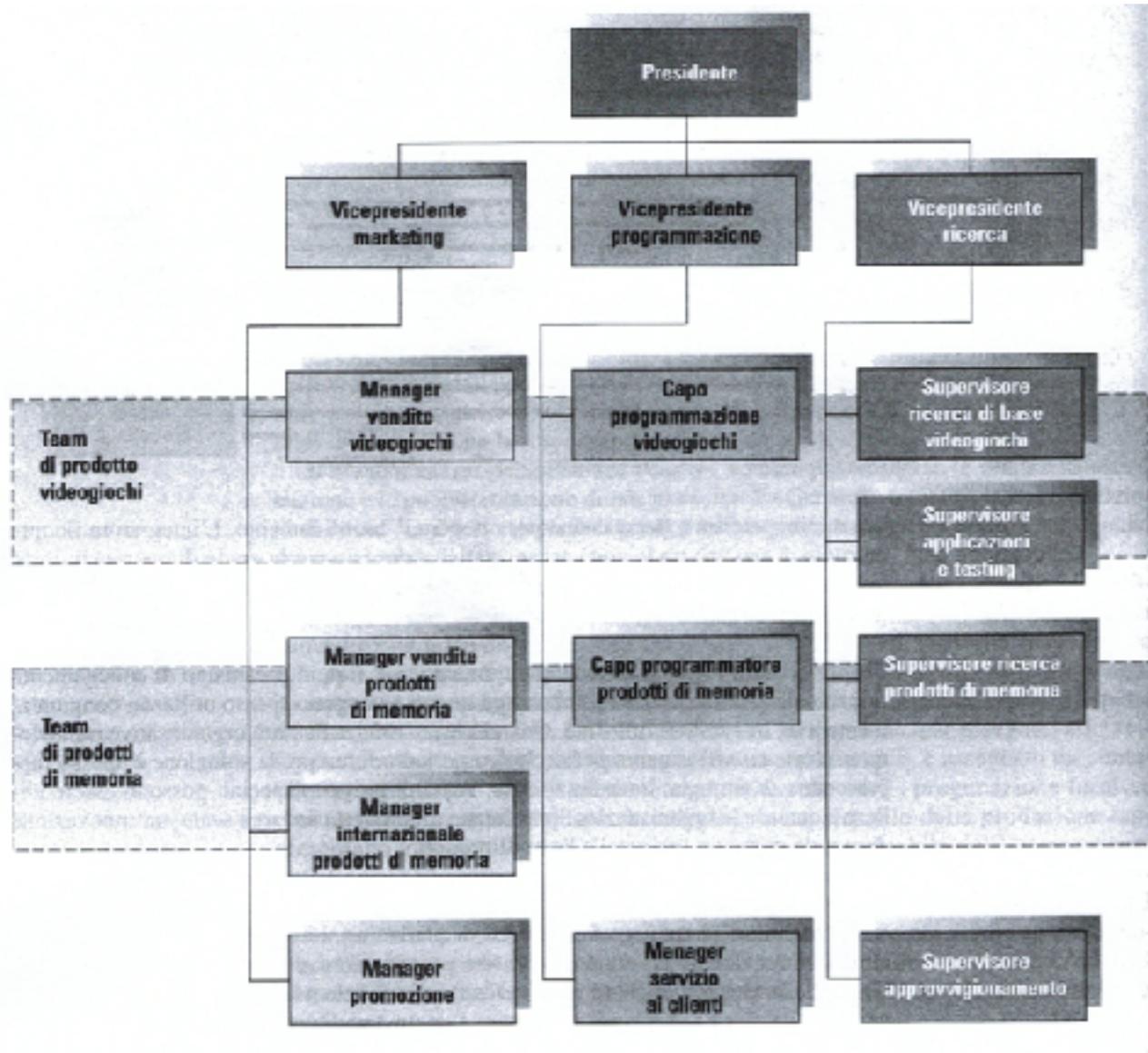
sono figure di collegamento orizzontale

# Organigramma Aziendale



Collocazione dei  
Project Manager  
nella struttura

# Organigramma Aziendale



Team utilizzati per il coordinamento orizzontale

# Organigramma Aziendale

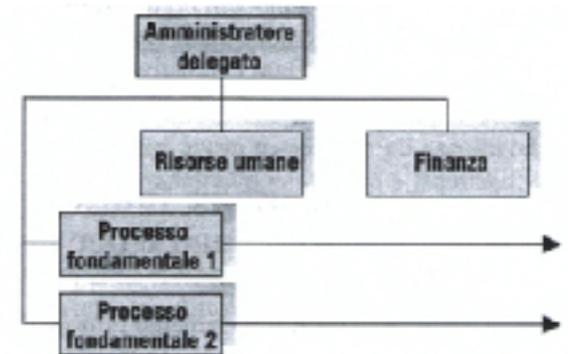
## Raggruppamento Funzionale



## Raggruppamento Divisionale



## Raggruppamento Orizzontale a Processi

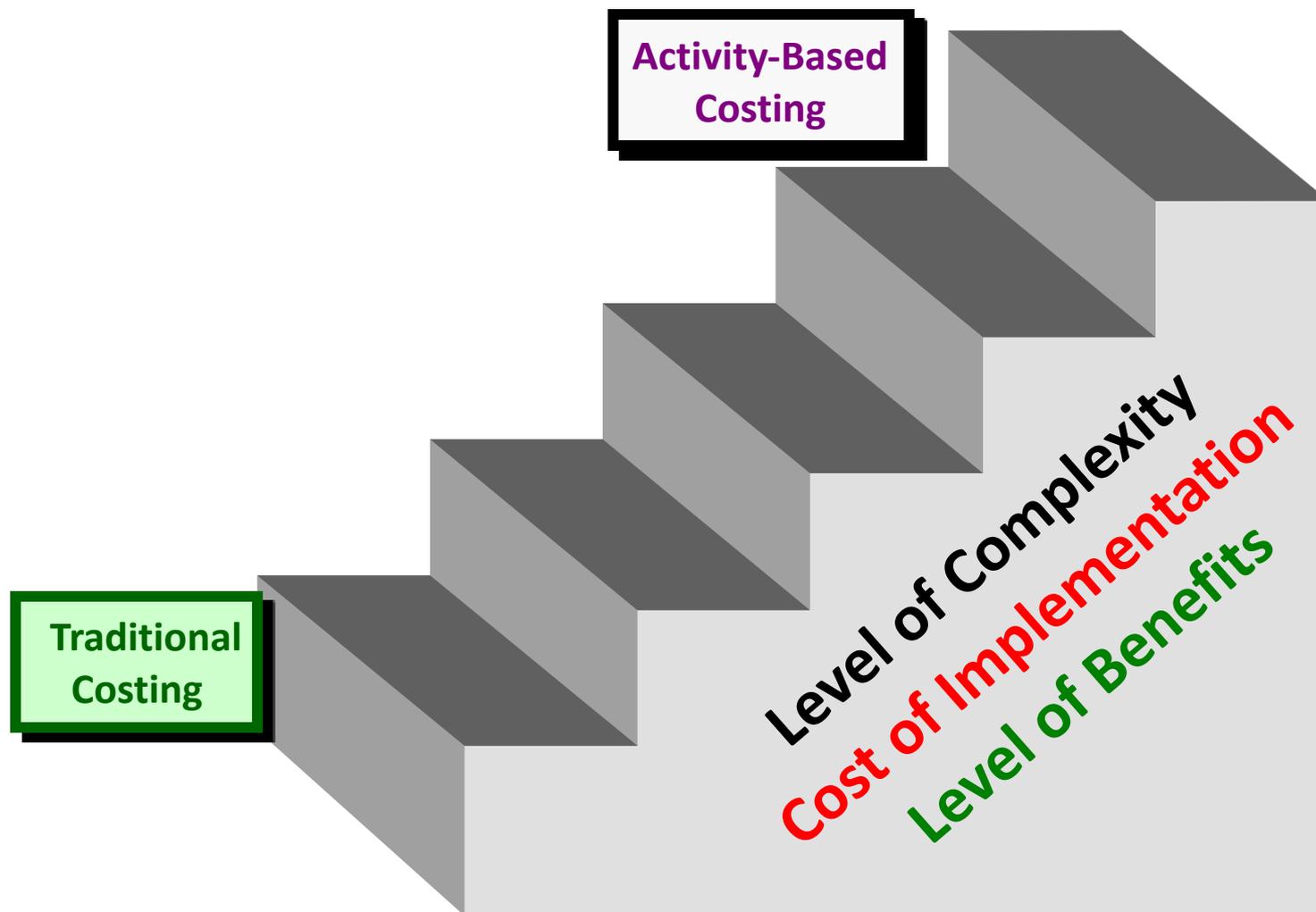




# Activity Based Costing

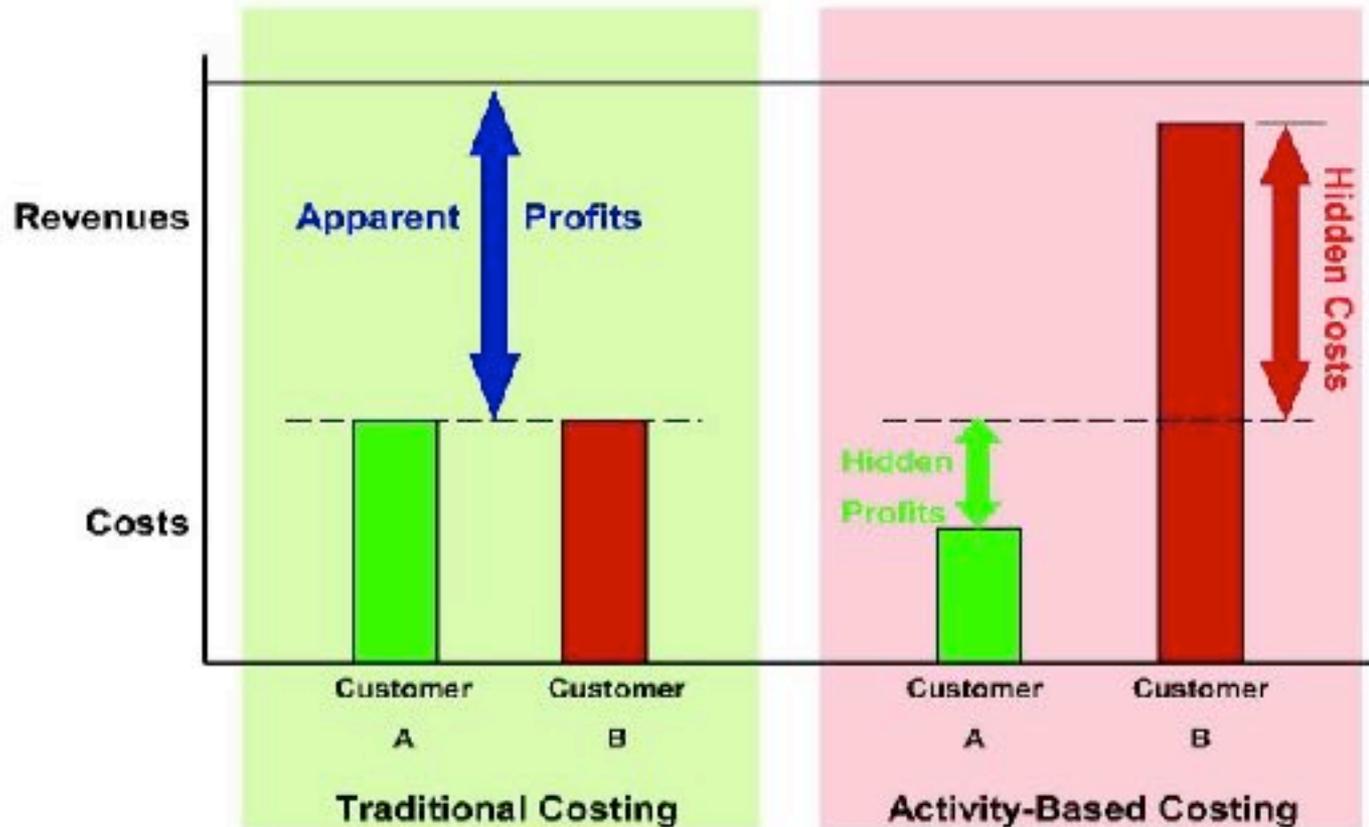


# ABC a confronto coi sistemi di costing tradizionali



# Activity Based Costing

Activity-Based Costing Reveals the Hidden Profit and Hidden Cost Customers





# Cos'è l'Activity Based Costing

- La Activity Based Costing o ABC è un metodo di analisi dei costi di un'impresa che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto e ciascun servizio venduto dalla ditta.
- L'ABC è una metodologia secondo la quale si procede a calcolare il **costo pieno di prodotto attraverso la determinazione dei costi delle attività.**

# La definizione di attività

Le attività sono:

- ✓ un insieme di compiti elementari...
- ✓ che hanno un output primario...
- ✓ destinato a clienti interni od esterni...
- ✓ che impiegano varietà di input...
- ✓ che sono misurabili con un unico parametro di livello di attività...
- ✓ dotati di misure di capacità potenziale...
- ✓ sottoposti a valutazioni di prestazioni...
- ✓ che hanno un preciso fattore scatenante...

# Le finalità dell'Abc

L'ABC è una metodologia di imputazione dei costi indiretti che utilizza le attività (invece delle funzioni o dei centri di costo) come oggetto intermedio di localizzazione dei costi;



È l'ultimo sistema sviluppato in ordine di tempo e viene considerato evoluto rispetto agli orientamenti tradizionali;



Risulta particolarmente efficace nella realtà dei servizi o nei contesti caratterizzati da:

- Elevata incidenza dei costi indiretti non industriali;
- Alta numerosità di varianti nei prodotti/servizi proposti;
- Rilevanza di aspetti come qualità, livello di servizio, personalizzazione, etc.;
- Bassa specializzazione, bassa divisione del lavoro e elevata fungibilità tra le risorse umane;
- Assenza di tecnologie che dominano i processi, assenza di vincoli nella sequenza delle fasi dei processi.

# Le attività: dalle operazioni ai processi

## **ATTIVITÀ**

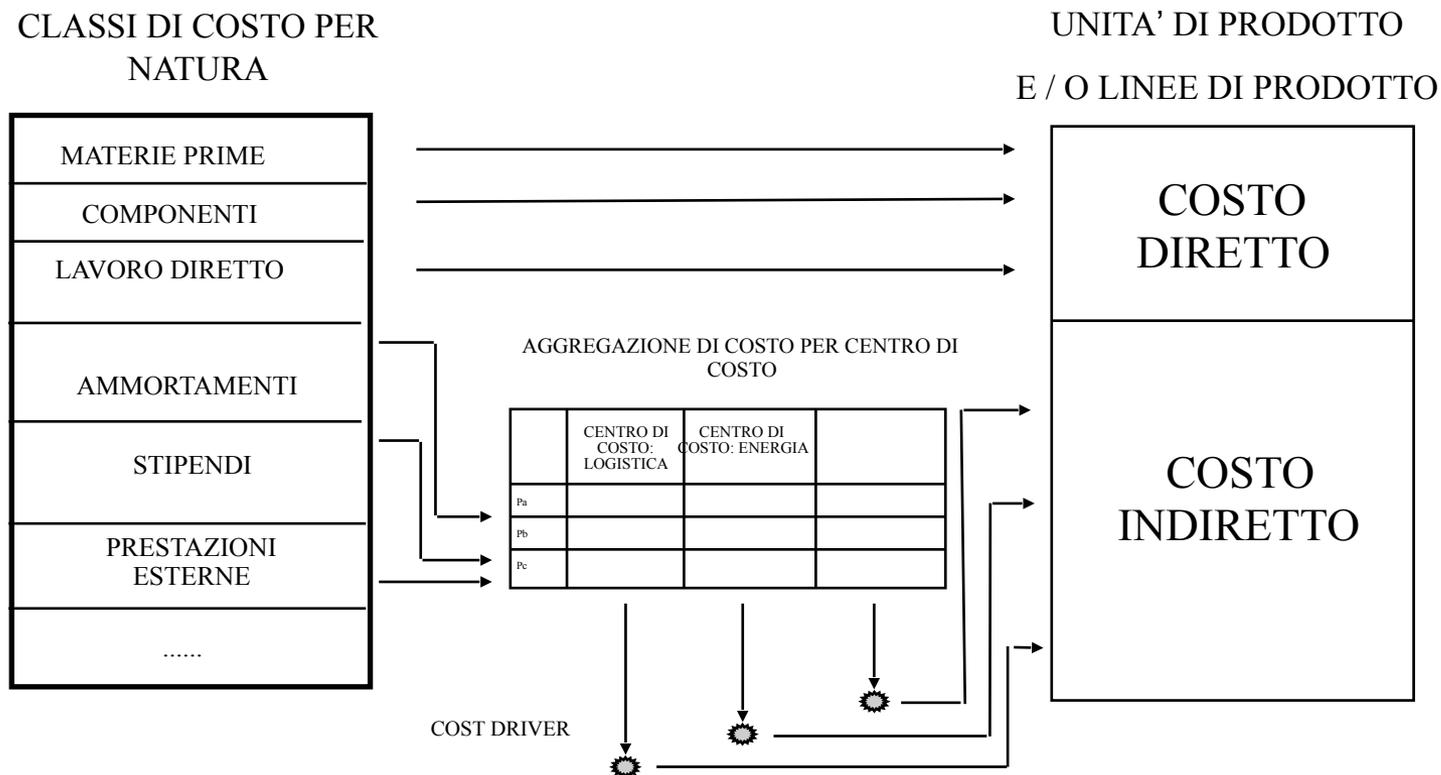
insieme compiuto (omogeneo e sufficientemente autonomo) di operazioni elementari

## **PROCESSO**

insieme di attività finalizzate al perseguimento di un preciso obiettivo



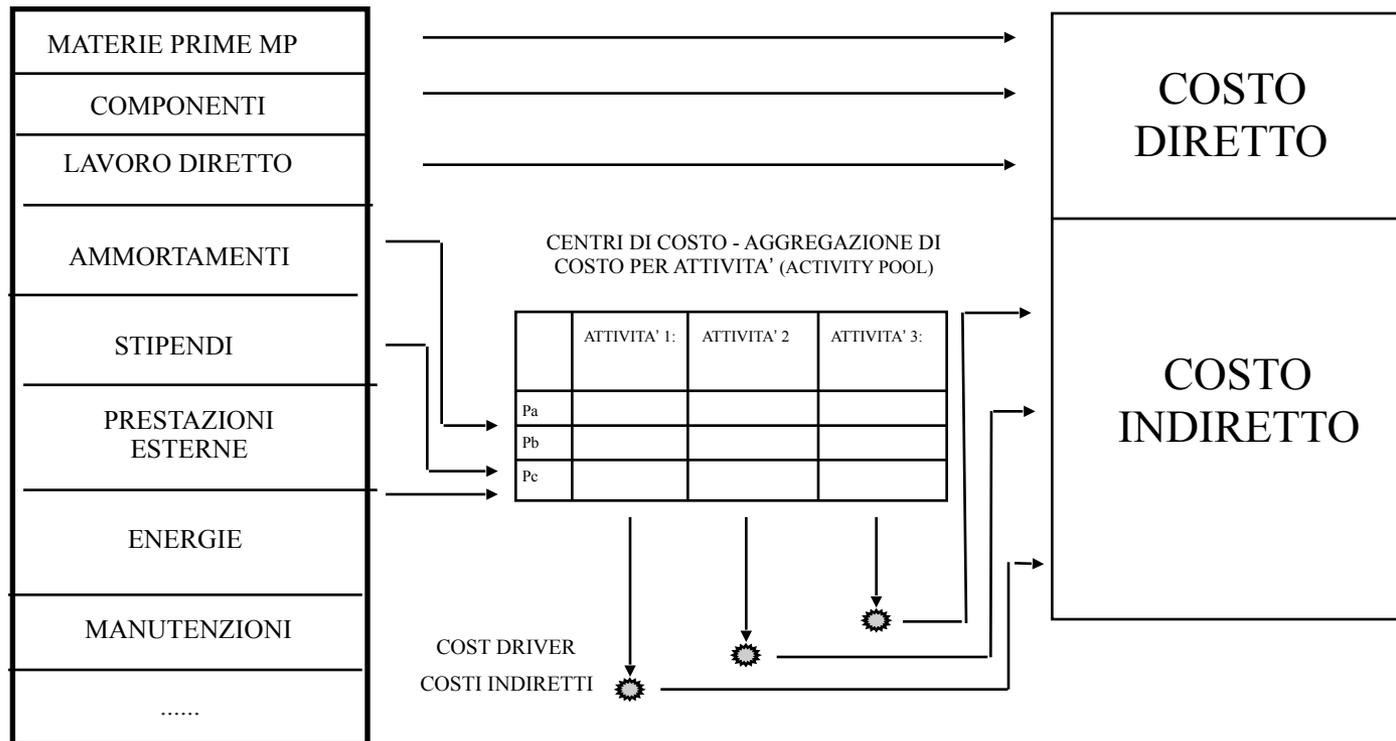
# Un Esempio di configurazione tradizionale



# Un Esempio di configurazione sistemi ABC

CLASSI DI COSTO PER  
NATURA

PRODOTTI / SERVIZI  
UNITA' DI PRODOTTO  
E / O LINEE DI PRODOTTO



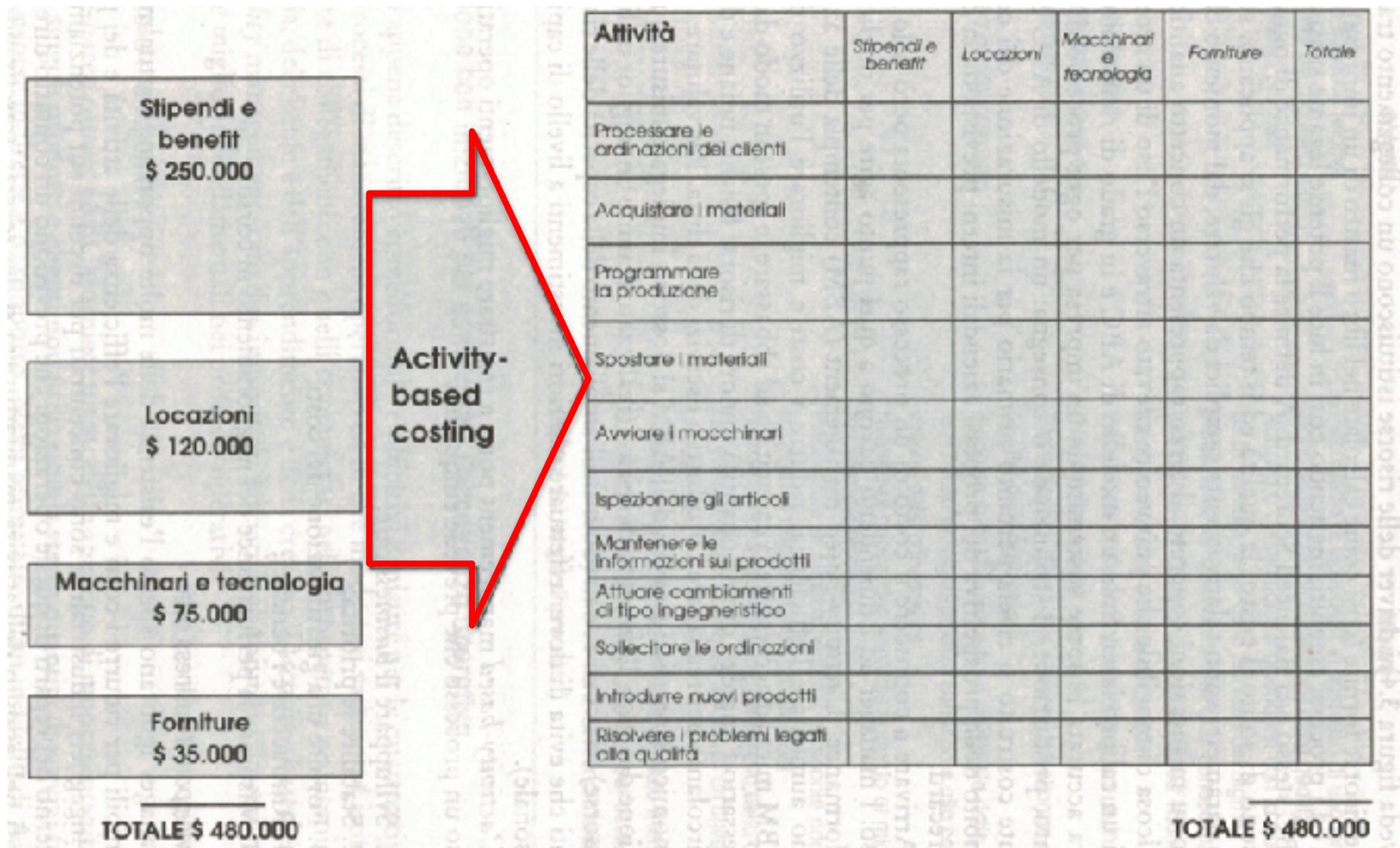
# La logica per attività

Nella logica per attività la complessità delle unità organizzative viene affrontata mediante un processo di scomposizione che consente di focalizzare l'attenzione su elementi di analisi più semplice presenti in ciascuna unità organizzativa:



**ESISTONO ATTIVITA' CHE CONSUMANO RISORSE ED  
ESISTONO PRODOTTI / SERVIZI CHE CONSUMANO  
ATTIVITA'**

# Dal costo all'attività



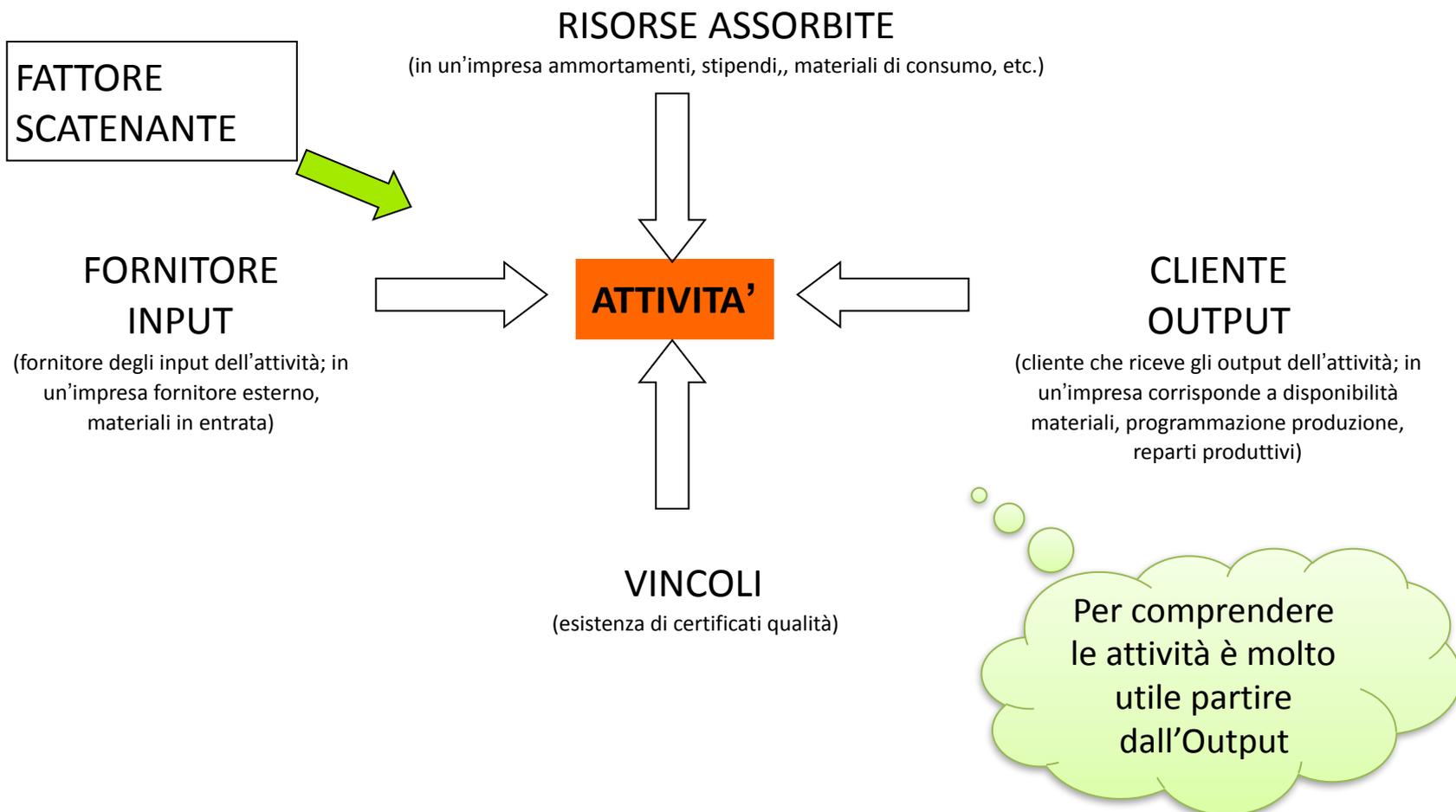


# Le fasi per la realizzazione di un modello ABC

La realizzazione di un modello di calcolo dei costi basato sulle attività comporta le seguenti 4 fasi che si attuano dopo aver chiarito bene gli obiettivi del progetto :

- 1 – **mappare le attività** in base alle quali organizzare la rilevazione dei dati; (*dopo aver chiarito bene gli obiettivi del progetto per evitare ritrosie*)
- 2 – **localizzare i costi** nelle attività mappate;
- 3 – individuare e **scegliere** tutti i **Driver** necessari;
- 4 – **determinare** il coefficiente di **costo per ogni attività** ed effettuare l'imputazione agli oggetti di costo.

# Mappatura:





# Come identificare le attività':

- ✓ Un'attività è **un'insieme di operazioni** finalizzate alla realizzazione di un certo output.
- ✓ Le attività si esprimono solitamente **attraverso un verbo**: emettere ordini, attrezzare una macchina, gestire le relazioni con i clienti, emettere fatture, ecc.
- ✓ Le attività **non coincidono con le unità organizzative** (reparti, funzioni, uffici, ecc.) previste dalla struttura organizzativa formale.
- ✓ Spesso le attività **sono parte di processi o coincidono con processi** che si svolgono in azienda (registrazione approvvigionamenti, inserimento fatture, controllo etichettatura, gestione merci in entrata, ecc.).
- ✓ Ogni **attività rappresenta un'aggregazione di costi omogenea** ovvero un oggetto in relazione al quale calcolare l'assorbimento di costi.
- ✓ Per ogni attività deve essere **utile e possibile misurare il consumo di risorse** -> fare analisi costi-benefici per decidere a quale livello di dettaglio distinguere le varie attività.

# I criteri per elaborare la mappa delle attività:

- ✓ Analisi a tavolino : elaborazione schema generale dei processi aziendali in base a organigrammi, diagrammi di flusso, analisi delle procedure e del mansionario, etc.
- ✓ Analisi di tipo Top-down : progressiva scomposizione della gestione
- ✓ Analisi di tipo Bottom-Up : descrizione delle attività da parte dei dipendenti, mediante interviste o partecipativo.

***E' importante stabile il livello di dettaglio fino a cui giungere in modo da rendere il sistema efficace ma gestibile***

# Calcolo del costo delle attività :

1. Identificazione delle RISORSE impiegate per lo svolgimento di ciascuna attività

2. Identificazione di RESOURCE DRIVER associati a ciascuna attività

RESOURCE DRIVER = Fattore generatore di costo. Parametro che esprime l'assorbimento del fattore da parte dell'attività ( es ore uomo/mq occupati/nr documenti)

3. Misurazione dei RESOURCE DRIVER e loro quantificazione

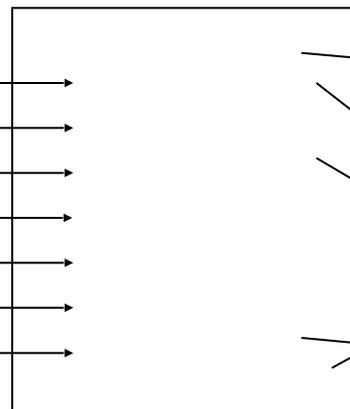
## 2 - Localizzare i costi nelle attività mappate

Localizzare i costi significa esplicitare il collegamento tra risorse ed attività in base a relazioni causa/effetto. Devono essere resi operativi gli effettivi collegamenti tra risorse consumate ed attività svolte

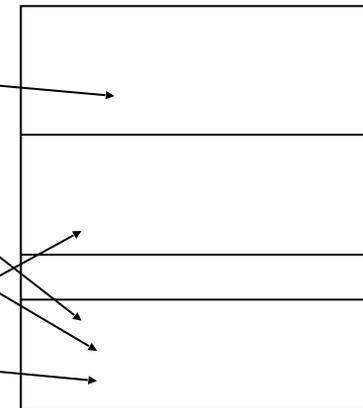
Risorse a disposizione  
dell'azienda

- stipendi
- salari
- oneri accessori
- trasferte
- materiali di consumo
- carburanti
- ammortamenti
- noleggi
- manutenzioni

Centri di costo



Attività mappate



# Parametri per localizzare i costi:

Il collegamento tra le risorse dei centri di costo e le attività in questi svolte, avviene attraverso dei parametri definiti RESOURCE DRIVER (RD), che vengono individuati durante la mappatura delle attività e che misurano l'impiego di risorse da parte delle attività (identificano le cause di variabilità dei costi).



La modalità con la quale localizzare i costi dei centri nelle attività può utilizzare:

- RD specifico per ogni risorsa
- RD per ogni aggregato di risorse del centro
- RD unico per tutte le risorse del centro



**L'ultimo è il più seguito ed il RESOURCE DRIVER più utilizzato è  
il TEMPO complessivo degli operatori del centro**

## 3 – Individuare e scegliere tutti i driver necessari

**I DRIVER sono al contempo le CAUSE DEI COSTI, la MISURA DELLE RISORSE CONSUMATE e la MISURA DEI RISULTATI PRODOTTI.**

Nella trasformazione delle risorse di input in unità di output da parte delle attività, è possibile identificare 3 tipologie di Driver:

- RD Resource Driver (quantificano le risorse consumate)
- AD Activity Driver (quantificano l'output generato dalle attività)
- CD Cost Driver (condizionano l'impiego delle risorse)





# Modalità per procedere all'attribuzione delle risorse alle attività:

- ✓ per calcolo diretto: misurazione diretta (es. si calcola il tempo impiegato da un operaio per svolgere l'attività)
- ✓ per stima: il calcolo diretto non è possibile per cui si effettuano interviste o ricerche dalle quali dedurre il tempo impiegato da un operatore per svolgere l'attività
- ✓ sulla base di parametri: l'attribuzione "oggettiva" non è possibile per cui si scelgono dei parametri che meglio rispecchiano il rapporto di impiego delle risorse nelle attività (si può definire la % dei costi indiretti relativa a ciascuna attività)

**Otteniamo così il costo di ogni attività**

# Esempi di Driver

Attività Driver	Assemblaggio prodotti	Movimentazione merci interna	Pagamento fornitori
RD Resource Driver	Ore dedicate Risorse specifiche	Ore dedicate Risorse specifiche	Ore dedicate Risorse specifiche
AD Activity Driver	N. Assemblaggi effettuati N. Prodotti assemblati	N. Codici movimentati N. Bancali movimentati N. Pallet movimentati	Numero pagamenti effettuati Numero fatture saldate
CD Cost Driver	N. Componenti per prodotto Dimensionamento lotti di produzione Automazione di processo	Layout Efficienza mezzi Disponibilità di magazzini a bordo linea Numerosità codici componente	Varietà di condizioni Numero banche di appoggio Correttezza della documentazione Automazione processo

# ESEMPIO :

## Attività di immagazzinamento

<b>RISORSE</b>	<b>RESOURCE DRIVER</b>	<b>Q.TA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTALE</b>
<b>Personale</b>	<b>Ore MOD</b>	<b>6.000</b>	<b>25</b>	<b>150.000</b>
<b>Macchinari</b>	<b>Ore macchina</b>	<b>2.000</b>	<b>20</b>	<b>40.000</b>
<b>Impianti</b>	<b>MQ occupati</b>	<b>5.000</b>	<b>30</b>	<b>150.000</b>
<b>TOTALE</b>				<b>340.000</b>



# ESEMPIO – Attribuzione costo attività di immagazzinamento ai prodotti ALFA, BETA, GAMMA

**ACTIVITY DRIVER = N° STOCCAGGI**

<b>PRODOTTI</b>	<b>N° STOCCAGGI</b>
<b>ALFA</b>	<b>1.000</b>
<b>BETA</b>	<b>500</b>
<b>GAMMA</b>	<b>1.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2.500</b>

**ACTIVITY COSTING RATE =  $340.000 / 2.500 = 136$  ovvero il costo per unità di driver**

<b>ALFA</b>	<b><math>136 \times 1.000 = 136.000</math></b>
<b>BETA</b>	<b><math>136 \times 500 = 68.000</math></b>
<b>GAMMA</b>	<b><math>136 \times 1.000 = 136.000</math></b>
<b>TOTALE</b>	<b>340.000</b>

# L'attribuzione dei costi delle attività agli oggetti richiede:

- L'identificazione dell'oggetto di costo finale (prodotto, servizio, cliente, ecc.);
- La definizione dei fattori – *ACTIVITY COST DRIVER* – che generano la domanda o consumo di attività da parte di un oggetto di costo

Anche nella SCELTA DELL'ACTIVITY DRIVER si pone il classico trade-off:

- Driver molto accurati assicurano un'informazione sul costo di prodotto affidabile
- Driver meno accurati comportano minori costi di rilevazione e contabilizzazione

**La scelta del driver deve cercare di esprimere al meglio il rapporto di causa-effetto tra l'attività e l'oggetto di costo**

## **Esempio**

attività di regolazione delle macchine -> *n. di riattrezzaggi*

progettazione -> *n. di modifiche*

attività di approvvigionamento -> *n. ordini di acquisto*



(segue)

- LA SCELTA DEGLI **ACTIVITY COST DRIVER** deve essere fatta in funzione della specifica realtà aziendale e delle singole attività in essa identificate.

**AZIENDA  
MANIFATTURIERA**

- n. set-up dell'impianto
- n. ordini emessi
- n. collaudi di prodotto
- n. ordini di lavoro
- n. modifiche di progetto
- ecc.

**AZIENDA  
OSPEDALIERA**

- n. pazienti
- n. analisi
- n. ore medico
- n. pasti
- n. giornate di degenza
- n. visite specialistiche
- ecc.

**AZIENDA  
AEROPORTUALE**

- n. passeggeri
- n. aerei
- Kg merce caricata
- N. tagliandi
- N. bagagli
- Kg posta caricata
- ecc.

# (segue)

- ❑ LA SCELTA DEGLI **ACTIVITY COST DRIVER** deve essere fatta considerando le possibili distorsioni sul risultato finale che possono causare:
  - Driver che misurano **la frequenza** (n. ispezioni, n. attrezzaggi, ecc.) sono semplici da rilevare, ma creano distorsioni se l'azienda realizza prodotti che richiedono tempi di ispezione diversi.
  - Driver che misurano **la durata** (ore di ispezione, tempi di setup, ecc.) richiedono maggiori sforzi di rilevazione, sono solitamente più accurati, ma possono creare effetti distorsivi, ad es. se esiste un prodotto che, a parità di tempo, richiede personale specializzato o attrezzi particolari e costosi (costo dell'attività per ora è più elevato!)



Crema detergente da 1000 ml							
lotto di produzione n. 23/96 confezioni n.200 data 18/02/1996 ore 15:40							
Seq	C di C	Cod .Att	Descrizione attività	Activity Driver	Costo unitario per A.D.	Coeff di utilizzo	Costo attività per lotto
1	acquisti	2.01	negoziazione con fornitori	num. ordini	158.000	0,458	72.364
2	magazzino	1.01	gestione scorte	num. ingredienti	149.500	0,5	74.750
3	produzione	4.01	programmazione produzione	num. lotti	75.600	1	75.600
4	produzione	4.02	filtraggio ingredienti	litri filtrati	700	210	147.000
5	produzione	4.03	miscelazione ingredienti	ore lavorazione	380.000	2	760.000
6	produzione	4.04	omogeneizzazione	ore lavorazione	345.000	0,5	172.500
7	produzione	4.05	confezionamento	litri confez.	450	200	90.000
Costo attività							19.852.000
Costo ingredienti e materiali							650.000
Costo totale lotto di produzione							2.635.200
Costo pieno unitar. a confezione							13.176

# Per determinare il costo per attività ed il costo di pdt (segue)

Il consumo di ogni attività da parte del prodotto/servizio comporta la determinazione del **Coefficiente di Utilizzo o Usage**

<b>Attività di movimentazione che riguardano un lotto di 35 unità del prodotto X234</b>	<b>Usage attività di movimentazione per ogni unità del prodotto X234</b>
2 bancali con occupazione del 20% = 0,4	$\frac{1,1 \text{ bancale}}{35 \text{ unità prodotte}} = 0,03143$
1 bancale con occupazione del 50% = 0,5	
1 bancale con occupazione del 20% = 0,2	

Bancali totali = 1,1

Il Coefficiente di Utilizzo esprime quanto l'output dell'attività (misurato da AD) viene consumato dall'oggetto di calcolo prescelto.

La determinazione degli Usage è l'ultimo passo per l'imputazione dei costi delle attività agli oggetti di calcolo prescelti.

# I costi delle attività

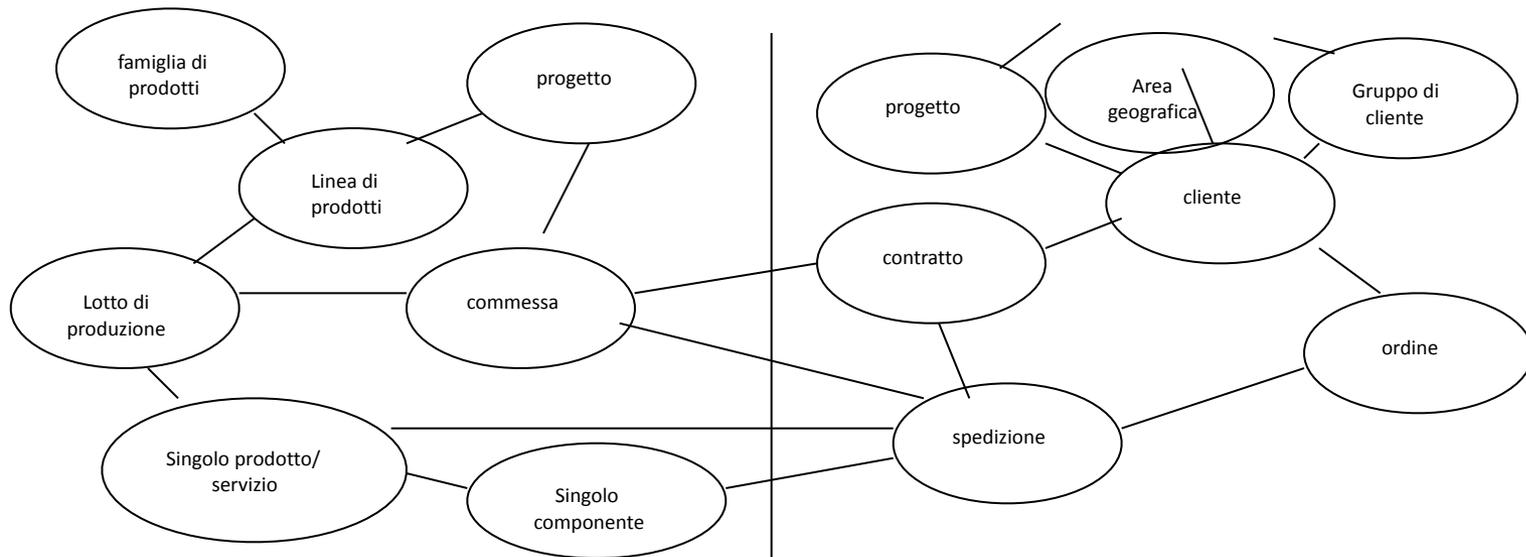
Ma siamo sicuri che tutte le attività siano imputabili al prodotto e non siano invece di competenza del cliente o del mercato?

Se analizzo il mercato o il cliente mi accorgo che molte attività non sono di prodotto ma di cliente **generando costi di transazione che non sono imputabili al prodotto.**  
( es confezioni personalizzate x nr pezzi )



# Per determinare il costo per attività ed il costo di pdt (segue)

I possibili oggetti di costo, e cioè gli oggetti ai quali possono essere imputati i costi di ciascuna attività, oltre al prodotto/servizio, sono:



SISTEMI ABC IMPOSTATI SU PRODOTTI

SISTEMI ABC IMPOSTATI SUL MERCATO  
**(CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS)**



# Il controllo dei costi nei sistemi ABC

Poiché i processi di acquisizione ed impegno delle risorse sono quasi sempre specificabili per unità organizzative e non per attività e poiché la responsabilizzazione e la gestione per obiettivi, sono strettamente legate al sistema delle responsabilità organizzative, i sistemi per attività procedono alla determinazione del costo di prodotto/servizio mediante le attività , mentre il controllo dei costi non può prescindere dai centri di costo come unità elementari di rilevazione e reporting.



# **L'Activity Based Costing nella misurazione dell'EFFICIENZA**



# L'Abc e l'efficienza

I driver, identificati in sede di progettazione dei modelli ABC, sono un potente strumento per misurare l'efficienza organizzativa

# Le informazioni normalmente prodotte dai sistemi di costing tradizionali

I più diffusi sistemi di misurazione dei costi sono impostati secondo una logica che è comunemente definita “tradizionale”, che si basa, cioè, sul concetto di **centro di costo**. I modelli a centri di costo sono in grado di produrre informazioni che solitamente risultano molto simili a quanto illustrato in tabella

Fig.1

DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI: costi del centri di costo (Euro)					
Voci di costo	Ufficio acquisti	Ufficio tecnico e progett. CAD	Laboratorio prototipazione	Laboratorio per test e prove	TOTALE COSTI
Stipendi	280.000	210.000	260.000	60.000	<b>810.000</b>
Consumi	20.000	20.000	20.000	40.000	<b>100.000</b>
Servizi esterni	40.000	80.000	90.000	-	<b>210.000</b>
Ammortamenti	100.000	150.000	20.000	120.000	<b>390.000</b>
Noleggi	60.000	10.000	-	30.000	<b>100.000</b>
<b>TOTALI</b>	<b>500.000</b>	<b>470.000</b>	<b>390.000</b>	<b>250.000</b>	<b>1.610.000</b>
<b>N. addetti</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>26</b>



## Le informazioni normalmente prodotte dai sistemi di costing tradizionali (segue)

Un sistema di contabilità analitica, impostato sui **centri di costo**, è in grado **produrre informazioni di dettaglio sui costi sostenuti da ciascuna unità organizzativa, articolati per natura** (voce di spesa) ed organizzati per periodi di competenza temporale.

Nell'esempio proposto (slide precedente) si vedono i costi totali della Direzione Progettazione e Sviluppo Prodotti riferiti ad un determinato periodo di tempo e dettagliati per il singolo ufficio/centro di costo.

Ovviamente, queste informazioni di costo possono essere facilmente associate all'organico impiegato nell'ambito della stessa direzione.

Dal sistema risulta, quindi, che i costi di competenza della direzione Progettazione e Sviluppo Prodotti ammontano a 1.610.000 euro distribuiti su diverse voci di costo, con un organico complessivo di 26 persone.

Questi valori complessivi sono anche disponibili in forma disaggregata per singolo ufficio/centro di costo.

## I risultati della fase di mappatura di un progetto ABC

L'Activity Based Costing propone come primo passo la mappatura delle attività svolte nell'ambito di ciascun centro di costo, arrivando a rappresentare l'organizzazione, ed il suo operato, attraverso una mappa di attività erogate.

---

Nell'esempio proposto, si tratta di mappare le attività svolte nell'Ufficio Acquisti nell'Ufficio Tecnico e nei due Laboratori e il risultato di questo primo passo potrebbe essere simile a quanto illustrato nella figura successiva

# I risultati della fase di mappatura di un progetto ABC (segue)

Fig.2

<b>DIR. PROGETT. E SVILUPPO PRODOTTI: mappa attività</b>			
<b>Ufficio acquisti</b>	<b>Ufficio tecnico e prog. CAD</b>	<b>Prototipazione</b>	<b>Laboratorio per test e prove</b>
Emissione ordini	Personalizzazione prodotti	Sviluppo prototipi per personalizzazioni	Test e prove per personalizzazioni
Selezione fornitori	Aggiornamento prodotti esistenti		Test e prove per nuovi prodotti
Emissione richieste d'offerta	Sviluppo nuovi prodotti	Sviluppo prototipi nuovi prodotti	Test e prove sui materiali



# I risultati della fase di mappatura di un progetto ABC (segue)

Fig.3

<b>DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI: mappa attività e Driver delle Risorse</b>											
<b>Ufficio acquisti</b>			<b>Ufficio tecnico e progettazione CAD</b>			<b>Prototipazione</b>			<b>Laboratorio per test e prove</b>		
<b>Attività</b>	<b>FTE</b>	<b>%</b>	<b>Attività</b>	<b>FTE</b>	<b>%</b>	<b>Attività</b>	<b>FTE</b>	<b>%</b>	<b>Attività</b>	<b>FTE</b>	<b>%</b>
Emissione ordini	3,5	35	Personalizzazione prodotti	2,5	42	Sviluppo prototipi per personalizzazioni	5,0	63	Test e prove per personalizzazioni	1,3	65
Selezione fornitori	1,5	15	Aggiornamento prodotti esistenti	1,5	25				Test e prove per nuovi prodotti	0,5	25
Emissione richieste d'offerta	5,0	50	Sviluppo nuovi prodotti	2,0	33	Sviluppo prototipi nuovi prodotti	3,0	37	Test e prove sui materiali	0,2	10
<b>TOTALE</b>	<b>10,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>6,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>8,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>2,0</b>	<b>100</b>



## I risultati della fase di mappatura di un progetto ABC (segue)

Successivamente alla mappatura, l'implementazione dei modelli ABC prosegue con la localizzazione dei costi di ciascun centro di costo sulle attività mappate. Si tratta di quantificare i costi gestiti dall'organizzazione nello svolgimento di ciascuna attività, valorizzandone le risorse assorbite. Per fare questo, l'ABC utilizza il concetto di *Resource Driver* che è la misura delle risorse consumate nello svolgimento di ciascuna attività.

I driver delle risorse non sono altro che delle misure di input che servono a quantificare le risorse assorbite nello svolgimento di ogni attività.

**Il driver delle risorse maggiormente utilizzato nella pratica aziendale è il TEMPO.**

## I risultati della fase di mappatura di un progetto ABC (segue)

Viene cioè quantificato il tempo che ogni singolo addetto dedica, in media, allo svolgimento delle varie attività del suo ufficio.

Sommando i tempi di ogni addetto e rapportandoli alle ore totalmente disponibili nel periodo, si quantifica l'assorbimento di risorse generato mediamente da ogni attività.

Per procedere nell'esempio, occorre stabilire quanto tempo ciascun addetto dell'Ufficio Acquisti dedica alle tre attività di Emissione Ordini, Selezione Fornitori, Emissione

Lo stesso tipo di analisi deve essere condotto nei restanti centri di costo ai quali si vuole applicare la logica ABC ed il risultato finale porta ad avere i *Full Time Equivalent* (FTE) impegnati nello svolgimento di ogni attività, come illustrato in figura.

# La valorizzazione delle Attività

Disponendo dei costi totali di ciascun centro (figura 1) e conoscendo i FTE (figura 3), è quindi possibile localizzare i costi sulle attività mappate.

Se l'attività Emissione Ordini assorbe il 35% del tempo complessivo degli addetti dell'Ufficio Acquisti, in logica ABC questo significa che il 35% dei costi di tale centro di costo sono assorbiti dall'attività Emissione Ordini.

Rappartare i costi complessivamente gestiti in ogni centro di costo alla porzione di tempo che gli addetti dedicano alle singole attività. La figura 4 illustra questo semplice procedimento al termine del quale si arriva a conoscere il costo di ogni attività.

# La valorizzazione delle Attività

Fig.4

Voci di costo	Ufficio acquisti	Ufficio tecnico e progett. CAD	Laboratorio prototipazione	Laboratorio per test e prove	TOTALE COSTI
Stipendi	280.000	210.000	250.000	80.000	810.000
Consumi	20.000	20.000	20.000	40.000	100.000
Servizi esterni	40.000	80.000	30.000	-	210.000
Ammortamenti	100.000	150.000	20.000	120.000	390.000
bolleggi	60.000	10.000	-	30.000	100.000
<b>TOTALI</b>	<b>600.000</b>	<b>470.000</b>	<b>390.000</b>	<b>290.000</b>	<b>1.810.000</b>
N. addetti	0	3	8	2	25

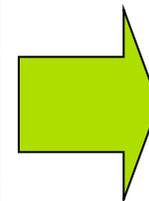
Ufficio acquisti			Ufficio tecnico e progett. CAD			Laboratorio prototipazione			Laboratorio per test e prove		
Attività	FTE	%	Attività	FTE	%	Attività	FTE	%	Attività	FTE	%
Emissione ordini	0,5	0,6	Personalizzazione prodotti	2,6	42	Sviluppo prototipi per personalizzazioni	5,0	53	Test e prove per personalizzazioni	1,3	46
Selezione fornitori	1,5	15	Aggiornamento prodotti esistenti	1,5	25	Sviluppo prototipi nuovi prodotti	3,0	37	Test e prove sui nuovi prodotti	0,5	25
Processo richieste di offerta	5,0	50	Sviluppo nuovi prodotti	2,0	33				Test e prove sui materiali	0,2	10
<b>TOTALE</b>	<b>13,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>6,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>8,0</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE</b>	<b>2,3</b>	<b>100</b>

Ufficio acquisti		Ufficio tecnico e progett. CAD		Laboratorio prototipazione		Laboratorio per test e prove	
Attività	Costo/E	Attività	Costo/E	Attività	Costo/E	Attività	Costo/E
Emissione ordini	175.000	Personalizzazione prodotti	197.400	Sviluppo prototipi per personalizzazioni	245.700	Test e prove per personalizzazioni	162.500
Selezione fornitori	75.000	Aggiornamento prodotti esistenti	117.500			Test e prove per nuovi prodotti	62.500
Emissione richieste d'offerta	250.000	Sviluppo nuovi prodotti	166.100	Sviluppo prototipi nuovi prodotti	144.300	Test e prove sui materiali	25.000
<b>TOTALE</b>	<b>500.000</b>	<b>TOTALE</b>	<b>470.000</b>	<b>TOTALE</b>	<b>390.000</b>	<b>TOTALE</b>	<b>250.000</b>



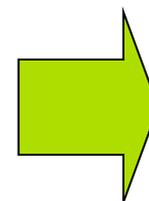
<b>Ufficio acquisti</b>					
<b>Attività</b>	<b>Costo/€</b>	<b>AD</b>		<b>costo unità di AD</b>	
<b>Emissione ordini</b>	<b>175.000</b>	<b>N. ordini emessi</b>	<b>20.000</b>	<b>8,75 €</b>	<b>costo medio ordine eseguito</b>
<b>Selezione fornitori</b>	<b>75.000</b>	<b>N. fornitori selezionati</b>	<b>10</b>	<b>7.500 €</b>	<b>costo medio nuovo fornitore selezionato</b>
<b>Emissione richiesta d'offerta</b>	<b>250.000</b>	<b>N. offerte emesse</b>	<b>250</b>	<b>1.000 €</b>	<b>costo medio quotazione ottenuta</b>

Solo quelli che superano la selezione, non tutti quelli visionati



Costo medio degli output di ciascuna unità organizzativa

<b>Ufficio tecnico e progettazione CAD</b>					
<b>Attività</b>	<b>Costo/€</b>	<b>AD</b>		<b>costo unità di AD</b>	
<b>personalizzazione prodotti</b>	<b>197.400</b>	<b>N. versioni</b>	<b>1,650</b>	<b>119.64 €</b>	<b>costo medio versione di personalizzazione</b>
<b>Aggiornamento prodotti esistenti</b>	<b>117.500</b>	<b>N. aggiornamenti</b>	<b>102,17</b>	<b>102.17 €</b>	<b>costo medio per aggiornamento di prodotto</b>
<b>Sviluppo nuovi prodotti</b>	<b>2155.100</b>	<b>N. prodotti nuovi</b>	<b>330</b>	<b>470,00 €</b>	<b>costo medio sviluppo nuovo prodotto</b>

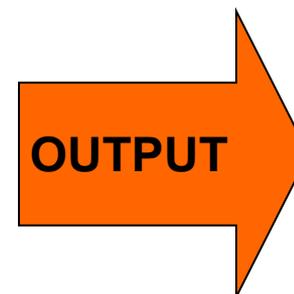
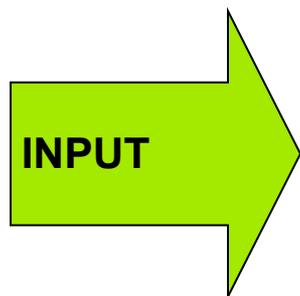


# Efficienza organizzativa a livello di Attività

**Dir. Progettazione e sviluppo prodotto: efficienza delle attività**

## UFFICIO ACQUISTI

FULL TIME EQUIVALENTI	COSTO / €	ATTIVITA'	AD		COSTO UNITA' DI AD
			N. ORDINI EMESSI		
3,5	175.000	EMISSIONE ORDINI	N. ORDINI EMESSI	20.000	8,75 €
1,5	75.000	SELEZIONE FORNITORI	N. FORNITORI SELEZIONATI	10	7.500 €
5,0	250.000	EMISSIONE RICHIESTE OFFERTE	N. OFFERTE EMESSE	250	1.000 €



COSTO MEDIO ORDINE ESEGUITO,  
COSTO MEDIO NUOVO FORNITORE SELEZIONATO,  
COSTO MEDIO QUOTAZIONE OTTENUTA

# Efficienza organizzativa a livello di Attività

Gli Activity Driver di ogni attività potrebbero essere anche più di uno e comunque occorre scegliere la misura prevalente o più rappresentativa, sapendo distinguere tra quelli che sono **dei semplici indicatori di sforzo** (il numero di clienti visitati o il numero di offerte inviate in un'ipotetica attività di vendita) **da quelli che, invece, valgono come indicatori di risultato** (il fatturato complessivamente generato nelle visite od il valore totale delle sole offerte andate a buon fine).

Nella seguente figura è possibile vedere gli AD identificati per le tre attività dell'Ufficio Acquisti) e la loro quantificazione nel periodo preso in considerazione.

L'output prodotto dall'attività Emissione Ordini è semplicemente il Numero di Ordini mentre per la Selezione Fornitori è rilevante il numero di Fornitori Selezionati.

# Efficienza organizzativa e carichi di lavoro

DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI: efficienza e carichi di lavoro

## Ufficio acquisti

Attività	Full Time Equival.	AD		CARICO DI LAVORO			EFFICIENZA
		N. ordini		Pro-capite	Per testa e per giorno lavor. (220gg.)		
Emissione ordini	3,5	N. ordini	20.000	N. ordini emessi	5.715	26	18,5 minuti per emettere un ordine
Selezione fornitori	1,5	N. fornit. selezionati	10	N. fornit. selezionati	6,5	0,03	34 giorni per selezionare un fornitore
Emissione richieste d'offerta	5,0	N. offerte	250	N. offerte emesse	50	0,23	4,35 giorni per emettere una richiesta



A questo punto mi aspetto che il mio interlocutore prenda una posizione sul risultato dell'analisi

Carico di lavoro ed Efficienza

# Livello di attività per unità organizzativa e coerenza con i costi di capacità

## Dir. Progettazione e sviluppo prodotto: coerenza dei costi di capacità

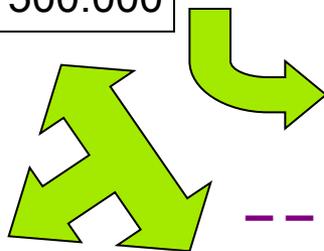
### Ufficio acquisti

Attività	Costi di Capacità / €	Full Time Equival.
Emissione ordini	175.000	3,5
Selezione fornitori	75.000	1,5
Emissione richieste d'offerta	250.000	5,0
	<b>500.000</b>	

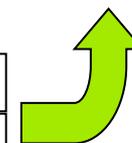


AD	
N.ordini	20.000
N.Fornitori selezionati	10
N. offerte	250

**COERENZA CON LE ESIGENZE DEL BUSINESS**



Livello dei driver di attività
Livello storico
Livello programmato
Capacità normale
Capacità teorica



# L'efficienza Organizzativa

L'Efficienza Organizzativa, nella gestione dell'attività di Emissione Ordini, nasce dal confronto tra le risorse consumate nella gestione dell'attività stessa e gli output che questa ha prodotto per l'intera organizzazione aziendale.

Il costo medio di ogni output può quindi essere un indicatore di Efficienza Organizzativa.

***Misurare l'Efficienza Organizzativa significa, quindi, concentrarsi sulle misure di input e di output che caratterizzano le attività di qualsiasi organizzazione mettendole a confronto (o con uno standard o con altre organizzazioni comparabili)***

# Dall'ABC all'Analisi di Processo

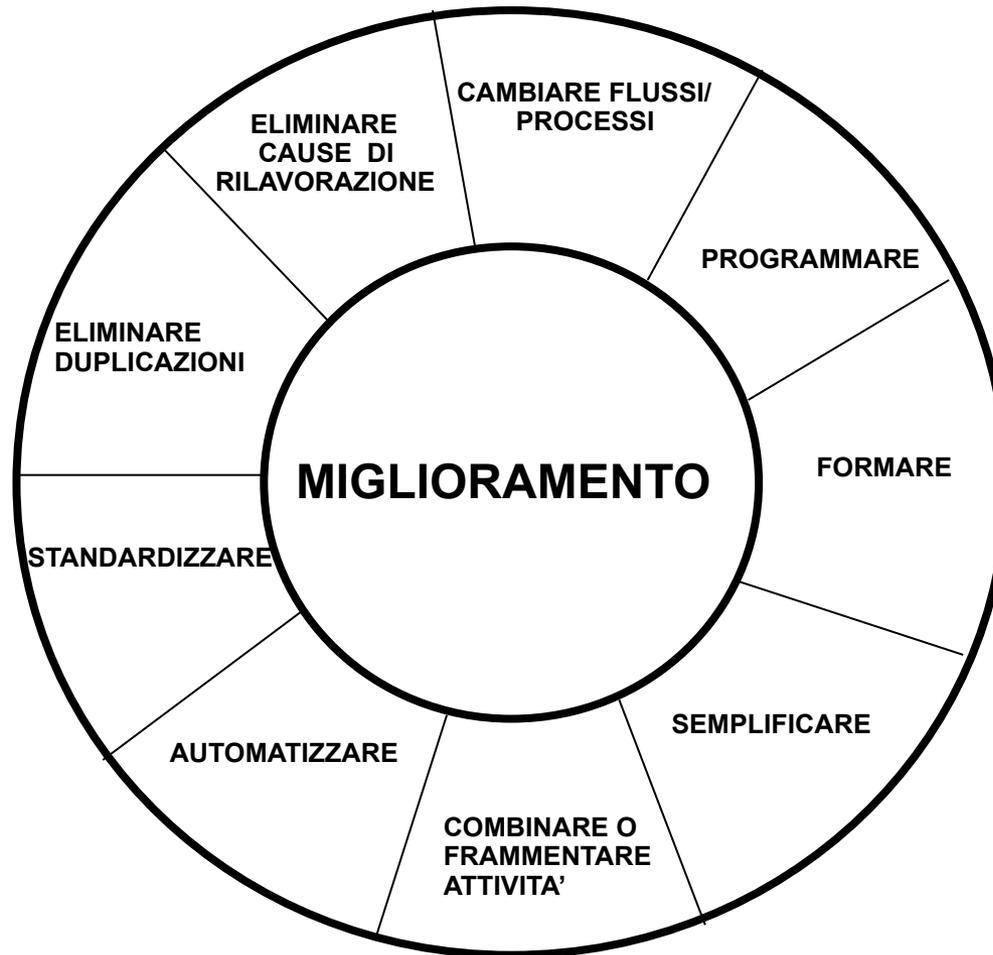
DIR. PROGETTAZIONE E SVILUPPO PRODOTTI:centri di costo ed attività							
Ufficio acquisti		Ufficio tecnico e progett.CAD		Laboratorio prototipazione		Laboratorio per test e prove	
Attività	Costi	Attività	Costi	Attività	Costi	Attività	Costi
Emissioni ordini	175.000	Personalizzazione prodotti	197.400	Sviluppo prototipi per personalizzazioni	245.700	Test e prove per personalizzazioni	162.500
Selezione fornitori	75.000	Aggiornamento prodotti esistenti	117.500	Sviluppo prototipi nuovi prodotti	144.300	Test e prove per nuovi prodotti	62.500
Emissioni richieste d'offerta	250.000	Sviluppo nuovi prodotti	155.100			Test e prove sui materiali	25.000
TOTALE	500.000	TOTALE	470.000	TOTALE	390.000	TOTALE	390.000

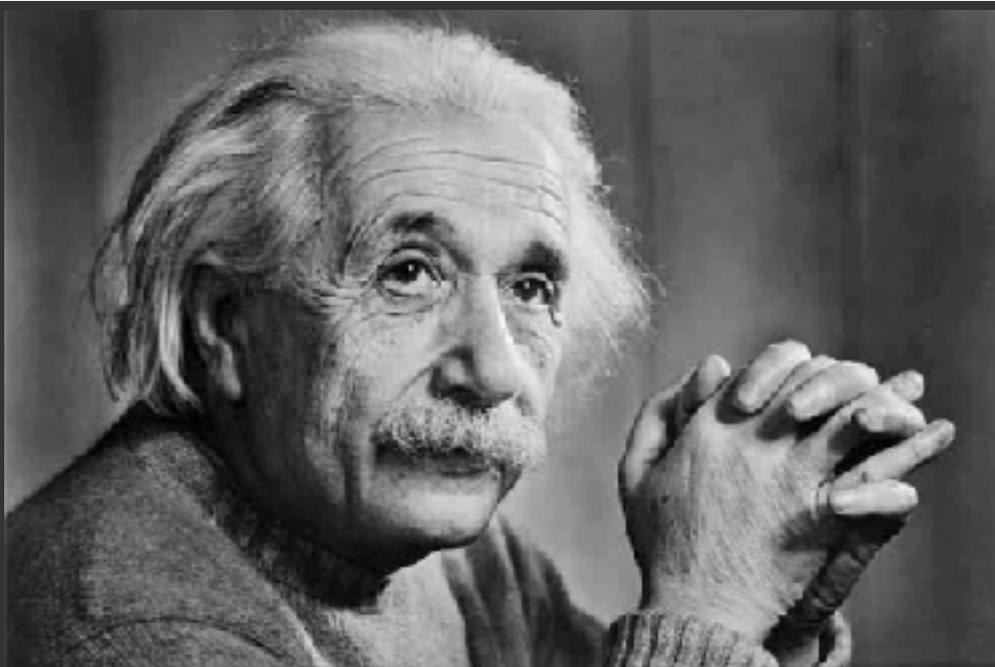
1

2

1	Processo personalizzazioni prodotti	<b>TOTALI COSTI = 855.600 €</b>
2	Processo sviluppo nuovi prodotti	<b>TOTALI COSTI = 436.900 €</b>

# Opportunità di miglioramento di ATTIVITA'/ PROCESSO





***Non tutto quello che conta può essere contato ...***

***... e non tutto quello che viene contato conta.***

***Albert Einstein***

Francesco Lagonigro

Tel: +39 348 6611057

Mail [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)

[www.strategiaecontrollo.it](http://www.strategiaecontrollo.it)