



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea Specialistica in Scienze Statistiche,
Economiche, Finanziarie ed Aziendali

Tesi di Laurea

Activity-Based Costing: vantaggi e svantaggi nelle aziende bancarie

Relatore:

Prof. Cerbioni Fabrizio

Candidato:

Sartori Daniele

Anno Accademico 2009-2010

19 Novembre 2009

INDICE

<u>Introduzione</u>	pag. 5
<u>1. Il declino della contabilità Direzionale</u>	pag. 9
1.1 I cambiamenti del contesto competitivo.	pag. 9
1.2 La perdita di rilevanza	pag. 10
1.3 I limiti dei tradizionali sistemi contabili	pag. 12
1.3.1 La perdita di significato della tradizionale distinzione tra costi fissi e costi variabili	pag. 13
1.3.2 Le conseguenze negative dei metodi di allocazione basati sul lavoro diretto.	pag. 14
Caso aziendale: Mediagraf	
1.3.3 La mancanza di tempestività	pag. 19
1.3.4 Orientamento ad obiettivi contabili di breve termine e mancato focus sulla posizione competitiva dell'azienda	pag. 19
1.3.5 La mancata definizione di parametri non monetari	pag. 20
1.3.6 Scarsa attenzione ai costi delle attività di supporto.	pag. 21
1.3.7 Subordinazione della Contabilità Direzionale alla CO.GE.	pag. 22
1.4 La sfida dei nuovi sistemi contabili	pag. 23
<u>2. Il calcolo dei costi per attività</u>	pag. 25
2.1 L'evoluzione della teoria	pag. 25
2.2 L'approccio alla pianificazione strategica basato sulla catena del valore	pag. 29
Difficoltà nell'analisi della catena del valore	
Problemi strutturali	
I benefici della catena del valore	
Sistemi contabili diversi per scopi diversi	
2.3 Quattro diversi approcci	pag. 37
2.4 Le transazioni	pag. 42
2.4.1 La determinazione dei costi transazionali	pag. 43
2.5 Logica dell'Activity-Based Costing	pag. 44
2.5.1 Aggregazione	pag. 45
2.5.2 Rilevazione del costo delle attività	pag. 46
2.5.3 Selezione delle basi per la prima fase di allocazione	pag. 46
2.5.4 Identificazione dei centri di attività	pag. 47
2.5.5 Selezione delle determinanti di costo	pag. 47
2.5.6 Vantaggio delle allocazioni a due fasi	pag. 48
2.5.7 Un semplice sistema ABC: la Siemens Electric Motor Works	pag. 48

2.6 L'ABC a supporto del processo decisionale: il superamento della tradizionale distinzione tra costi fissi e variabili	pag.	51
2.7 L'Activity-Based Information	pag.	55
2.7.1 L'utilizzo di parametri non monetari	pag.	55
2.8 L'ABC e il perseguimento dell'eccellenza nell'area produttiva	pag.	61
I tradizionali sistemi vs ABC		
Focalizzazione dell'attenzione sulla strategia di produzione		
L'impiego dell'ABC per la progettazione del prodotto		
L'impiego dell'ABC per stimolare processi di miglioramento continuo		
La misurazione delle performance		
L'impiego dell'ABC per ottenere un cambiamento dei comportamenti		
La riduzione del lead time		
2.9 Il simulatore ABC	pag.	67
3. Implicazioni dell'ABC per le imprese industriali	pag.	69
3.1 L'utilità dell'ABC ai fini delle decisioni manageriali.	pag.	69
3.1.1 L'ABC come strumento per il pricing	pag.	69
ABC nella negoziazione dei prezzi		
L'ABC e le differenze tra gli ordini dei clienti		
Indicazioni strategiche per il management		
3.1.2 L'opportunità di un approccio ABC nell'analisi della redditività della clientela	pag.	77
La Customer Profitability Analysis		
Un approccio integrato tra ABC e CPA		
3.1.3 L'importanza dell'Activity-Based Costing per una strategia efficace di orientamento al mercato	pag.	82
Contabilità manageriale e decisioni di marketing		
Marketing e ABC		
Margine a livello unit		
Margine a livello di prodotto		
Margine a livello di canale		
Il canale come oggetto di costo		
Margine a livello di segmento/cliente		
3.1.4 L'utilità dell'ABC nelle decisioni di logistica	pag.	88
3.2 Il riorientamento ai processi: il contesto europeo	pag.	92
3.2.1 I sistemi contabili europei	pag.	92
Base unica		
Basi multiple		
Il metodo dei fattori di servizio		
La classificazione dei reparti e la scelta delle basi		
3.2.2 L'ABC è utile anche per le contabilità europee ?	pag.	96
3.2.3 La struttura funzionale	pag.	97
I limiti della struttura funzionale		
3.2.4 L'ABC e la riorganizzazione dell'azienda per processi	pag.	99
3.3 Indagine sull'adozione dell'ABC	pag.	101
3.3.1 Spiegazione di alcuni fallimenti dell'ABC.	pag.	105
E' proprio un fallimento ?		
Le cause dell'ostilità all'ABC		
Modalità complementari ed alternative di ottenere informazioni di costo		

3.4 Vantaggi e limiti dell'Activity-Based Costing	pag.	108
3.4.1 Vantaggi offerti dalla metodologia ABC...	pag.	108
3.4.2 ...e alcune carenze	pag.	111
3.4.3 Applicazione dell'ABC: alcuni casi aziendali	pag.	113
3.4.4 Considerazioni conclusive	pag.	118
4. L'ABC nel contesto bancario	pag.	121
4.1 La gestione dei costi nelle banche	pag.	121
4.1.1 Differenze rispetto alle imprese industriali	pag.	121
4.1.2 I tradizionali sistemi di costo	pag.	123
4.1.3 Il problema del governo dei costi nelle banche odierne	pag.	124
4.1.4 Gli strumenti e le tecniche tradizionali di controllo dei costi	pag.	125
4.1.5 La ripartizione dei costi indiretti.	pag.	127
4.1.6 L'esigenza di disporre di informazioni strategiche	pag.	130
4.2 L'Activity-Based Costing nelle banche	pag.	131
4.3 Dall'Activity-Based Costing all'Activity-Based Management	pag.	135
4.4 Problematiche nell'implementazione di un sistema ABC nelle banche	pag.	138
4.4.1 Una possibile soluzione	pag.	142
4.5 Evoluzione dell'ABC nel settore bancario e nuove applicazioni	pag.	149
4.5.1 Activity-Based Pricing	pag.	150
4.5.2 L'integrazione dell'ABC nella gestione delle performance	pag.	150
4.5.3 Un nuovo punto cardine: la vera redditività della clientela	pag.	151
4.6 Le nuove sfide nell'implementazione dell'ABC	pag.	153
4.6.1 Cambiamenti dell'impatto manageriale	pag.	155
4.6.2 Nuovi approcci e nuove tecnologie per cercare di colmare il gap	pag.	156
Conclusioni	pag.	159
Bibliografia	pag.	163

Introduzione

Dalla metà degli anni '80, nel campo della contabilità dei costi si è assistito ad una crescente attenzione all'Activity-Based Costing. Le pubblicazioni di Porter (1985), di Miller e Vollman (1985), di Johnson e Kaplan (1987) hanno introdotto un nuovo concetto ed una nuova filosofia di calcolo del costo dei prodotti, e soprattutto, una nuova modalità per gestirli.

Tuttavia, mentre la metodologia ABC ha guadagnato in questi decenni un ampio consenso nel contesto industriale, altrettanto non si può dire sia successo nelle banche. Senz'altro il motivo è da ricondursi parzialmente al fatto che esse si sono trovate ad affrontare le pressanti esigenze di controllo e gestione dei costi molti anni dopo rispetto alle imprese manifatturiere, poiché sono state soggette parecchio tempo dopo alle crescenti sfide concorrenziali. Tuttavia questa non è l'unica spiegazione. Le difficoltà da affrontare e gli investimenti richiesti per implementare l'Activity-Based Costing nelle banche, infatti, sono significativamente superiori a quelli che vanno fronteggiati nel contesto industriale. Così, mentre per le imprese industriali il passaggio dalle contabilità tradizionali all'Activity-Based Costing può ritenersi completato (o quasi), le banche sono in una fase di transizione, nella quale molti sviluppi della metodologia ABC sono ancora da scoprire.

L'obiettivo di questa tesi è proprio quello di analizzare la fase cruciale che le banche stanno attraversando sotto molti punti di vista, costringendole a porre molta attenzione al controllo di gestione e in particolare dei costi. Si avrà modo di porre in evidenza i vari aspetti per cui le banche stanno trovando diverse problematiche nell'implementare l'ABC, in quanto l'identificazione delle attività e la selezione degli activity driver risultano maggiormente complesse e dispendiose rispetto a quanto succede nelle imprese manifatturiere. In una fase così critica, le banche devono pertanto valutare se vale la pena fare determinati sforzi per adottare l'ABC a fronte di benefici economici notevoli, o se viceversa il costo della nuova misurazione non giustifica il costo dell'errore che scaturisce dal fatto di restare ai tradizionali sistemi contabili.

Il lavoro inizierà dai motivi che hanno spinto a pensare ad una nuova metodologia di costing. Nel primo capitolo infatti si andrà a vedere come i cambiamenti dello scenario competitivo avvenuti negli ultimi decenni abbiano reso obsoleti i tradizionali sistemi di contabilità, i quali prestavano il fianco a parecchi limiti e non erano più in grado di fornire informazioni accurate e tempestive. Si illustreranno le carenze delle tradizionali metodologie contabili, dando particolarmente spazio alle più rilevanti, ovvero l'utilizzo del lavoro diretto come base per ripartire i

costi indiretti, l'orientamento ad obiettivi contabili di breve termine, la valutazione dei costi di prodotto esclusivamente sulla base dei costi di fabbricazione e di vendita e la mancata definizione di indicatori non monetari.

Nel secondo capitolo si introdurrà l'Activity-Based Costing, metodologia di calcolo dei costi per attività nata nella seconda metà degli anni '80 per colmare le carenze della Contabilità Direzionale. Si presenteranno la pianificazione strategica basata sulla catena del valore proposta da Porter (1985), il quale ha avuto un ruolo significativo nella nascita dell'ABC, e successivamente, le logiche di funzionamento e le caratteristiche di tale metodologia.. Si metteranno in luce inoltre i concetti di attività e transazioni, definite da Miller e Vollmann (1985) nel loro lavoro sulla "hidden factory", e grazie ad esse, si illustreranno gli elementi caratterizzanti l'Activity-Based Costing come strumento innovativo per il calcolo dei costi.

Nel terzo capitolo si disquisirà sugli effetti dell'impiego dell'ABC nel contesto industriale. I vantaggi di questa metodologia non sono riscontrabili esclusivamente in una determinazione del costo di prodotto, ma anche nell'ambito di altre decisioni manageriali, come l'analisi della redditività della clientela, la determinazione dei prezzi di vendita, la gestione della logistica e l'orientamento al mercato. Inoltre, la validità dell'ABC si estende anche in quei sistemi contabili, come quelli europei, che già da molti anni riconoscevano che non tutti i costi variano in base a relazioni volumetriche e individuavano, oltre al lavoro diretto, molte altre basi di allocazione dei costi. Il criterio di causalità dei costi dell'ABC proposto da Cooper e Kaplan (1988) infatti, non è poi tanto dissimile, a livello concettuale, da quello a cui si ispiravano da decenni gran parte dei sistemi contabili europei. La valenza strategica dell'Activity-Based Costing, tuttavia, sta anche nel fatto di aver contribuito in modo significativo al ripensamento dell'azienda, analizzandola non più sulla base delle aree funzionali o dei reparti, ma in una prospettiva di attività e processi. Nonostante le numerose implicazioni, il processo di diffusione dell'ABC rimane tuttavia al di sotto delle aspettative. Varie analisi dei tassi di adozione dell'ABC condotte fra le imprese di diversi Paesi, hanno esaminato i motivi che potrebbero spingere un'azienda ad essere avversa alla sua implementazione. Si coglierà l'occasione per portare l'esempio di qualche caso aziendale e fare il punto sui vantaggi e sui limiti caratterizzanti l'Activity-Based Costing, svolgendo delle considerazioni finali.

Nell'ultima parte del lavoro si tratterà il tema dell'Activity-Based Costing nel contesto bancario. Anche per le banche, l'ABC offre potenzialità significativamente superiori rispetto ai tradizionali sistemi di costo. Tuttavia, finora esse sono apparse poco propense al suo impiego. Ciò essenzialmente per due motivi. Innanzitutto, le banche hanno affrontato la questione della determinazione e gestione dei costi qualche decennio più tardi rispetto alle imprese manifatturiere,

poiché hanno dovuto fronteggiare un settore fortemente competitivo solamente negli ultimi anni; in secondo luogo, il contesto bancario è caratterizzato da una differenziazione dei servizi maggiore rispetto al contesto industriale, il che accresce il livello di complessità di implementazione di un sistema ABC e richiede maggiori sforzi e risorse da investire in tale sistema. Nelle banche, infatti, è più difficoltoso selezionare e misurare i cost driver, determinare il costo di un'attività, programmare le attività e gestire i processi aziendali, in quanto le attività sono molto meno modellizzabili e standardizzabili di quelle individuate nelle imprese manifatturiere. In una situazione quale quella attuale, in cui i sistemi ABC delle banche sono chiamati a misurare accuratamente i costi delle attività e la redditività della clientela, integrare i sistemi di misurazione delle performance e, contemporaneamente, contenere gli investimenti necessari per il loro sviluppo e mantenimento, costituiranno elementi critici il continuo potenziamento delle tecnologie e l'intuito di manager e professionisti di cost accounting.

1. Il declino della contabilità direzionale

L'evoluzione del contesto competitivo, locale e globale, ha messo in risalto le carenze nel flusso informativo interno all'azienda e le conseguenti difficoltà gestionali. In particolare, lo sviluppo tecnologico, l'automatizzazione ed un mercato dominato dalla domanda sono i principali fattori che hanno reso obsoleti i tradizionali sistemi contabili, in termini di rilevanza, di tempestività e di completezza. Pertanto, i nuovi strumenti di cost accounting dovranno generare informazioni utili non solo ai fini della redazione del bilancio, ma anche per il controllo dei processi e per il calcolo di stime accurate del costo dei prodotti.

1.1 I cambiamenti del contesto competitivo

Le principali tendenze avvenute nel contesto competitivo possono essere così riassunte.

Innanzitutto, il forte sviluppo tecnologico ha cambiato significativamente il modo di operare delle imprese. I sistemi flessibili di produzione ed i cosiddetti Computer Integrated Manufacturing costituiscono delle tecnologie che hanno automatizzato notevolmente la produzione, sostituendo gran parte della lavorazione manuale con quella automatica. Tutto ciò ha avuto come conseguenza, oltre ad una migliore qualità e ad una maggiore flessibilità produttiva, l'incremento dei costi indiretti, dovuto all'impiego di tecnici e supervisori (Santesso, 1989).

In secondo luogo, il mercato non è più dominato dall'offerta come quello dei primi anni del '900, bensì è soggetto e vulnerabile ai desideri, ai bisogni e alle pretese dei consumatori (Cerbioni, 2006). Conseguentemente, per soddisfare tali esigenze, le imprese sono obbligate ad ampliare la loro gamma produttiva.

Si è assistito poi ad una crescente ricerca della flessibilità e della qualità, intesa non soltanto come qualità del prodotto, ma anche come insieme delle attività complementari alla produzione: il marketing, l'assistenza pre e post-vendita, la puntualità nelle consegne etc.. (Santesso, 1989).

Infine, nel tentativo di ridurre i costi dei prodotti, perde di rilievo la manodopera diretta, in quanto essa rappresenta una parte sempre più piccola dei costi dell'attività aziendale (Johnson e Kaplan, 1987).

I punti su cui focalizzare l'attenzione diventano quindi (Santesso, 1989):

- la qualità vista non più come fattore peculiare dell'offerta aziendale, buona per spuntare un premium price, ma come elemento necessario per competere nell'attuale scenario competitivo (Cinquini, 1997): perciò, anche per quelle imprese

classicamente abituate a puntare su una strategia di differenziazione senza prestare particolare attenzione ai costi di produzione, è ora necessario guardare anche ai “costi della qualità”;

- la rilevanza di informazioni come le lamentele dei clienti ed i costi della gestione di magazzino. L’obiettivo di ridurre gli spazi e gli articoli accantonati a magazzino e di gestire adeguatamente le lamentele della clientela è ben colto dai nuovi sistemi organizzativi sperimentati in Giappone come il Just In Time ed il Total Quality Control; essi pongono un ripensamento dell’attività produttiva e problematiche di gestione diverse rispetto a quelle delle imprese impostate secondo processi produttivi ‘tradizionali’;
- una maggiore attenzione posta alla manutenzione dei macchinari e al loro livello di disponibilità, visti gli importanti investimenti effettuati nelle infrastrutture aziendali;
- la crescente importanza associata ai costi delle attività non direttamente collegabili alle attività di fabbricazione e di vendita, come il marketing, la ricerca, la formazione del personale, la logistica e l’assistenza ai clienti: tali investimenti comportano un’inevitabile incremento dei costi fissi.

1.2 La perdita di rilevanza

I limiti dei tradizionali sistemi contabili¹ derivano essenzialmente dal fatto che, di fronte ai cambiamenti che hanno coinvolto lo scenario competitivo durante la seconda metà del ‘900, gli strumenti di contabilità siano rimasti gli stessi di quelli utilizzati negli anni ‘20 (Cooper e Kaplan, 1988).

Difatti, la quasi totalità delle applicazioni di contabilità (previsioni di vendita, budget flessibili, costi standard, analisi degli scostamenti) in uso negli anni ‘80, erano già state sviluppate negli anni ‘20 per soddisfare le esigenze informative e di controllo di imprese caratterizzate da un forte decentramento organizzativo (Johnson e Kaplan, 1987).

Dagli anni ‘20 in poi, vennero a mancare probabilmente gli stimoli a ricercare nuovi sistemi contabili più efficaci, visto che quelli sviluppati da imprese come la General Motors e la Du Pont ad

¹ In questo lavoro, quando si parlerà di sistemi contabili tradizionali o di sistemi di contabilità direzionale, si farà riferimento alle metodologie contabili americane classicamente in uso fino agli anni ‘90. Più avanti invece, quando nel corso del lavoro parleremo delle carenze delle contabilità europee basate sui centri di responsabilità, sarà sempre espresso chiaramente il riferimento ad una tipologia di contabilità diversa da quella statunitense.

inizio secolo costituirono per molto tempo un modello di riferimento da imitare, più che da migliorare (Johnson e Kaplan, 1987).

Fu così che i sistemi della Contabilità Direzionale non seguirono l'evoluzione del modo di operare delle imprese e negli anni '80 non erano più in grado di fornire informazioni di costo e di redditività accurate, tempestive e pertinenti (Johnson e Kaplan, 1987).

La motivazione di tutto ciò è da attribuire al perseguimento della finalità di redazione del bilancio destinato a terzi. La richiesta di bilanci certificati aumentò a seguito dell'allargamento dell'azionariato e del verificarsi di periodiche crisi del mercato dei capitali: i revisori, consapevoli del ruolo che ricoprivano nei confronti di terzi, preferivano le tradizionali procedure di contabilità rispetto alle transazioni oggettive e insistevano per adottare un costo di prodotto determinato sulla base dei valori contabili iscritti a bilancio (Johnson e Kaplan, 1987). Ai fini della redazione del bilancio, poco importava se essi fornissero stime di costo distorte e comportassero forme di sovvenzione incrociata, purché i valori utilizzati per il calcolo del costo del venduto e dei prodotti accantonati a magazzino fossero desunti dai valori contabili; si allocavano così i costi generali sulla base di metodi di imputazione estremamente semplificati.

Una soluzione possibile sarebbe stata quella di predisporre, accanto al sistema contabile volto alla redazione di bilanci periodici, un altro utile alla determinazione corretta dei costi di prodotto ed al controllo dei processi di produzione (Johnson e Kaplan, 1987). Tuttavia, le tecnologie esistenti all'epoca non consentivano lo sviluppo e la gestione di due sistemi contabili distinti a costi accessibili: gli investimenti necessari al loro mantenimento sarebbero stati nettamente superiori ai benefici economici ottenuti dai sistemi stessi. Inoltre, l'impresa che operava negli anni '20 era tipicamente caratterizzata da una gamma di prodotti ristretta, cosicché le distorsioni presenti nei calcoli dei costi di prodotto non erano comunque gravi (Johnson e Kaplan, 1987).

Nei decenni successivi ci si sarebbe potuti aspettare che, dato l'ampliamento della gamma produttiva, la crescente concorrenza all'interno dei settori e soprattutto il forte sviluppo tecnologico, gli studiosi di contabilità ed i manager cogliessero l'opportunità per creare un altro sistema contabile, maggiormente indicato per la determinazione dei costi di prodotto (Johnson e Kaplan, 1987). Invece, i progettisti di sistemi contabili sfruttarono l'innovazione tecnologica semplicemente per automatizzare i sistemi già esistenti (Johnson e Kaplan, 1987).

L'effettiva evoluzione dei sistemi di contabilità venne a mancare essenzialmente perché per decenni la ricerca accademica inerente l'ambito dei costi si fermò, o meglio non fu effettiva: gli studiosi di contabilità scrivevano articoli nelle riviste specializzate e portavano esempi sempre più raffinati di imprese monoprodotto e monoprocesso complesse quanto le imprese dei primi anni

dell'800, mentre nella pratica i manager si trovavano a gestire aziende caratterizzate da una gamma produttiva sempre più ampia e da processi produttivi sempre più complessi.

Si può quindi affermare che dagli anni '20 agli anni '80 la ricerca accademica si arrestò, soffermandosi sullo stereotipo dell'impresa monoprodotto e arrivando a stabilire che nella distinzione tra costi variabili e costi fissi, solo i primi sono rilevanti ai fini di decisioni manageriali quali la determinazione del prezzo di vendita, l'eliminazione di un prodotto dal mercato e le decisioni inerenti il mix produttivo, ma senza andare ad esaminare mai da cosa fossero determinati i costi fissi (Johnson e Kaplan, 1987).

Gran parte della responsabilità della perdita di rilevanza è da attribuire quindi agli studiosi di contabilità, che, dagli anni '20 agli anni '80, non seppero tener conto nemmeno della progressiva perdita di importanza dei costi diretti di prodotto rispetto ai costi totali, data dall'imponente crescita degli investimenti nelle attività di supporto come il marketing, la ricerca, la commercializzazione e la formazione del personale (Johnson e Kaplan, 1987).

1.3 I limiti dei tradizionali sistemi contabili

Le tendenze ed i cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo hanno reso obsoleti i tradizionali sistemi di contabilità, evidenziando in particolare i seguenti limiti (Johnson e Kaplan, 1987; Cooper e Kaplan, 1988; Norris, 1988; Drury, 1989):

- perdita di significato della tradizionale distinzione tra costi fissi e costi variabili;
- l'utilizzo del lavoro diretto come base per ripartire i costi indiretti è in contraddizione con una realtà aziendale in cui la manodopera diretta vede diminuire sempre di più il suo peso
- produzione di report non tempestivi e di scarso aiuto ai fini decisionali;
- orientamento ad obiettivi contabili di breve termine, compromettendo così l'economicità di lungo termine dell'impresa;
- mancata definizione di indicatori non monetari, che spesso comprendono i veri parametri chiave delle attività aziendali;
- valutazione dei costi di prodotto esclusivamente sulla base dei costi di fabbricazione e di vendita;
- subordinazione del sistema della Contabilità Direzionale alla CO.GE e quindi ai fabbisogni di informativa esterna: i criteri che ispirano la revisione contabile (coerenza ed oggettività) diventano predominanti rispetto all'originale obiettivo del calcolo del costo di prodotto, ovvero l'utilità a fini decisionali;

- incentivo all'accantonamento a magazzino, scoraggiando così la riduzione delle scorte e la filosofia Just In Time.

Di seguito si argomentano in modo approfondito le principali carenze della Contabilità Direzionale.

1.3.1 La perdita di significato della tradizionale distinzione tra costi fissi e costi variabili

Studiosi di contabilità ed economisti sono sempre stati d'accordo nel ritenere che solamente i costi variabili sono rilevanti per le decisioni inerenti l'introduzione del prodotto, la determinazione del prezzo di vendita, la decisione dell'impegno da approfondire nella commercializzazione e l'eliminazione di una linea produttiva. Solo i costi variabili sono cioè importanti per i provvedimenti da prendere lungo tutto il ciclo di vita di un prodotto (Johnson e Kaplan, 1987; Cooper e Kaplan, 1988).

Detto questo, la definizione di costo variabile utilizzata dalla Contabilità Direzionale assume classicamente un orizzonte di breve periodo, solitamente mensile o trimestrale; ciò induce a pensare che i costi varino solo in funzione del variare dei volumi produttivi, ponendo sia liberamente possibile modificare i volumi di produzione senza intervenire sui livelli di costi fissi (Cooper e Kaplan, 1988).

In realtà, la decisione di offrire un prodotto implica un impegno di lungo periodo da parte dell'impresa. L'imponente crescita dei costi delle funzioni di supporto è dovuta a fattori che non hanno nulla a che vedere con l'aumento o la diminuzione dei volumi (Cooper e Kaplan, 1988). Ad esempio, quando un'impresa decide di sviluppare una nuova linea produttiva, deve per forza prendere in considerazione tutto il personale da utilizzare nello studio della progettazione, nella supervisione del processo produttivo, nelle ricerche di mercato; è naturale pensare che l'introduzione o l'eliminazione di una linea produttiva incida sulla maggioranza dei costi del personale solamente in un lungo periodo, allorché i tecnici impiegati nelle attività citate vengano impiegati su un'altra linea di prodotto. I costi delle funzioni di supporto, infatti, variano in relazione alla vastità della gamma di prodotti offerta (Cooper e Kaplan, 1988).

La classificazione tradizionale considera tali considera fissi, allorché essi non variano nell'arco di qualche mese. Tuttavia, nel corso di un periodo di tempo più lungo la crescente complessità del processo di produzione richiede risorse addizionali alle funzioni di supporto,

facendone aumentare i costi: il costo di breve periodo non è perciò adeguato a misurare il costo di prodotto (Johnson e Kaplan, 1987; Cooper e Kaplan, 1988).

Pertanto, la tradizionale distinzione tra costi fissi e variabili perde di significato, poiché la crescente differenziazione del mix produttivo fa sì che le determinanti della variabilità dei costi non dipendano più esclusivamente dai volumi produttivi e abbiano effetti in un periodo di tempo medio-lungo (Drury, 1989).

1.3.2 Le conseguenze negative dei metodi di allocazione basati sul lavoro diretto

Una carenza particolarmente grave della Contabilità Direzionale è quella di aver concentrato l'attenzione, nell'allocazione dei costi generali, esclusivamente sulla manodopera diretta.

Le conseguenze (negative) delle allocazioni basate sul lavoro diretto sono molteplici (Johnson e Kaplan, 1987):

- in primis, l'utilizzo del lavoro diretto come unica base di allocazione dei costi generali porta a stime distorte di costo e al cosiddetto fenomeno del **sovvenzionamento incrociato**, trasferendo i costi della complessità dai prodotti a basso utilizzo di manodopera diretta a quelli con un contenuto di lavoro diretto più elevato. In realtà, non tutte le categorie di costo variano in relazione al lavoro diretto impiegato; infatti, la vera causa del lievitare dei costi indiretti sono la differenziazione e la complessità del processo produttivo, riscontrabili nei costi associati ai set-up dei macchinari, alla progettazione del prodotto e al numero di ispezioni.

Molto spesso le imprese statunitensi hanno sprecato il loro vantaggio competitivo derivante da fattori tecnologici ed innovativi con un sistema di costo caratterizzato da sovvenzionamento incrociato: i prodotti caratterizzati da un elevato livello di lavoro diretto (o similmente da elevati volumi di produzione) e da ridotti costi di complessità finanziavano i prodotti a basso volume ma che necessitavano di molti costi per la progettazione ad hoc, per i riattrezzaggi, per la promozione, e per servire in modo celere la clientela. Esse erano perciò esposte agli attacchi delle imprese giapponesi, fortemente specializzate sulla produzione di un solo prodotto; se questo era in concorrenza con il prodotto ad alto volume delle imprese statunitensi, le imprese giapponesi riuscivano ad erodere quote di mercato importanti, in quanto praticavano prezzi di vendita inferiori. Le imprese americane, al contrario, visti i

prezzi di vendita delle imprese giapponesi, ritenevano tali prodotti non più redditizi e decidevano, talvolta, di abbandonare il mercato.

Quando si allocano i costi overhead in base al lavoro diretto o in base ai volumi di produzione, i prodotti standard caratterizzati da volumi elevati sovvenzionano le linee di prodotti speciali a basso volume. Da questa imputazione, apparirebbe che i prodotti speciali non costino molto in quanto richiedono un basso livello di manodopera diretta: ciò potrebbe portare le aziende ad ampliare ancor più la gamma di prodotti, aumentando il numero di prodotti speciali a basso volume. L'incongruenza sta nel fatto che man mano che l'impresa amplia la propria gamma produttiva, aumenta il costo dei prodotti standard che richiedono sempre le solite (e poche) transazioni aziendali: in altri termini, i prodotti ad elevati volumi finanziano l'espansione della gamma di prodotti aziendali;

- In secondo luogo, si dedica poca attenzione alle spese generali. Il messaggio che si manda ai product manager con un'allocatione dei costi generali basata sul lavoro diretto, è che ridurre le spese generali non serve a nulla, poiché se anche si riuscisse a ridurre i costi generali di un reparto produttivo, a beneficiarne sarebbero tutti i centri di costo e tutti i prodotti. Conseguentemente, si presta più attenzione a lievi incrementi della manodopera diretta rispetto ad aumenti significativi delle spese generali: ad evidenza, sebbene il reparto possa talvolta ottenerne un beneficio a seguito di una 'sovvenzione tra reparti ', ciò va a discapito dell'impresa;
- Si tende ad affidare sempre più compiti e lavorazioni (anche quelle che potrebbero benissimo essere svolte dagli operai) a tecnici specializzati, allorché il loro costo è considerato come costo indiretto e perciò non imputato al reparto che ne ha richiesto l'intervento, bensì distribuito a tutti i centri di costo;
- si costringe i tecnici specializzati ad impiegare il loro tempo (e i relativi costi) con l'obiettivo di risparmiare qualche ora di manodopera diretta: ciò è un evidente controsenso, in quanto così facendo si sprecano malamente le energie dei tecnici e si spendono migliaia di dollari per i loro stipendi, con il beneficio di risparmiarne forse qualche decina;
- le imprese sono sempre più incentivate ad appaltare determinate attività produttive in Paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera diretta. Il reparto che delocalizza ne ottiene beneficio, e così anche il product manager che ne ha dato la disposizione, mentre l'impresa vede crescere significativamente i costi generali per tutte quelle attività che comporta la delocalizzazione: l'ufficio acquisti che deve

individuare i fornitori adeguati, l'ufficio amministrazione che deve gestire un numero maggiore di rapporti commerciali e di pagamenti, il magazzino che vede aumentare la mole di prodotti da accantonare, l'ufficio programmazione che deve predisporre un sistema adeguato per organizzare le consegne da parte del fornitore, e così via. Tali costi, al solito, vengono ripartiti tra tutti i reparti e su tutti i processi, anche quelli svolti internamente all'azienda;

- con tale metodo di allocazione diventa impossibile spiegare la varianza tra dati di budget e dati a consuntivo, poiché essa, in realtà, non varia al variare del lavoro diretto come supposto dal budget flessibile, bensì in relazione ad altri parametri di attività (come le ore macchina ed i riattrezzaggi).

All'inizio del secolo la differenziazione dei prodotti non era molto elevata (basta pensare allo slogan di Henry Ford riguardo alle opzioni di auto concesse alla clientela: "Possono avere qualsiasi colore, purché sia nero"); è comprensibile quindi che non risultò subito evidente la distorsione dei costi di prodotto creata da un metodo di allocazione su base unica all'interno della stessa linea di produzione.

Semmai, il rammarico è dato dal fatto che nei decenni a seguire gli studiosi di contabilità hanno trattato la determinazione dei costi di prodotto in contesti estremamente semplificati con uno o due prodotti ben diversi da quelli delle imprese reali, non cogliendo mai la necessità di un processo di allocazione a due fasi.

Caso aziendale: Mediagraf

Quello della Mediagraf di Padova è un breve caso aziendale, semplice ma al tempo stesso utile per rendere meglio l'idea di sovvenzionamento incrociato.

La Mediagraf è una delle più importanti realtà industriali italiane per la stampa in roto offset: essa esegue oltre alla stampa in rotativa e a foglio, anche le attività di pre stampa, confezione e postalizzazione. Essa dispone di un parco macchine della stampa in rotativa (16, 32, 48 e 64 pagine) e della stampa a foglio, che operano con un ciclo produttivo di 24 ore, consentendo la realizzazione di ogni tipologia di prodotto: giornali, poster, figurine, stampati pubblicitari, calendari d'arte, stampati per manifestazioni ed eventi.

Di seguito facciamo delle ipotesi estremamente semplificatrici, ma che danno tuttavia un'idea della differenza esistente tra un metodo di allocazione basato esclusivamente su relazioni volumetriche, e uno più accurato (basato sulle transazioni interne all'azienda).

Le supposizioni sono le seguenti:

- le linee produttive sono solamente due: una è Il Messaggero, che produce settimanalmente 100.000 copie; l'altra è Archaeogate – Antichità Classiche, caratterizzata da una produzione settimanale di 800 copie
- i costi indiretti ammontano a 55.400 euro
- i costi diretti (lavoro diretto e materie prime) attribuibili ad una copia ammontano a 0,20 euro
- i costi indiretti fanno riferimento tutti ad un'unica attività, quella del riattrezzaggio dei macchinari
- i riattrezzaggi effettuati per soddisfare i volumi di output richiesti sono 10 per la linea produttiva della rivista Il Messaggero e 8 per quella della rivista Archaeogate.

<i>METODO DI ALLOCAZIONE BASATO SUI VOLUMI PRODUTTIVI</i>		
Rivista	<u>Il Messaggero</u>	<u>Archaeogate</u>
Costi diretti per copia	0,20	0,20
Costi indiretti	50.400	
Volume di produzione	100.000	800
Costi indiretti per copia	0,5	0,5
Costo totale unitario	0,7	0,7

Tab. 1 Esempio di allocazione basata su relazioni volumetriche.

<i>METODO DI ALLOCAZIONE BASATO SULLE TRANSAZIONI AZIENDALI</i>		
Rivista	<u>Il Messaggero</u>	<u>Archaeogate</u>
Costi diretti per copia	0,2	0,2
Costi indiretti	50.400	
N° di riattrezzaggi	10	8
Costo per riattrezzaggio	2800	
Costi indiretti da attribuire alla rivista	28.000	22.400
Costi indiretti per copia	0,28	28
Costo totale unitario	0,48	28,2

Tab. 2 Esempio di allocazione basata sulle transazioni

Come è reso evidente dalle tabelle sopra, allocando i costi overhead secondo una base volumetrica (in questo caso sono i volumi di produzione ma potrebbero essere anche le ore di lavoro diretto), i prodotti a basso volume (in questo caso le riviste con una bassa tiratura) riceverebbero quote minori di costi indiretti, mentre quelli ad alto volume (le riviste ad alta tiratura come il Messaggero) risulterebbero al contrario caricati maggiormente.

In particolare, evidenziamo come una rivista a bassa tiratura come “Archaeogate – Antichità Classiche” dovrebbe essere una delle riviste con il costo unitario più elevato, a seguito di un grande consumo di risorse dovuto ai fermi macchina e ai set-up. Le tradizionali metodologie contabili, tuttavia, non sono in grado di rispecchiare il valore delle risorse consumate con la complessità tecnica della produzione del prodotto, e non riescono a mettere in luce, per le riviste a bassa tiratura, il tempo che viene speso per fermare la macchina a causa del riattrezzaggio.

Come messo in luce nelle tabelle, un metodo di allocazione maggiormente accurato dovrebbe ripartire i costi indiretti relativi al riattrezzaggio dei macchinari in base alle vere cause di questi costi, ovvero il numero di riattrezzaggi, riconciliando così il sistema di determinazione dei costi con la realtà operativa del processo di produzione.

Pur nella semplicità del caso, si possono fare tre valutazioni molto importanti ai fini delle decisioni manageriali in Mediagraf (ipotizzando che essa stia utilizzando un sistema di contabilità tradizionale):

- 1) la determinazione dei prezzi di vendita basata sul criterio tradizionale comporterebbe conseguenze negative sulla redditività aziendale. Se i concorrenti di Mediagraf dovessero possedere sistemi di calcolo più accurati, essi attribuirebbero un prezzo inferiore alle riviste e ai quotidiani ad alta tiratura, erodendo quote di mercato importanti su una linea che contribuisce fortemente al fatturato totale;
- 2) il prezzo sottostimato delle altre riviste, quelle a bassa tiratura ma caratterizzate da una complessità maggiore (come Archaeogate), comporterebbe un aumento della loro domanda di mercato, a seguito della percezione da parte dei clienti di un ottimo rapporto prestazioni/prezzo. Ciò contribuirebbe ad innalzare i costi overhead. Va sottolineato che, non rendersi conto del reale dispendio di risorse richiesto dalle riviste a bassa tiratura, vendendole poi ad un prezzo troppo basso, può portare addirittura a produrre in perdita, ovvero a vendere prodotti ad un prezzo inferiore rispetto al costo totale necessario per produrli e servirli sul mercato.
- 3) infine, il metodo di allocazione basato su relazioni volumetriche non dà informazioni rilevanti sulle modalità di consumo delle risorse indirette, che potrebbero essere molto utili

ai fini di possibili interventi strategici per una riduzione dei costi ad esse collegati: nel caso Mediagraf, ad esempio, si osserva una forte incidenza dei costi per set-up e giri macchina, sui quali si potrebbero progettare interventi di miglioramento.

1.3.3 La mancanza di tempestività

Come ricorda Vatter (1950), è più importante disporre di informazioni indispensabili per il controllo interno rispetto a dati buoni per preparare prospetti globali. Egli va oltre, e afferma come possa essere molto più utile per l'impresa avere a disposizione dati anche incompleti purché tempestivi, piuttosto che valori precisi ma disponibili dopo molto tempo, quando potrebbe essere troppo tardi rispetto ad un'eventuale azione strategica da intraprendere.

I tradizionali sistemi contabili non sono di grande utilità né per la determinazione accurata dei costi di prodotto, né per il supporto a decisioni aziendali strategiche, in quanto forniscono dati troppo in ritardo e ad un livello troppo aggregato (Sapp, Crawford e Rebisckhe, 2005).

La motivazione della loro esistenza nasce dall'esigenza del top management di disporre di report e bilanci consuntivi periodici, e trova le sue origini nel decentramento organizzativo, avvenuto durante i primi decenni del '900 (Johnson e Kaplan, 1987).

1.3.4 Orientamento ad obiettivi contabili di breve termine e mancato focus sulla posizione competitiva dell'azienda

La Contabilità Direzionale è inoltre caratterizzata da un approccio eccessivamente contabile.

Il ROI (Return On Investment) fu certamente indispensabile come indicatore periodico del capitale investito e come strumento per supportare lo sviluppo delle imprese dei primi decenni del '900 come la General Motors; esso, tuttavia, ha palesato i propri limiti solamente col passare degli anni (Johnson e Kaplan, 1987).

Inizialmente, i manager cercarono di raggiungere gli obiettivi di redditività in modo auspicabile, attuando investimenti, aumentando le vendite, formando il personale e sviluppando nuovi prodotti (Johnson e Kaplan, 1987). Negli anni seguenti però, quando le vendite diminuivano e non si intravedeva il modo per abbassare i costi operativi, i manager si accorsero che si poteva comunque raggiungere gli obiettivi di ROI prefissati e stabiliti nel budget facendo perno su aspetti contabili e scelte di tipo prettamente finanziario. “A volte, i manager, per dimostrare il raggiungimento dei target fissati, vanno ben oltre l'interpretazione generalmente accettata dai principi contabili” (*Cooking in books, Dun's Business Month*, gennaio 1983).

La cosa più grave di tale aspetto fu senz'altro quella di aver incentivato i manager a raggiungere gli obiettivi di redditività ad ogni costo, anche a quello di tagliare le spese discrezionali e gli investimenti nell'innovazione, nello sviluppo di nuovi prodotti, nella formazione del personale, nella promozione commerciale (Johnson e Kaplan, 1987). Ciò evidenzia la grossa carenza della logica di bilancio, poiché così facendo si gonfiano gli utili, raggiungendo così gli obiettivi di breve termine a discapito però della competitività dell'azienda e dell'economicità nel lungo termine (Johnson e Kaplan, 1987). Pertanto, l'utile non è un indicatore affidabile.

Esso ha costituito uno strumento indispensabile per la crescita delle aziende per tutto il diciannovesimo secolo e per la prima metà del '900, in quanto forniva informazioni utili relativamente alla redditività e alla valutazione dei processi svolti; in quel periodo, le grandi aziende godevano di un grandissimo vantaggio competitivo rispetto ai piccoli produttori derivante dalle economie di scala e di diversificazione, e ciò ne ha coperto momentaneamente le lacune (Johnson e Kaplan, 1987).

Attualmente però le aziende di grandi dimensioni non godono più degli stessi vantaggi sui concorrenti più piccoli; perciò, quelle che dispongono di sistemi informativi non accurati sono molto più vulnerabili agli attacchi dei piccoli produttori specializzati sulla produzione di una linea produttiva o su di una determinata fase del processo produttivo, i quali hanno esigenze informative molto inferiori (Johnson e Kaplan, 1987).

1.3.5 La mancata definizione di parametri non monetari

Collegato all'eccessiva attenzione posta ad indicatori economico-finanziari di breve termine, si individua un altro limite della Contabilità Direzionale: quello di non mettere in luce gli aspetti strategici non monetari. Infatti, per l'effettiva economicità di un'impresa, è molto più importante la definizione di indicatori non monetari che spesso catturano i veri fattori critici di successo di un settore, rispetto al reporting costante e periodico degli utili conseguiti (Johnson e Kaplan, 1987).

Ad esempio, un'azienda che persegue un'eccellenza nell'area produttiva, dovrebbe definire indicatori come le percentuali degli scarti, dei difetti, delle rilavorazioni, o, nel contatto con il mondo esterno, le lamentele dei clienti e il numero di riparazioni (Johnson e Kaplan, 1987).

Allo stesso modo, un'azienda che punta fortemente sull'immagine e sullo status, dovrà cercare di misurare la fedeltà alla marca e definire indicatori come il grado di soddisfazione della clientela, il senso di appartenenza alla marca ed il numero di acquisti ripetuti; nei casi di forte fedeltà alla marca, l'azienda ha anche l'opportunità di spuntare un prezzo maggiore, poiché

tipicamente un cliente fedele e che si rispecchia nella marca è meno sensibile al prezzo rispetto alla media.

Un'azienda che vorrebbe avere come mission la serenità dell'ambiente lavorativo e l'attaccamento dei dipendenti all'azienda, potrebbe individuare indicatori come il turnover del personale, il tasso di assenteismo, la possibilità di promozioni, il numero di nuove assunzioni e quello di dimissioni.

In altri termini, un'azienda dovrebbe essere consapevole di quale sia la sua vision, quali siano i fattori critici di successo del settore nel quale essa opera e quali dovrebbero essere i suoi punti di forza: su queste basi dovrebbe poi definire gli indicatori in grado di misurare la sua competitività rispetto ai concorrenti. E' certo che una tale analisi non possa concentrarsi su una miriade di parametri, bensì dovrà focalizzarsi solo su quelli ritenuti più rilevanti: è improbabile che tra questi si collochi l'utile mensile o trimestrale (Johnson e Kaplan, 1987).

Pertanto, in questo nuovo scenario competitivo l'impresa necessiterebbe di informazioni ed indicatori in grado non solo di cogliere aspetti più rilevanti rispetto agli obiettivi di redditività di breve termine, ma anche di stabilire la competitività dell'impresa e di prevederne la redditività nel lungo periodo; essa dovrebbe infatti concentrarsi sulle sue caratteristiche e punti di forza e non su congiunture favorevoli di prezzo delle quali possono godere anche le imprese concorrenti (Johnson e Kaplan, 1987).

1.3.6 Scarsa attenzione ai costi delle attività di supporto

C'è un'altra lacuna dei tradizionali sistemi contabili dovuta alla predominanza dell'obiettivo di informativa a terzi nella redazione del bilancio: quella di attribuire scarsa attenzione ai costi delle attività di supporto a quelle di fabbricazione e di vendita.

Mentre nei primi decenni del '900 la contabilità dei costi analizzava attentamente i costi di distribuzione, negli anni '80 essa sorvola l'argomento (Johnson e Kaplan, 1987). Infatti, col passare dei decenni la funzione del bilancio ha assunto un ruolo sempre più rilevante, cosicché i costi di distribuzione e di marketing venivano considerati come costi d'esercizio e non erano imputati ai singoli prodotti.

Quando i costi di distribuzione e di marketing vengono allocati sulla base dei costi di fabbricazione e di vendita, e non delle transazioni aziendali, si incappa ancora in forme di sovvenzione incrociata, in cui i prodotti e le linee di prodotti che necessitano di maggiori investimenti per la commercializzazione e per il trasporto beneficiano di un'allocazione arbitraria

dei costi (Johnson e Kaplan, 1987). Così facendo, il management disporrà chiaramente di stime errate sulla redditività dei prodotti.

Se si considera che in questi decenni le attività di supporto sono quelle che hanno visto crescere maggiormente e più rapidamente i loro costi, le imprese che trascurano l'analisi delle loro determinanti tenderanno a prendere decisioni manageriali importanti come la scelta del canale distributivo e la determinazione dei prezzi di vendita, sulla base di costi medi, i quali sono del tutto fuorvianti (Bubbio, 1993) e espongono l'azienda agli attacchi di concorrenti che dispongono di sistemi di costo maggiormente accurati o di imprese specializzate nella produzione di un solo prodotto (Johnson e Kaplan, 1987).

1.3.7 Subordinazione della Contabilità Direzionale alla CO.GE

Gli obiettivi di un sistema di contabilità dei costi sono essenzialmente tre: adempiere alla funzione informativa del bilancio d'esercizio, fornire ai responsabili dei centri di costo informazioni utili per il controllo dei processi produttivi e stimare i costi dei prodotti.

Molte problematiche e lacune della Contabilità Direzionale sono dovute al fatto che essa cerca di raggiungere questi tre obiettivi mediante un unico sistema di contabilità (Johnson e Kaplan, 1987).

Certamente sarebbe ideale disporre di un unico sistema contabile omnicomprensivo in grado di adempiere perfettamente a questi tre obiettivi. Tuttavia, se si considera che le tre funzioni necessitano di categorie di costo diverse, modalità di attribuzione diverse ed orizzonti temporali per il reporting diversi, ben si comprende come questo progetto ideale sia un'utopia (Johnson e Kaplan, 1987).

Siccome, come detto già più volte nel corso di questo primo capitolo, per decenni si è ritenuto fondamentale raggiungere solamente l'obiettivo dell'informativa ai terzi attraverso il bilancio, le altre due finalità non sono mai state valorizzate. Oggigiorno che lo sviluppo tecnologico ha abbassato notevolmente i costi della predisposizione dei sistemi contabili, i vantaggi di poter raggiungere le finalità della determinazione accurata dei costi, del controllo dei processi produttivi e della redazione di bilanci periodici dovrebbero compensare abbondantemente i costi necessari per sviluppare e gestire tre sistemi contabili diversi (Johnson e Kaplan, 1987).

1.4 La sfida dei nuovi sistemi contabili

In un ambiente competitivo come quello attuale, caratterizzato da una forte automazione, da una crescente concorrenza anche a livello internazionale e da un imponente sviluppo tecnologico, le imprese esigono sistemi di contabilità che forniscano informazioni appropriate, rilevanti e tempestive riguardo ai costi dei prodotti ed alla redditività degli stessi (Johnson e Kaplan, 1987). Decisioni quali l'introduzione di un nuovo prodotto, la determinazione del prezzo di vendita, l'impegno e le risorse da dedicare al lancio di un prodotto e l'eliminazione di una linea produttiva si basano sulle informazioni fornite dal sistema di costo: pertanto, se esso fornisce stime di costo distorte, l'azienda tenderà a prendere decisioni manageriali errate.

Un sistema contabile è poi importante anche per altri motivi.

Le imprese, specialmente quelle caratterizzate da un forte decentramento organizzativo, si servono dei sistemi di contabilità per misurare e valutare i manager delle varie divisioni; in base ai risultati rilevati esiste un sistema incentivante che assegna premi e offre la possibilità di promozioni.

Inoltre, un sistema di contabilità direzionale costituisce un ottimo strumento per collegare il top management ai dirigenti posti ai livelli inferiori (Johnson e Kaplan, 1987). Il top management utilizza infatti il sistema contabile per comunicare alle varie aree funzionali quali siano le finalità e gli obiettivi chiave che l'azienda mira a raggiungere; i dirigenti operativi, invece, mediante i sistemi contabili riportano al top management le informazioni sulla redditività delle linee di prodotto e sull'efficienza dei processi produttivi svolti.

Perciò, un sistema di contabilità direzionale è un elemento essenziale ai fini del successo aziendale. Certamente la sua efficienza ed efficacia non bastano da sole per garantirne degli elevati livelli di economicità, poiché essi dipendono dalla capacità di contattare i clienti, di catturare la loro attenzione, di acquisirli, di soddisfare le loro esigenze, di fidelizzarli (Johnson e Kaplan, 1987). Tuttavia, un sistema contabile inadeguato può compromettere e ostacolare la redditività aziendale di lungo periodo, in quanto può fornire informazioni errate riguardo ai prodotti su cui puntare, alla scelta dei canali distributivi, alla determinazione dei prezzi di vendita e alle misure necessarie per migliorare i processi produttivi; infine, come detto, esso assolverebbe in modo non soddisfacente all'esigenza di "fare da ponte" tra il top management e i dirigenti dei reparti (Johnson e Kaplan, 1987).

Per adempiere efficacemente a tutte queste funzioni, va posta un'attenzione particolare alla determinazione ed alla gestione dei costi di prodotto. Come affermava Porter (1985) infatti, il costo non è importante solamente per quelle imprese che perseguono una strategia di costo, ma anche per

quelle che puntano al raggiungimento di un vantaggio competitivo mediante strategie di differenziazione o di focalizzazione su un particolare segmento, poiché gli sforzi e le risorse spese per differenziare un prodotto o per servire una determinata nicchia di clientela, hanno un senso solo se il premium price è superiore al costo sostenuto per la differenziazione (o per la focalizzazione su un segmento del settore).

2. Il calcolo dei costi per attività

L'Activity-Based Costing nasce nella metà degli anni '80 per colmare i limiti delle tradizionali metodologie contabili. Esso trova le sue origini nell'analisi della catena del valore, metodo che scompone l'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti.

Tale metodologia si basa sul presupposto che i costi sono determinati dalle attività che consumano risorse, e i prodotti incorrono in questi costi per effetto delle attività di cui necessitano per lo svolgimento delle stesse. Le principali determinanti dei costi overhead non dipendono dai volumi produttivi, bensì dalle transazioni interne all'azienda. Inoltre, l'ABC riconosce che la riduzione dei costi indiretti necessita di specifiche azioni manageriali e si manifesta nel lungo periodo.

Le informazioni ABC assumono una valenza strategica maggiore se utilizzate in modo coordinato con informazioni che mettano in evidenza determinati aspetti non monetari che spesso sono di fondamentale importanza nella spiegazione del successo di un'azienda. E' infatti grazie ad indicatori non economico-finanziari che si riescono ad individuare sprechi, inefficienze, rilavorazioni e ritardi nello svolgimento delle attività e a creare valore per i cliente.

L'ABC è uno strumento efficiente e flessibile per il raggiungimento dell'eccellenza nell'area produttiva, in quanto fornisce informazioni che aiutano il management ad identificare le strategie più adeguate, a migliorare la progettazione del prodotto e a rimuovere le inefficienze presenti nelle attività operative.

2.1 L'evoluzione della teoria

Nell'indicare le origini del calcolo dei costi per attività, in genere, si ricordano i lavori di Porter (1985), di Miller e Vollmann (1985), e quelli di Johnson e Kaplan (1987). Sono queste le pubblicazioni che hanno avuto origine dalla ricerca scientifica svolta agli inizi degli anni '80 presso la Harvard Business School e che hanno contribuito in modo determinante alla nascita ed all'ascesa dell'Activity-Based Costing, metodologia concepita per colmare le carenze della Contabilità Direzionale.

Quanto all'idea di rilevare quantità economiche relative alle attività indirette e calcolare in questo modo il costo pieno di prodotto, va ricordato che già nel 1908, lo stesso Henry Ford aveva riconosciuto il costo determinato da certe implicazioni connesse alle determinanti dei costi indiretti, decidendo di offrire una sola versione del suo modello T (Toscano, 1993).

Tuttavia, i primi sforzi volti ad attribuire i costi indiretti al prodotto passando attraverso l'analisi delle attività, vennero attuati in aziende mono funzione o con linee di prodotto omogenee (Toscano, 1993). Quando poi la complessità produttiva e competitiva aumentò, le tecnologie di elaborazione dei dati, che allora erano ancora manuali, rendevano troppo costoso continuare queste analisi delle attività per la ripartizione dei costi indiretti tra i prodotti, e l'activity-based accounting venne sostituito dai sistemi tradizionali che utilizzavano come base di ripartizione le ore di manodopera diretta (Toscano, 1993).

A livello di contributi teorici, è importante ricordare il lavoro di Peter Drucker (1963), il quale, all'inizio degli anni '60, ancora prima di Miller e Vollman (1985), facendo riferimento alla presenza delle diverse attività alla creazione di valore per il cliente, aveva studiato il ruolo svolto dalle transazioni nel generare i costi indiretti. Egli diceva: “Mentre il 90% dei risultati sono prodotti dal 10% degli eventi, il 90% dei costi vengono incrementati dal restante 90% di eventi che contribuisce poco ai risultati...Gli eventi economici, nel complesso, sono direttamente proporzionali ai ricavi, mentre i costi sono direttamente proporzionali al numero delle transazioni...Inoltre, gli sforzi si allocheranno su quel 90% di eventi che non producono risultati...E male che vada, le risorse più costose e potenzialmente più produttive (ad esempio il personale altamente preparato) si allocheranno in modo sbagliato” (Drucker, *Managing for business effectiveness*, *Harvard Business Review*, giugno 1963).

Drucker (1963) evidenziava i problemi dei sistemi contabili tradizionali e proponeva un metodo di analisi dei costi aziendali che presentava qualche analogia col modello delle attività lungo la catena del valore che sarebbe stato successivamente elaborato da Porter (1985). Inoltre, sottolineava l'esigenza di disporre di strumenti di misurazione delle informazioni che permettessero di individuare le operazioni rilevanti, in prospettiva futura, per il successo competitivo, e di valutarne l'efficacia (Drucker, 1963).

Agli inizi degli anni '70 George J. Staubus (1971) riprese il concetto di Activity Accounting e lo approfondì nel suo lavoro dal titolo “Activity Costing and Input-Output Accounting” (poi ristampato col titolo “Activity Costing for Decisions” (Staubus, 1988)). In questo scritto egli pone un'enfasi particolare sulla determinazione del costo di un'attività o di un'azione: “Col termine costing si indica il processo di determinazione del costo di 'fare qualcosa', ad esempio il costo relativo alla produzione di un articolo, alla prestazione di un servizio, o allo svolgimento di una funzione...Tuttavia, possiamo ritrovarci a parlare del costo di un prodotto come abbreviazione del costo di acquisire o produrre quel prodotto..” (Staubus, *Activity Costing and Input-Output Accounting*, 1971).

Egli, ponendo enfasi sul calcolo dei costi a fini di pianificazione e di controllo nelle organizzazioni di produzione, sostiene la necessità di procedere ad una raccolta dettagliata dei costi delle attività e, per questa via, di ricorrere ad una ripartizione dei costi indiretti sui prodotti (Staubus, 1971).

Va anche rilevato che, sebbene fornisca una teoria di contabilità industriale che enfatizza l'activity costing (anche se soltanto dal lato dei costi e non del valore delle attività), questo lavoro non fornisca specifiche linee guida in relazione al funzionamento operativo di un sistema di calcolo dei costi per attività nell'ambito di un'azienda con una gamma complessa di molteplici prodotti/servizi e con molte attività di supporto (Toscano, 1993).

Ma l'apporto più significativo all'evoluzione del calcolo dei costi per attività, viene probabilmente da Gordon Shillinglaw, il quale nei primi capitoli della sua opera del 1977 dal titolo "Managerial Cost Accounting", quarta edizione dell'originario "Cost Accounting: analysis and control", dà grande rilievo al concetto di attività.

Classificando le principali dimensioni che rappresentano il "dove", il "che cosa" e il "perchè" dei costi, Shillinglaw sottolinea come il "perchè" sia riferito alle attività che consumano risorse e quindi ai risultati di tali azioni (mentre il "dove" richiama il segmento organizzativo in cui è ascrivibile il costo e il "che cosa" è riferito all'oggetto della spesa) (Shillinglaw, 1977).

Ricordando che fra gli scopi della contabilità dei costi rientra anche il supporto alla pianificazione, egli sostiene che: "il meccanismo di pianificazione si focalizza sulle attività individuali e di gruppo, poiché le decisioni di allocazione delle risorse sono legate alle attività che assorbono tali risorse...Controllando la struttura delle attività, la direzione può governare il flusso di risorse" (Shillinglaw, *Managerial Cost Accounting*, 1977).

In seguito, sottolinea ancor di più l'importanza del concetto: "Alcune decisioni sembrano riferirsi alle unità organizzative,...invece, da un'analisi più attenta, risulta chiaro che il centro dell'attenzione non è l'unità organizzativa, ma l'insieme di attività che ne fanno parte o il modo di svolgerle...La struttura organizzativa influenza tali decisioni e a sua volta ne è influenzata, ma sono le attività che contano" (Shillinglaw, *Managerial Cost accounting*, 1977).

Si può quindi rilevare come, già nella prima metà degli anni '70, il concetto di Activity Accounting avesse trovato una sua dimensione negli studi di contabilità direzionale (Toscano, 1993).

Sempre a metà degli anni '70, Wells (1976) riafferma l'esigenza di rilevare costi e ricavi per attività. Ma a differenza di Staubus (1971), egli ritiene che non sia necessario arrivare al calcolo del costo pieno di prodotto, ritenendo comunque arbitrarie le ripartizioni dei costi indiretti. Wells scriveva: "Il sistema che presentiamo è disegnato per produrre informazioni sulle attività a fini

decisionali interni, per il controllo e per la valutazione del personale di staff, e per l'informativa esterna di bilancio...Tutti i costi e i ricavi vengono classificati per attività, e aggregati sulla base delle responsabilità manageriali per queste attività...L'informazione prodotta da questo sistema non è influenzata da ripartizioni dei costi indiretti, prezzi di trasferimento, ammortamenti, ed altri valori fabbricati" (Wells, *Costing for Activities, Management Accounting*, maggio 1976).

Tuttavia, il sistema proposto da Wells (1976) manca, come tutti i sistemi presentati prima della metà degli anni '80, dell'importante elemento di analisi strategica che verrà introdotto solamente nel 1985 da Porter, attraverso il concetto di attività lungo la catena del valore.

E' infatti innegabile che un ruolo fondamentale nella nascita del modello proposto da Cooper e Kaplan (1988) sia ricoperto dall'analisi che Michael Porter (1985) compie sul vantaggio competitivo e sulla posizione di costo di un'impresa. Egli si dimostra pienamente consapevole dell'importanza di un'indagine sistematica ed approfondita dei valori contabili che superi la frammentarietà e la mancanza di modelli di riferimento delle pratiche correnti, e a tal fine propone l'utilizzo della catena del valore (Porter, 1985).

Le determinanti di costo ("cost driver"), cioè i fattori strutturali che influenzano i costi delle diverse attività generatrici di valore, e lo strumento dell'analisi strategica dei costi per attività lungo la catena del valore, costituiscono la base dalla quale si è mosso tutto il lavoro di studio e di ricerca che ha portato allo sviluppo dell'approccio Activity-Based Costing (Toscano, 1993).

Si può dire che sia il 1985 l'anno chiave per gli studi sull'ABC, non solo per il lavoro di Porter (1985), ma anche perchè Miller e Vollman (1985) approfondiscono il concetto di transazione e sottolineano che la crescita dei costi indiretti è determinata dalle transazioni svolte dalle funzioni di supporto, e non dalle tradizionali misure volumetriche.

A partire dal 1985, l'Activity-Based Costing ha guadagnato sempre più notorietà attraverso il lavoro di un gruppo di studiosi dell'Harvard Business School, tra i quali sono da segnalare Robin Cooper e Robert S. Kaplan, con i quali hanno collaborato anche altri studiosi statunitensi come T.H. Johnson, Peter B.B. Turney e John Shank (Toscano, 1993). Sulla base delle loro ricerche sono stati pubblicati diversi casi aziendali che, ad eccezione della Siemens Motor Works (Cooper e Wruck, 1988), sono relativi alla realtà statunitense. Sono inoltre tutti casi di successo, in cui generalmente si presentano sistemi molto elaborati con un numero elevato di pool di costo e di cost driver (Toscano, 1993).

Questo crescente interesse per l'ABC è stato senz'altro stimolato dal libro di T.H. Johnson e R.S. Kaplan (1987), "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting", un testo che deve molto al lavoro di ricerca svolto dagli autori presso l'Harvard Business School. Johnson e Kaplan (1987) tracciano l'evoluzione storica della contabilità analitica negli Stati Uniti e affermano

come sia necessario ritornare alle origini della pratica del calcolo dei costi, imputando i costi indiretti al prodotto nel modo più accurato possibile; l'Activity-Based Costing è finalizzato proprio a raggiungere questo obiettivo (Toscano, 1993).

2.2 L'approccio alla pianificazione strategica basato sulla catena del valore

Porter (1985) sostiene che la redditività aziendale è funzione dell'attrattività del settore e della posizione relativa occupata dall'azienda all'interno del settore stesso. Una posizione relativa forte implica che l'impresa ha un vantaggio competitivo che può essere sostenuto contro gli attacchi dei concorrenti e contro l'evoluzione del settore (Porter, 1985). Il vantaggio competitivo deriva dalla creazione di valore per gli acquirenti in misura superiore ai costi che si sostengono per crearlo. (Porter, 1985) Vi sono tre fonti di vantaggio competitivo, conosciute nel loro insieme come strategie di base; esse sono: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione (Porter, 1985). Il vantaggio competitivo viene creato dalla performance raggiunta nello svolgimento di attività distinte, come la progettazione, la produzione, il marketing e la consegna: ognuna di queste contribuisce alla strategia di base prescelta (Porter, 1985). L'analisi della catena del valore è un metodo per scomporre l'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti e comprendere il loro impatto sul comportamento dei costi e sulla differenziazione (Porter, 1985).

Non bisogna però vedere la catena del valore come una collezione di attività indipendenti, bensì considerare le interdipendenze complesse che forniscono opportunità di ottimizzazione e problemi di coordinamento tra le attività all'interno della stessa catena, rispetto alle catene del valore dei clienti e dei fornitori, e rispetto alle catene delle altre unità responsabili di un'area strategica d'affari (SBU) all'interno dell'azienda stessa. (Porter, 1985).

Come struttura per la pianificazione strategica, l'analisi della catena del valore ha diverse caratteristiche distintive (Hergert e Morris, 1989):

- 1) L'enfasi sull'identificazione della fonte di vantaggio competitivo sostenibile
- 2) L'insistenza sull'importanza dei collegamenti complessi e delle interrelazioni
- 3) L'identificazione delle strategie di base che devono essere perseguite consapevolmente e coerentemente nelle differenti attività che creano valore

La prima differenza tra la pianificazione basata sulla catena del valore e gli altri approcci, sta nell'enfasi posta sull'identificazione della fonte di vantaggio competitivo (Hergert e Morris, 1989). L'azienda viene vista come una collezione di funzioni produttive (attività) distinte ma correlate,

dove alcune di esse non sono liberamente commercializzate sui mercati esterni (Hergert e Morris, 1989). Queste attività non commercializzate, sono per le aziende che sono in grado di svolgerle, fonte di rendimenti e di barriere all'entrata e, per le altre aziende, svantaggi di costo (Hergert e Morris, 1989). Le imprese svolgono diversi compiti nel trasformare le materie prime ed i prodotti di base in prodotti finiti: sebbene necessarie, la maggior parte di queste attività non differenzia un'azienda dai suoi concorrenti (Hergert e Morris, 1989). Il vantaggio competitivo deve perciò basarsi su quelle attività nelle quali l'impresa ha l'esclusività dell'accesso a risorse scarse (cioè abilità, brevetti, investimenti, reti di distribuzione ecc) (Hergert e Morris, 1989). Quindi, il primo passo nella formulazione della strategia è quello di identificare quali attività sono fonti concrete o potenziali di tali rendimenti (Hergert e Morris, 1989).

La seconda caratteristica distintiva è data dall'enfasi sui collegamenti complessi e sulle interrelazioni (Hergert e Morris, 1989). Questi possono essere di vari tipi: collegamenti interni alla catena del valore (come le relazioni tra compiti sequenziali nel flusso del valore aggiunto), interrelazioni tra un'unità di business e un'altra (definite nelle aziende diversificate come sinergie), e collegamenti tra un'unità di business ed i suoi fornitori e clienti (analoghi all'integrazione verticale) (Hergert e Morris, 1989). Questi collegamenti e queste interrelazioni sono molto importanti per creare il vantaggio competitivo, in quanto forniscono le opportunità per combinare ottimizzazione e problemi di coordinamento (Hergert e Morris, 1989).

I collegamenti interni riflettono l'impatto di un'attività su di un'altra: ad esempio, lo sviluppo del prodotto può ridurre i costi di produzione grazie alla riduzione del numero delle parti componenti (Hergert e Morris, 1989). Tra il 1977 e il 1984 i produttori giapponesi hanno dimezzato il numero di parti componenti dei videoregistratori e hanno abbassato il prezzo da 1300 dollari a 298 (Hergert e Morris, 1989).

Le interrelazioni tra le diverse SBU di un'impresa, si verificano quando un'attività che crea valore è condivisa da diverse unità (Hergert e Morris, 1989). Questa condivisione aumenta i flussi di lavorazione, riduce i costi unitari e può migliorare lo schema di utilizzo della capacità produttiva (Hergert e Morris, 1989). Un esempio classico a questo proposito è quello della Honda, un'azienda diversificata che opera in mercati quali quello dell'automobile, quello delle falciatrici da giardino e quello delle motociclette (Hergert e Morris, 1989). Un componente strategico importante in tutti questi mercati è la tecnologia del motore; infatti, le sue capacità a livello di tecnologia del motore hanno permesso alla Honda di raggiungere una posizione di spicco in ognuno di questi mercati (Hergert e Morris, 1989).

Il pericolo di applicare un approccio di pianificazione di SBU strettamente definito, nell'ambito di un'impresa come la Honda, sta nel fatto che nessuna singola SBU probabilmente ha

la responsabilità 'del mantenimento della leadership della Honda nella tecnologia del motore'; per quest'azienda, tale tecnologia è infatti un'importantissima interrelazione tra varie SBU (Hergert e Morris, 1989). E' probabile che, focalizzandosi sulle interrelazioni, la catena del valore segnali questa situazione alla Direzione (Hergert e Morris, 1989). Altri approcci di pianificazione, invece, tendono ad assumere l'assenza di interdipendenze fra le unità di business (Hergert e Morris, 1989). Infine, i collegamenti verticali descrivono il modo in cui la catena del valore di un'impresa è collegata alla catena del valore dei suoi fornitori e dei suoi clienti (Hergert e Morris, 1989). Ad esempio, le aziende che producono birra in lattina consumano enormi quantità di lattine; queste sono troppo voluminose per essere trasportate a lunga distanza o per essere stoccate in grandi quantità (Hergert e Morris, 1989). Quindi, i produttori di lattine hanno costruito degli impianti vicino ai loro maggiori clienti e consegnano lattine attraverso dei trasportatori comuni, assicurando così considerevoli risparmi sia a sé stessi che ai propri clienti (Hergert e Morris, 1989).

La terza caratteristica distintiva della catena del valore è data dalla formulazione delle strategie di base: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione (Hergert e Morris, 1989). La leadership di costo richiede all'azienda di avere costi più bassi dei suoi concorrenti, la differenziazione le richiede di aggiungere valore al cliente in misura superiore ai costi sostenuti per aggiungerlo, e la focalizzazione le richiede di perseguire una leadership di costo o una differenziazione nell'ambito di un particolare segmento di mercato (Hergert e Morris, 1989). La scelta della strategia di base ed il successo della sua realizzazione richiedono una buona conoscenza della struttura di costo dell'impresa e dei suoi concorrenti (Hergert e Morris, 1989).

Difficoltà nell'analisi della catena del valore

Sono parecchie le difficoltà che si incontrano nell'analisi della catena del valore attraverso l'utilizzo dei tradizionali dati di contabilità dei costi e di contabilità direzionale (Hergert e Morris, 1989). Tali difficoltà emergono a causa delle dimensioni lungo le quali si sceglie di rilevare le quantità economiche, a causa dell'incapacità dei sistemi contabili di schematizzare complessi comportamenti dei costi, e a causa del fatto che i budget dei centri di responsabilità non riescono né ad identificare i fattori che guidano i costi né a misurare tutte le risorse necessarie nel lungo periodo per lo svolgimento di attività specifiche (Hergert e Morris, 1989). Questi ostacoli all'utilizzo di quantità economiche rilevate in modo tradizionale, per l'analisi della catena del valore, sono intrinseci, poiché derivano dalla mancanza di equivalenza tra queste due aree (Hergert e Morris, 1989).

Il grado col quale i concetti di contabilità direzionale rispondono alle esigenze dell'analisi della catena del valore è quindi piuttosto deludente (Hergert e Morris, 1989). A tale proposito Porter commenta: “mentre i sistemi contabili contengono dati utili per l'analisi dei costi, spesso sono di ostacolo all'analisi strategica dei costi” (Porter, *Competitive Advantage*, 1985). Puntualizzando inoltre: “I tradizionali sistemi contabili non solo sono inutili ai fini dell'analisi della catena del valore, ma inoltre possono essere d'ostacolo per lo svolgimento di tale analisi” (Porter, *Competitive Advantage*, 1985).

Poiché molti dati sono inadeguati per l'analisi della catena del valore o non disponibili, è necessario effettuare ampi colloqui all'interno dell'impresa per interpretare le informazioni disponibili e per colmare il gap informativo (Hergert e Morris, 1989). Lo sviluppo delle catene del valore dei concorrenti, per di più, sulla base dei dati esterni e senza la possibilità di colloqui, risulta ancora più difficoltosa (Hergert e Morris, 1989).

Problemi strutturali

Gli ostacoli all'utilizzo dei dati di contabilità analitica per l'analisi della catena del valore sono essenzialmente 5.

Il primo si verifica quando l'azienda non è organizzata in SBU e di conseguenza il sistema contabile non riconosce le SBU come una dimensione lungo la quale rilevare i dati (Hergert e Morris, 1989).

Il passo iniziale nell'applicazione dell'analisi della catena del valore è infatti quello di determinare i confini dei segmenti aziendali che devono essere oggetto di analisi (Hergert e Morris, 1989). Ciò richiede la divisione dell'impresa in unità organizzative responsabili delle SBU, secondo un criterio che sia adatto al processo di assunzione di decisioni strategiche (Hergert e Morris, 1989). Una volta che le SBU sono state definite, il responsabile della pianificazione può cominciare a dividere l'azienda in singole attività, in modo da approfondire l'analisi (Hergert e Morris, 1989). Il motivo per cui si procede all'analisi a livello di SBU sta nel fatto che differenti aree strategiche d'affari hanno differenti fonti di vantaggio competitivo e quindi devono essere gestite in modo diverso (Porter, 1985).

Il principio guida nell'applicare la pianificazione a livello di SBU è quello di determinare quali sotto-unità dell'azienda possono essere considerate autonome ai fini decisionali (Hergert e Morris, 1989). In questo ambito, per autonomia si intende che le decisioni relative ad una SBU possono essere assunte in modo relativamente isolato dalle decisioni relative alle altre SBU (Hergert e Morris, 1989). Quindi, il responsabile della pianificazione deve cercare una posizione

vantaggiosa per il processo decisionale che gli permetta di gestire le risorse condivise che risultano maggiormente critiche (Hergert e Morris, 1989). Nel definire le SBU, egli deve cercare all'interno dell'impresa situazioni di condivisione di costi e tecnologie, e, all'esterno, situazioni di condivisione a livello di mercati, canali di distribuzione e clienti (Hergert e Morris, 1989). Queste due prospettive possono portare ad una definizione diversa delle SBU (Hergert e Morris, 1989).

Per interpretare le informazioni che provengono da queste due prospettive e, quando sono in conflitto, per scegliere quale delle due debba prevalere, è necessaria una rilevante capacità di giudizio (Hergert e Morris, 1989). La pianificazione basata sulla catena del valore riconosce questo dilemma ponendo un'enfasi considerevole sulla comprensione delle interrelazioni che esistono tra le unità di business a causa della condivisione di risorse (Hergert e Morris, 1989). Porter (1985) fornisce numerosi esempi di come l'esistenza di interrelazioni possa fornire un vantaggio competitivo all'impresa multi-prodotto.

Negli ultimi decenni, vi è stata una crescente consapevolezza dell'importanza delle relazioni tra aree strategiche d'affari all'interno del portafoglio aziendale (Hergert e Morris, 1989). La General Electric è stata un buon esempio di azienda in grado di ridefinire le sue attività patrimoniali al fine di sfruttare i collegamenti potenziali (Hergert e Morris, 1989). Sotto la direzione di Jack Welch, la General Electric ha disinvestito da 190 consociate e ha proceduto a 90 acquisizioni, in modo da creare un insieme di unità di business che fosse più complementare (Hergert e Morris, 1989). Analogamente, molti gruppi diversificati (ITT, Borden, Fuqua, Scoville) hanno abbandonato quelle unità di business che non sono collegate alla loro area d'affari principale (Hergert e Morris, 1989).

L'analisi della catena del valore fornisce una struttura per determinare gruppi di aree strategiche d'affari basati su un insieme di capacità condivise (Heany e Weiss, 1983). Porter (1985) fornisce un'analisi completa delle fonti di sinergie che derivano dalle interrelazioni tra le SBU, e degli ostacoli manageriali che si incontrano nel raggiungere queste sinergie nella realtà pratica. Sfortunatamente, è parecchio complesso capire simili interrelazioni e realizzare strategie efficaci per sfruttarle (Kilmann, 1983). I confini organizzativi tendono a creare ostacoli al coordinamento tra le diverse linee di business (Kilmann, 1983).

Dato che i sistemi contabili rilevano i costi relativamente ai prodotti ed alle unità organizzative, non esiste un metodo generale per trasferire nelle SBU, definite dall'analisi della catena del valore, i dati contabili elaborati lungo queste dimensioni tradizionali (Garrison, 1982).

Dopo aver definito i confini della SBU, il secondo passo è quello di identificare le sue attività componenti che risultano critiche (Hergert e Morris, 1989). Un'attività è critica quando ha

un impatto rilevante sul vantaggio competitivo (Hergert e Morris, 1989). Ciò significa che un'attività diventa chiave se crea un ampio potenziale di riduzione dei costi o di differenziazione (Hergert e Morris, 1989).

Non vi è nessuna ragione particolare perchè il raggruppamento formale delle responsabilità all'interno della struttura organizzativa debba corrispondere alle attività critiche definite da Porter (1985). Infatti, Porter (1985) sottolinea in modo specifico che i confini organizzativi possono anche non riconoscere e non riflettere le attività strategicamente critiche e avverte quindi che i confini vanno ridisegnati tenendo presente tale concetto.

La dimensione organizzativa lungo la quale si rilevano i costi è il centro di responsabilità (Garrison, 1982). Il sistema contabile cerca di misurare le risorse impegnate da ognuno di questi centri e di valutarne la performance del dirigente responsabile (Garrison, 1982). Ciò viene ottenuto per mezzo dei budget e dei report articolati per centri di responsabilità (Hergert e Morris, 1989). Quindi, il secondo ostacolo all'utilizzo dei dati di contabilità analitica per l'analisi della catena del valore è costituito dal fatto che non vi è un'ovvia corrispondenza tra attività critiche, come definite nella catena del valore, e i centri di responsabilità, come definiti nei sistemi contabili (Hergert e Morris, 1989).

Il terzo ostacolo riguarda invece l'identificazione degli elementi costituenti il valore per il cliente e quindi la rilevazione dei costi, dei ricavi, e dei valori patrimoniali rispetto a questi obiettivi di costo (Hergert e Morris, 1989). Se il prodotto fisico non crea valore per il cliente, i tradizionali sistemi di contabilità analitica sono di scarso aiuto (Hergert e Morris, 1989). Comunque, anche se il prodotto fisico risulta importante, poiché la contabilità analitica distingue tra costi di prodotto e costi di periodo, l'analista deve costruirsi un sistema di calcolo dei costi di prodotto che utilizzi anche i costi che non sono di fabbricazione (Hergert e Morris, 1989). Inoltre, i costi industriali di prodotto, classificati come manodopera diretta, materiali diretti, e costi indiretti di fabbricazione, non distinguono tra le differenti attività che creano valore all'interno dello stabilimento (Garrison, 1982). Diventa quindi necessario lavorare con dati grezzi disaggregati, al fine di determinare i costi delle differenti attività di produzione (Hergert e Morris, 1989).

In particolare, va segnalato che probabilmente non è il prodotto fisico a creare valore per i clienti (Hergert e Morris, 1989). Un esempio evidente è rappresentato dall'iniziale dominio dell'IBM nel mercato del personal computer (Hergert e Morris, 1989). I suoi prodotti erano superati da quelli di molti concorrenti in termini di rendimento, qualità e prezzo; ciò nonostante, i prodotti dell'IBM dominavano i loro segmenti di mercato grazie al software, all'assistenza, alla pubblicità, e perchè "l'IBM era sempre nelle vicinanze" (Hergert e Morris, 1989). Se il prodotto fisico non è

responsabile della creazione di valore per il cliente, o non determina la maggior parte di esso, allora la rilevazione dei costi per prodotto, da parte del sistema contabile, è di scarsa utilità (Hergert e Morris, 1989).

Il quarto ostacolo all'utilizzo delle quantità economiche per l'analisi della catena del valore, sta nel fatto che i sistemi contabili assumono l'indipendenza delle sotto-unità e raramente rilevano le informazioni per coordinare e ottimizzare le differenti attività (Porter, 1985).

Invece, il costo determinato dallo svolgimento di un'attività è spesso influenzato dal modo in cui vengono svolte le altre attività (Hergert e Morris, 1989). Infatti, il potenziale per combinare ottimizzazione e problemi di coordinamento viene fornito dalle altre attività all'interno della stessa SBU, dalle attività dei clienti e dei fornitori, e dalle attività svolte da altre SBU (Hergert e Morris, 1989).

Il concetto di collegamenti nell'ambito dell'approccio della catena del valore ha un chiaro predecessore nella letteratura che ha sviluppato il tema dell'integrazione verticale. Harrigan (1984) fornisce un eccellente riassunto della letteratura e dei pilastri teorici delle strategie di integrazione verticale, nonché un'applicazione empirica di una nuova struttura per l'analisi di tale integrazione (Hergert e Morris, 1989). Nel contesto della catena del valore, una strategia di integrazione verticale diventa appropriata se i benefici che l'impresa percepisce dall'estensione della catena delle attività (evitando i costi di utilizzo del mercato, aumentando la creazione di valore, rafforzando la sicurezza di avere un coordinamento migliore e più completo delle attività) sono maggiori dei costi che essa deve sostenere (riduzione della flessibilità strategica, aumento dei costi indiretti e delle spese vive) (Hergert e Morris, 1989).

Dopo aver determinato le SBU, le attività ed i prodotti, la fase finale è quella di determinare il valore che la performance di ogni attività crea per i clienti (Hergert e Morris, 1989). Se non vi sono mercati per i prodotti intermedi, si devono utilizzare i costi come "surrogato" del valore (Hergert e Morris, 1989). Il processo di stima del costo di ogni attività è composto da due parti. Innanzitutto è necessario capire il comportamento delle differenti componenti che determinano il costo totale di ogni attività (Hergert e Morris, 1989). Da questo comportamento l'analista deve poi riuscire a stimare quale sarebbe il costo dell'attività in circostanze differenti (Hergert e Morris, 1989).

L'azienda deve sapere quali sono le attività sulle quali si fonda il suo vantaggio competitivo (Hergert e Morris, 1989). Questa conoscenza può essere ottenuta solo se di ogni attività si conoscono i costi ed il valore percepito dal cliente; sfortunatamente, esistono grossi problemi nel

tentare di fare questi calcoli (Hergert e Morris, 1989). A parte quelli connessi alla determinazione dei costi, per l'azienda è difficile soprattutto conoscere il valore creato da attività intermedie per il prodotto (Hergert e Morris, 1989). Il valore viene definito come la disponibilità del consumatore a pagare per ottenere il prodotto ad ogni fase della sua lavorazione (Hergert e Morris, 1989). Se i prodotti intermedi sono commercializzati sui mercati esterni, per l'azienda è possibile osservare un prezzo di mercato per i beni ottenuti nelle differenti fasi di lavorazione (Hergert e Morris, 1989). Ma va considerato che tali mercati spesso non esistono, la disponibilità a pagare per attività interne all'azienda resta non osservabile, e questo contribuisce all'incertezza dei fattori sui quali si basa il vantaggio competitivo dell'azienda (Hergert e Morris, 1989).

I benefici della catena del valore

Nonostante i problemi connessi all'ottenimento di quantità economiche per l'analisi della catena del valore, l'approccio fornisce comunque approfondimenti utili del processo di creazione del vantaggio competitivo che difficilmente emergerebbero da altre strutture (Hergert e Morris, 1989). Inoltre, una volta che si sono identificate le cause dei problemi, è possibile intervenire per rendere più facile l'analisi strategica dei costi (Hergert e Morris, 1989).

Alcuni dei benefici della catena del valore, emergono anche se l'impresa non è in grado di stimare esattamente il valore delle variabili analizzate nel modello (Hergert e Morris, 1989). Anche se non è possibile misurare precisamente i confini delle SBU, i collegamenti tra le attività, le determinanti di costo e la creazione di valore, l'impresa può comunque conseguire considerevoli benefici semplicemente ponendosi le domande giuste (Hergert e Morris, 1989). Quindi, non è attraverso l'esatta determinazione quantitativa che si riescono ad ottenere approfondimenti, quanto piuttosto attraverso lo stesso processo di svolgimento dell'analisi della catena del valore (Hergert e Morris, 1989). Una delle principali ragioni per le quali è opportuno svolgere l'analisi della catena del valore, è proprio quella di scoprire la posizione competitiva relativa dell'impresa, attraverso un confronto tra la catena del valore dell'impresa e quelle dei suoi concorrenti; di conseguenza, punto di forza di tale analisi è che essa spinge i manager a scegliere una strategia di base per ogni prodotto, a considerare quali attività creano profitti e a chiedersi per ogni voce di spesa, se essa aggiunge effettivamente valore per l'acquirente (Hergert e Morris, 1989).

L'approccio della catena del valore, inoltre, è attraente come modello di pianificazione in quanto istintivamente affascinante per i manager operativi (Hergert e Morris, 1989). Nell'esperienza di Hergert e Morris (1989), questi manager sono desiderosi di sapere se i compiti che essi svolgono contribuiscono a costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

Infine, un altro beneficio di quest'approccio è l'enfasi posta sulla gestione delle risorse che tagliano trasversalmente le SBU: queste risorse, generalmente, sono tecnologie e competenze chiave che influenzano la capacità dell'impresa di competere in mercati differenti (Hergert e Morris, 1989).

Sistemi contabili diversi per scopi diversi

Mentre lo svolgimento dell'analisi della catena del valore diventa ovviamente più facile con la pratica, rimangono i problemi intrinseci di utilizzo delle quantità economiche rilevate in modo tradizionale (Hergert e Morris, 1989).

Le aziende che intendono rivalutare costantemente i loro piani strategici, possono voler creare un sistema contabile che supporti tale scopo (Hergert e Morris, 1989). I dati relativi alla transazione verrebbero catturati una volta sola, mentre sarebbero successivamente utilizzati da tre distinti sistemi contabili: contabilità generale, contabilità direzionale e analisi strategica dei costi. (Hergert e Morris, 1989) “Dovrebbero esservi sistemi diversi per scopi diversi” (Hergert e Morris, *Accounting Data for Value Chain Analysis, Strategic Management Journal*, 1989).

Come si diceva nelle pagine precedenti, invece di tentare di utilizzare un sistema contabile universale per tutti gli scopi, bisognerebbe disegnare un sistema specifico progettato esclusivamente per facilitare l'analisi strategica dei costi (Hergert e Morris, 1989).

Questa soluzione servirebbe a due scopi: evitare che i dati di contabilità direzionale vengano contaminati dalle esigenze di informativa esterna, e rendere possibile l'analisi della catena del valore senza reclutare un esercito di analisti per rielaborare i dati di contabilità direzionale (Hergert e Morris, 1989).

2.3 Quattro diversi approcci

Nel paragrafo relativo all'evoluzione della teoria abbiamo detto che un ruolo fondamentale nella nascita dell'Activity-Based Costing è ricoperto dal modello, appena spiegato, di riflessione strategica presentato da Porter nel 1985.

Per capire i concetti di base dell'Activity-Based Costing è di fondamentale importanza la distinzione che richiameremo fra poco tra quattro diversi approcci alla rilevazione di informazioni per attività; tali approcci sono (Toscano, 1993):

- Activity-Based Management

- Activity-Based Information
- Activity Accounting
- Activity-Based Costing

Tutti questi approcci fondati sulle attività sostengono la necessità di articolare le risorse indirette per attività, ispirandosi al concetto di catena del valore (Porter,1985). Porter (1985) sostiene che il vantaggio competitivo di un'impresa dipende dalla performance raggiunta nello svolgimento di attività fisicamente e strategicamente distinte, che si possono suddividere in due grandi gruppi (Porter, 1985):

- **Attività primarie:** sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che nell'assistenza post-vendita (Porter, 1985). Le attività primarie possono essere distinte in cinque categorie generiche (Porter, 1985):
 - logistica in entrata (ad esempio: gestione materiali, gestione magazzino, controllo delle scorte, restituzione ai fornitori)
 - attività operative (ad esempio: lavorazione in officina, montaggio, confezione, manutenzione delle macchine, collaudo, stampa, gestione degli impianti)
 - logistica in uscita (ad esempio: magazzinaggio prodotti finiti, elaborazione degli ordini e programmazione delle spedizioni)
 - marketing e vendite (ad esempio: pubblicità, promozioni, forze di vendita)
 - servizi (ad esempio: riparazioni, addestramento, fornitura di ricambi)

Come indicato, ciascuna categoria è a sua volta divisibile in un certo numero di attività distinte, che dipende dallo specifico settore industriale e dalla strategia dell'impresa (Toscano, 1993). Ognuna di queste categorie può essere determinante per il vantaggio competitivo, in funzione del settore industriale (Toscano, 1993).

Ad esempio, per un produttore di birra, gli elementi più critici sono la cottura del malto (attività operativa) ed il trasporto ai magazzini (logistica in uscita) (Argentini, 1989).

- **Attività di supporto:** sono quelle che sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo i fattori produttivi acquistati, sviluppando le tecnologie, gestendo le risorse umane e le varie funzioni estese a tutta l'azienda (Porter, 1985). Le attività di supporto sono divisibili in quattro categorie generiche (Porter, 1985):

- approvvigionamento: si riferisce alla funzione di acquisto degli input che vengono poi utilizzati nella catena del valore dell'azienda, non agli input stessi
- sviluppo della tecnologia: ciascuna attività generatrice di valore incorpora delle tecnologie, si tratti di know-how, di procedure o di tecnologie che si materializzano in apparecchiature di processo
- gestione delle risorse umane: è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo e la mobilità del personale
- attività infrastrutturali: si compone di numerose attività, fra cui la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza, l'ufficio legale.

Come per le attività primarie, ogni categoria delle attività di supporto è divisibile in un certo numero di attività generatrici di valore distinte, che sono specifiche di un dato settore industriale (Toscano, 1993). Inoltre, all'interno di ciascuna categoria di attività primarie e di supporto, vi sono attività che svolgono ruoli diversi nel conseguimento e nel mantenimento del vantaggio competitivo (Porter, 1985):

- Diretto: Attività direttamente impegnate a creare valore per il cliente: per esempio il montaggio, la lavorazione in officina, l'attività delle forze di vendita, la pubblicità, la progettazione del prodotto ecc...
- Indiretto: attività che rendono possibile svolgere le attività di tipo diretto su base continuativa, quali la manutenzione, la programmazione operativa, la gestione degli impianti, l'amministrazione delle forze di vendita ecc...
- Assicurazione della qualità: attività che assicurano la qualità di altre attività, quali il montaggio, l'ispezione, il collaudo, la revisione, le rilavorazioni.

Adesso che sono ben chiare le caratteristiche del modello di Porter (1985), è possibile andare ad analizzare singolarmente i quattro approcci indicati in precedenza e scoprire le diversità che li contraddistinguono.

L'Activity-Based Management (ABM) si basa sull'idea che per acquisire un vantaggio competitivo bisogna abbandonare l'ottica di prodotto e concentrare l'attenzione sul controllo delle attività lungo la catena del valore (Johnson, 1989). L'obiettivo è quello di individuare il flusso di attività necessario a soddisfare i fabbisogni dei clienti e confrontarlo con le attività attualmente eseguite in azienda (Toscano, 1993). In questo modo si identificano le attività inutili ed inefficienti e si procede alla loro eliminazione o, nel caso in cui, pur non aggiungendo valore, tali attività non

siano eliminabili, a migliorarne le modalità di svolgimento (Toscano, 1993). Inoltre si può cercare di migliorare lo svolgimento delle attività che aggiungono valore al cliente, eliminando i generatori di ritardi, eccedenze ed irregolarità (Toscano, 1993).

In altre parole, secondo l'approccio ABM bisogna valutare come le attività consumano risorse e contribuiscono a creare valore per il cliente, al fine di gestirle in modo da produrre a costi ridotti rispondendo alle richieste del mercato (Toscano, 1993). Ma per capire le relazioni causa-effetto tra attività e valore, e per gestire adeguatamente le attività, è necessario disporre di informazioni sulle attività stesse (Toscano, 1993).

“Portato all'estremo quest'approccio può arrivare ad ignorare le informazioni di ricavo e di costo. Infatti l'attenzione si concentra sulle quantità espressione di eventuali inefficienze, non sul costo delle attività inefficienti: l'impresa diventa competitiva ed efficiente eliminando le inefficienze presenti nelle attività operative, non semplicemente gestendo i costi e i ricavi rilevati dal sistema di contabilità analitica” (Johnson, *Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting, Management Accounting*, giugno 1988). Così facendo, si assume implicitamente che l'eliminazione delle inefficienze porta ad una riduzione dei costi, poiché si interviene sulle cause delle inefficienze, trasformando il modo in cui le attività vengono svolte (Toscano, 1993).

L'Activity-Based Information (ABI) è caratterizzato dalla costruzione di un sistema volto a raccogliere tutte le informazioni (monetarie e non) che aiutano a gestire le attività (Toscano, 1993). Come afferma Porter: “ogni attività generatrice di valore si serve di input acquistati, risorse umane (manodopera e quadri) e di una qualche forma di tecnologia per svolgere la sua funzione. Ogni attività usa, anche, e crea, informazioni, quali i dati sugli acquirenti (acquisizione ordini), i parametri sulle prestazioni (collaudo) e le statistiche sui difetti dei prodotti. Le attività generatrici di valore possono anche creare attivo patrimoniale, come le scorte di magazzino e i crediti dei clienti oppure passività, come i debiti verso fornitori” (Porter, *Competitive Advantage*, 1985).

Sulla base di queste considerazioni, si costruisce un Activity-Based Information System, un sistema informativo ampio che si articola in tre sotto-sistemi (Johnson, 1988).

Un primo sotto-sistema raccoglie informazioni non monetarie relative alle fonti di valore competitivo (qualità, flessibilità e costi) presenti nelle attività svolte all'interno dell'impresa (Toscano, 1993). Queste informazioni indicano il livello di efficacia con il quale le attività forniscono valore al cliente (Toscano, 1993). E' infatti grazie a questi indicatori (cost driver) che si riescono ad individuare inefficienze, sprechi, rilavorazioni e ritardi nello svolgimento delle attività e nella creazione di valore per il cliente (Toscano, 1993).

Gli altri due sotto-sistemi, Activity Accounting System ed Activity-Based Costing System, forniscono informazioni di costo con valenza strategica che permettono ai dirigenti di valutare la redditività di lungo periodo dell'attuale mix di prodotti e di attività (Toscano, 1993). In particolare, le informazioni fornite dal sistema di Activity Accounting indicano se le attività svolte all'interno dell'azienda sono efficienti rispetto alle alternative esterne (Toscano, 1993). Il sistema di ABC fornisce informazioni che consentono di valutare se il mix di prodotti, che la direzione ha scelto di vendere, utilizza le attività nel modo economicamente più conveniente fra quelli possibili (Toscano, 1993).

L'**Activity Accounting** (AA) è volto a rilevare quantità economiche relative alle attività; in altre parole si parla di un criterio di direct costing che assume come oggetto di calcolo le attività (Toscano, 1993). L'obiettivo è quello di stabilire quanto costa svolgere una determinata attività, perchè se il costo è superiore al valore prodotto da tale attività allora l'impresa non è così redditizia come potrebbe sembrare (Toscano, 1993). Inoltre, tali costi possono essere utilizzati come prezzi di trasferimento, vale a dire come prezzo che un centro di attività fa pagare per il prodotto/servizio fornito al cliente interno all'impresa (Toscano, 1993).

Questo criterio di calcolo dei costi abbandona l'ottica del costo di prodotto e concentra l'attenzione dei dirigenti prettamente sulle attività che consumano risorse e che in definitiva determinano i costi indiretti (Toscano, 1993). Infatti, il presupposto di base è che le forze (vale a dire i cost driver) che determinano i costi indiretti, e quindi la gran parte dei costi dell'odierna organizzazione aziendale, emergono da specifiche attività (Miller e Vollman, 1985). Quindi, il controllo di questi costi deve focalizzarsi sulla gestione delle attività ad essi connesse: sono le attività l'oggetto rispetto al quale rilevare le informazioni economico-finanziarie (costi, ricavi e valori patrimoniali) (Toscano, 1993).

L'**Activity-Based Costing** (ABC) è l'approccio secondo il quale si procede a calcolare il costo pieno di prodotto passando attraverso la determinazione dei costi delle attività indirette (Toscano, 1993). Tale criterio di calcolo si basa sul presupposto che i costi sono determinati dalle attività che consumano risorse, e i prodotti incorrono in questi costi per effetto delle attività di cui necessitano per la progettazione, la produzione, la vendita, la distribuzione (Toscano, 1993). I costi indiretti vengono quindi attribuiti all'unità di prodotto dopo essere stati localizzati nei pool di costo di attività e utilizzando come basi di ripartizione gli indicatori espressivi dei fattori che sono i principali determinanti di tali costi (cost driver) (Toscano, 1993). In pratica è una particolare forma di full costing aziendale, più oggettivo e che si sforza di rendere dirette molte più voci di costo di

quanto non avvenga nei sistemi tradizionali, e che forse permette di recuperare anche alcuni aspetti di base del direct costing (Toscano, 1993).

Tale approccio, come detto, ha un suo importante significato come sotto-sistema del più ampio Activity-Based Information System, all'interno del quale ha il compito di valutare se il mix di prodotti/servizi venduti utilizza le attività indirette nel modo più redditizio possibile (Toscano, 1993).

2.4 La transazioni

Nella sezione dedicata all'evoluzione della teoria del calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore, abbiamo detto che un ruolo fondamentale nell'ascesa dell'ABC è ricoperto da Miller e Vollmann (1985), e dal loro lavoro sulle cause che realmente determinano i costi indiretti di produzione.

Questi due ricercatori hanno individuato l'esistenza di una "fabbrica nascosta" dove vengono generati tali costi; essa viene così definita (fabbrica nascosta o **hidden factory**), poiché i sistemi di contabilità direzionale concentrano la loro attenzione sul lavoro diretto e celano i costi dei reparti ausiliari attraverso metodi di imputazione semplicistici fondati sulle ore di manodopera o sul consumo di materiali diretti (Miller e Vollmann, 1985). Per portare alla luce questa fabbrica nascosta, bisognerebbe comprendere le vere determinanti dei costi generali, obiettivo che i sistemi della contabilità direzionale non riescono a raggiungere: le principali determinanti dei costi overhead non dipendono infatti dal volume fisico di produzione, ma dal volume delle transazioni interne, relative a materiali o a informazioni (Miller e Vollmann, 1985).

Miller e Vollmann (1985) definiscono quattro tipi di transazioni che producono costi generali:

- 1- **Transazioni logistiche**: ordinare, eseguire e confermare la movimentazione dei materiali. Il personale coinvolto nelle transazioni logistiche comprende gli operai addetti alla movimentazione e al ricevimento delle merci, al sollecito e alle spedizioni e all'immissione dei dati nella contabilità.
- 2- **Transazioni di "bilanciamento"**: per adeguare la disponibilità di materiali, manodopera e macchine alla domanda interna. Gli addetti alla programmazione dei materiali, al controllo di produzione, alle previsioni ed alla pianificazione svolgono transazioni di "bilanciamento".
- 3- **Transazioni connesse alla qualità del prodotto e del processo produttivo**: per verificare che la produzione sia conforme alle specifiche. Svolgono transazioni di qualità gli addetti al controllo qualità, l'ufficio tecnico e l'ufficio acquisti.

- 4- **Transazioni di “variazione”**: per aggiornare le informazioni di produzione. Svolgono queste transazioni i tecnici di produzione, degli impianti, del controllo qualità, coloro che si occupano delle modifiche ai cicli produttivi, degli standard, delle specifiche e delle distinte base.

Miller e Vollman (1985) propongono una serie di meccanismi per ridurre queste transazioni e quindi, i costi generali di produzione: sistemi di gestione delle scorte di tipo Just In Time, modifiche di progettazione del prodotto che riducano il numero di componenti dello stesso, maggior stabilità della produzione (un minor numero di modifiche durante il processo produttivo) ed automazione.

Per ottenere l'informazione sui costi di lungo termine del prodotto, bisogna semplicemente comprendere ed adottare la filosofia dei “costi di transazione” di Miller e Vollmann (Johnson e Kaplan, 1987). Il processo ha inizio con l'individuazione dei fattori che causano i costi per ogni reparto ausiliario dell'area produttiva (attraverso dei colloqui con il personale); una volta compreso che cosa determina i costi overhead, si può tentare di correlarli ai prodotti finiti (Johnson e Kaplan, 1987).

2.4.1 La determinazione dei costi transazionali

Il passaggio che ne scaturisce a basi di ripartizione di tipo transazionale costituisce un cambiamento della filosofia di progettazione dei sistemi di calcolo dei costi molto più profondo di quanto possa apparire a prima vista (Cooper e Kaplan, 1988).

In un sistema di tipo tradizionale che impiega delle basi di ripartizione correlate ai volumi, l'oggetto rispetto al quale si calcolano i costi è sempre il prodotto (Cooper e Kaplan, 1988). E' il prodotto che consuma ore di manodopera diretta, ore macchina, o il costo dei materiali; quindi, il costo che viene determinato è quello del prodotto (Cooper e Kaplan, 1988).

In un sistema basato sulle transazioni come quello suggerito da Miller e Vollmann (1985), invece, i costi vengono imputati alle unità che hanno originato le transazioni (Cooper e Kaplan, 1988). Ad esempio, se la transazione è il riattrezzaggio, l'oggetto rispetto al quale calcolare il costo sarà il lotto di produzione, visto che ogni lotto richiede un riattrezzaggio; lo stesso vale per le attività di approvvigionamento, di controllo, di programmazione e di movimentazione dei materiali (Cooper e Kaplan, 1988). L'oggetto rispetto al quale rilevare i costi non è più il prodotto, ma quegli elementi che sono influenzati dalla transazione (Cooper e Kaplan, 1988).

Nel sistema di contabilità dei costi basato sulle transazioni, il costo unitario di prodotto viene determinato dividendo il costo di una transazione per il numero di unità costituenti l'oggetto per il quale occorre calcolare il costo (Cooper e Kaplan, 1988). Ad esempio, quando l'oggetto di calcolo dei costi è un lotto di produzione, il costo unitario di prodotto è determinato dividendo il costo del lotto di produzione per il numero di unità che costituiscono il lotto stesso (Cooper e Kaplan, 1988).

Questo cambiamento nell'oggetto di calcolo dei costi ha una grandissima rilevanza (Cooper e Kaplan, 1988).

Va poi considerato un altro concetto di estremo rilievo: in un sistema di contabilità dei costi di tipo tradizionale, non viene rilevata l'importanza dell'utilizzo di parti comuni (Cooper e Kaplan, 1988).

Solitamente, infatti, non vi è una differenza significativa di costo tra i componenti che vengono utilizzati in volumi ridotti e quelli impiegati in quantità rilevanti; così, non vi è alcun incentivo a disegnare prodotti che impieghino parti componenti comuni (Cooper e Kaplan, 1988).

Il passaggio ad un sistema basato sulle transazioni permette invece di identificare la riduzione dei costi derivante dal progettare prodotti con componenti comuni (oppure composti di un numero minore di parti componenti), e i maggiori costi a cui si va incontro quando si utilizza un gran numero di parti componenti esclusive per realizzare prodotti specifici a volumi ridotti (Cooper e Kaplan, 1988). Riconoscendo questo fenomeno, un numero crescente di imprese ha sperimentato sistemi che ripartiscono i costi indiretti correlati ai materiali sulla base del numero totale di componenti impiegati e non più sulla base del volume fisico o del valore monetario dei materiali (Cooper e Kaplan, 1988).

2.5 Logica dell'Activity-Based Costing

“I sistemi di calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore raggiungono una maggiore accuratezza rispetto ai tradizionali sistemi di contabilità dei costi basati sui volumi di output, utilizzando due differenti classi di determinanti di costo. L'assunto sottostante alla prima classe, quella collegata al volume di produzione, è che le risorse sono consumate in proporzione diretta al numero di unità prodotte. L'assunto sottostante alla seconda classe, quella non collegata al volume di produzione, è che non esiste alcuna relazione diretta tra le risorse consumate ed il numero di unità prodotte” (Cooper, *The Rise of Activity-Based Costing: What do Activity-Based Cost Systems look like ?*, *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, marzo 1989).

I sistemi di Activity-Based Costing si fondano su una procedura di allocazione articolata in due fasi, che ripartisce indirettamente i costi delle risorse sui prodotti (Cooper, 1989).

Nel disegnare un sistema di Activity-Based Costing si devono fare cinque scelte (Cooper, 1989):

- 1) Aggregazione delle azioni in attività
- 2) Rilevazione del costo delle attività
- 3) Selezione delle basi per la prima fase di allocazione
- 4) Identificazione dei centri di attività
- 5) Selezione delle determinanti di costo per la seconda fase

2.5.1 Aggregazione

La prima scelta da fare nel disegno del sistema, l'aggregazione, è necessaria in quanto risulterebbe proibitivamente costoso attribuire ai prodotti il consumo di risorse di ogni azione (Cooper, 1989). Trattando insieme di azioni come attività si elimina la necessità di misurare e di controllare i risultati delle singole azioni; ad esempio, tutte le azioni associate ai riattrezzaggi possono essere trattate come attività di "riattrezzaggio" (Cooper, 1989).

E' importante identificare le attività, poiché i costi delle risorse consumate da ogni attività, nella seconda fase verranno attribuiti ai prodotti utilizzando un'unica determinante di costo (Cooper, 1989). Quante più azioni vengono aggregate in un'attività, tanto più diminuisce la capacità della singola determinante di costo di tracciare accuratamente il consumo delle risorse da parte delle azioni, e quindi da parte dei prodotti (Cooper, 1989).

Ad esempio, se le azioni "movimentazione dei materiali" e "riattrezzaggio" vengono considerate come un'unica attività e il costo viene ripartito tra i prodotti utilizzando la determinante "ore di riattrezzaggio", il sistema assume che la distanza di movimentazione è direttamente proporzionale alla durata del riattrezzaggio (Cooper, 1989). D'altra parte, se si utilizza la determinante "numero dei riattrezzaggi", il sistema assume che la distanza di movimentazione è la stessa per ogni riattrezzaggio (Cooper, 1989).

Se invece si creano due attività distinte, per esempio "riattrezzaggio" e "movimentazione materiali", e per ripartire il costo di queste azioni tra i prodotti si impiegano le "ore di riattrezzaggio" e la "distanza di movimentazione", il sistema ABC non assume alcuna relazione tra la durata del riattrezzaggio e la distanza di spostamento, e rileverà dei costi di prodotto più accurati di quanto non farebbe un sistema ad una sola attività (Cooper, 1989). Tuttavia, il suo costo di misurazione è più elevato perchè occorre effettuare due insiemi di misurazioni per ogni prodotto

(ore di riattrezzaggio impiegate e distanza di movimentazione coperta) invece di uno solo (ore di riattrezzaggio impiegate) (Cooper, 1989).

2.5.2 Rilevazione del costo delle attività

Una volta che le attività sono state selezionate, è possibile determinare come rilevare le risorse consumate da queste attività (Cooper, 1989). Quindi, la seconda scelta a livello di disegno del sistema è relativa al livello di aggregazione nel rilevare le risorse consumate da ogni attività (Cooper, 1989).

Ad esempio, il costo delle risorse consumate dall'attività "riattrezzaggio" può essere rilevato singolarmente o collettivamente; è quindi possibile aggregare le azioni in attività, ma rilevare il costo di queste azioni singolarmente (Cooper, 1989). I costi di prodotto rilevati non sono influenzati da questa scelta, mentre lo è il livello di dettaglio della rilevazione (Cooper, 1989). Ad esempio, il sistema potrebbe fornire dei costi di "riattrezzaggio" per il prodotto A di 6 dollari, o in alternativa, un costo di "riattrezzaggio macchina" di 4 dollari e un costo di "movimentazione materiali" di 2 dollari (Cooper, 1989).

2.5.3 Selezione delle basi per la prima fase di allocazione

La terza scelta da fare a livello di disegno riguarda il modo in cui il sistema alloca il costo delle risorse consumate da un'attività tra i diversi tipi di attività (Cooper, 1989). I costi di ogni tipo di attività vengono attribuiti a distinti pool di costo, ognuno dei quali raccoglie i costi totali derivanti dallo svolgimento di quel tipo di attività per tutti i prodotti (Cooper, 1989).

Per esempio, l'attività "riattrezzaggio" potrebbe essere svolta per due differenti categorie di macchine (Cooper, 1989). Una categoria potrebbe richiedere dei riattrezzaggi più lunghi e più complessi rispetto all'altra. Il sistema di contabilità analitica può ignorare le differenze tra le due categorie di macchine e identificare solo un tipo di riattrezzaggio, o può differenziare tra i due tipi di macchine e identificare così due tipi di riattrezzaggio differenti (Cooper, 1989). In questo secondo caso, colui che è il responsabile del disegno del sistema deve scegliere come allocare i costi dell'attività "riattrezzaggio" tra le due differenti categorie di macchine (Cooper, 1989).

Le risorse consumate nel riattrezzaggio delle due categorie di macchine possono essere misurate direttamente o stimate indirettamente (Cooper, 1989). Nel primo caso il sistema non introduce alcuna distorsione nei costi di prodotto rilevati; nel secondo, il processo di stima potrebbe indurre ad una distorsione (Cooper, 1989).

Ad esempio, se i costi di riattrezzaggio vengono allocati tra due tipi di macchine utilizzando la base di allocazione "numero delle ore di riattrezzaggio", il sistema di contabilità analitica assume

che ogni categoria di macchine consuma la stessa quantità di risorse per ora di riattrezzaggio (Cooper, 1989). Per la categoria di macchine che consuma più risorse per ora di riattrezzaggio, il costo di riattrezzaggio rilevato sarebbe quindi troppo basso (Cooper, 1989). Al contrario, la base di allocazione “numero di riattrezzaggi” assume che tutti i riattrezzaggi consumino la stessa quantità di risorse indipendentemente dalla durata e dalla categoria di macchine (Cooper, 1989). In questo secondo sistema la categoria di macchine che richiede tempi di riattrezzaggio più lunghi avrà un costo sottostimato (Cooper, 1989).

In definitiva, il livello e la natura della distorsione introdotta dipende dalla base di allocazione utilizzata nella prima fase (Cooper, 1989).

2.5.4 Identificazione dei centri di attività

La quarta scelta da fare a livello di disegno del sistema è inerente all'identificazione dei centri di attività (Cooper, 1989). Un centro di attività è un segmento del processo di produzione per il quale la direzione desidera che venga rilevato il costo delle attività svolte singolarmente (Cooper, 1989). Ad esempio, il reparto approvvigionamenti potrebbe essere trattato come il centro di attività “approvvigionamento” (Cooper, 1989). I costi di prodotto rilevati dal sistema non vengono influenzati da questa scelta, mentre lo è il modo in cui tali costi vengono rilevati (Cooper, 1989). Ad esempio, il sistema potrebbe fornire un costo totale di 50 dollari o, in alternativa, un costo di 30 dollari per la produzione e 20 dollari per l'approvvigionamento (Cooper, 1989). La rilevazione del costo delle attività per centro di attività, permette alla direzione di gestire meglio le attività stesse (Cooper, 1989).

2.5.5 Selezione delle determinanti di costo

Una volta che il costo delle risorse consumate dalle attività svolte in ogni centro di attività è stato attribuito ai pool di costo di attività, è possibile selezionare le basi o determinanti di costo per la seconda fase di allocazione (Cooper, 1989). Questa è la scelta finale del disegno del sistema. Per l'attività “riattrezzaggio” si potrebbero prendere in considerazione le determinanti di costo “numero delle ore di riattrezzaggio” o “numero dei riattrezzaggi” (Cooper, 1989). La determinante “numero dei riattrezzaggi” assume che ogni riattrezzaggio consuma lo stesso ammontare di risorse, indipendentemente dal prodotto al quale si riferisce il riattrezzaggio, mentre la determinante “numero delle ore di riattrezzaggio” assume che il consumo di risorse vari da prodotto a prodotto, in base al tempo necessario per il riattrezzaggio delle macchine (Cooper, 1989). La scelta della determinante di costo da utilizzare come base per la seconda fase di allocazione influenza in modo significativo il livello di distorsione nei costi di prodotto rilevati (Cooper, 1989).

2.5.6 Vantaggio delle allocazioni a due fasi

Il vantaggio di un processo di allocazione a due fasi rispetto ad uno a fase singola sta nella possibilità di utilizzare, ad ogni fase, diverse misure di consumo della risorsa (Cooper, 1989). Ad esempio, può essere impiegata la determinante “numero delle ore di riattrezzaggio” nella prima fase di allocazione e la determinante “numero di riattrezzaggi” nella seconda (Cooper, 1989). Il fatto di articolare il processo in due fasi risulta molto spesso utile, dato che l’informazione disponibile circa il consumo di risorse a livello di centro è spesso differente da quella disponibile per prodotto (Cooper, 1989).

Ad esempio, la manodopera addetta al riattrezzaggio sarebbe in grado di registrare il tempo speso in ogni centro, ma non quello impiegato su ogni prodotto (Cooper, 1989). Utilizzando la base di ripartizione “numero delle ore di riattrezzaggio” nella prima fase, si permette al sistema di catturare alcune differenze presenti nel consumo della risorsa per centro, anche se quest’informazione non sarà poi disponibile a livello di prodotto (Cooper, 1989).

2.5.7 Un semplice sistema ABC: la Siemens Electric Motor Works

La Siemens Electric Motor Works (EMW) produce motori a corrente elettrica alternata a basso voltaggio (Cooper, 1989). Recentemente essa ha adottato una nuova strategia di vendita di volumi ridotti di motori realizzati su specifica del cliente (Cooper, 1989). Questa strategia è stata elaborata per bilanciare lo scarso tasso di impiego di manodopera diretta che caratterizza i paesi orientali con cui la EMW si trova a competere (Cooper, 1989). La strategia in oggetto richiede alla EMW una produzione in lotti che possono variare da una unità a 100 unità (Cooper, 1989).

La EMW in precedenza aveva prodotto solamente motori standard in grandi lotti (Cooper, 1989). Questo cambiamento della strategia e quindi della sua politica di produzione ha reso obsoleto il sistema di contabilità analitica esistente, in quanto attribuiva pochi costi ai lotti più piccoli e troppi costi a quelli più grandi (Cooper, 1989).

Il sistema di contabilità analitica esistente prima del cambiamento utilizzava 4 determinanti di costo (Cooper, 1989):

- costo dei materiali
- ore di manodopera diretta
- ore macchina
- costo rilevato fino ad oggi

A causa del suo orientamento ai volumi di output, questo sistema attribuiva ai lotti contenenti 100 motori una quota di costi comuni pari a circa cento volte la quota attribuita ai lotti contenenti un solo motore (Cooper, 1989). Ognuna delle 600 macchine dell'azienda veniva trattata come centro di costo di produzione distinto (Cooper, 1989).

Uno studio specifico svolto dall'azienda dimostrò che il 7% circa dei costi totali era correlato alle attività associate agli ordini di lavorazione a livello di impianto ed alla gestione della produzione di componenti speciali richiesti dai motori realizzati su specifica del cliente (Cooper, 1989). Si ritiene che almeno una parte di ognuno dei seguenti costi di funzione siano determinati da queste attività (Cooper, 1989).

- Costi correlati all'elaborazione dell'ordine
 - Fatturazione
 - Ricevimento dell'ordine
 - Determinazione del costo di prodotto ed effettuazione dell'offerta
 - spedizione
- Costi correlati a componenti speciali
 - Gestione delle rimanenze di magazzino
 - Determinazione del costo di prodotto ed effettuazione dell'offerta
 - Sviluppo del prodotto
 - Acquisto
 - Ricevimento
 - Programmazione e controllo della produzione
 - Esame tecnico degli ordini in arrivo

Si è rilevato che i costi correlati agli ordini sono approssimativamente gli stessi per ogni lotto, indipendentemente dalla dimensione di quest'ultimo (Cooper, 1989). Dall'altro lato, si è trovato che i costi relativi ai componenti speciali dipendono dal numero di differenti componenti speciali utilizzati dal motore presente nel lotto (Cooper, 1989).

Per rilevare i costi di prodotto in modo più accurato, quindi, la direzione ha realizzato un nuovo sistema di contabilità analitica che aggiunge due nuove determinanti di costo alle quattro già presenti: “numero degli ordini di lavorazione” e “numero di differenti componenti speciali utilizzati per lotto” (Cooper, 1989). Le quattro determinanti di costo già esistenti fanno parte della prima classe definita da Cooper (1989), quella collegata ai volumi di output; le due nuove determinanti, invece, appartengono alla seconda classe e non sono correlate al numero di unità prodotte, poiché

riconoscono che le risorse vengono consumate in relazione ad altri fattori. La determinante di costo “numero degli ordini di lavorazione” attribuisce una quota di costi indiretti per ogni ordine, mentre la determinante “numero di componenti speciali” attribuisce una quota di costi indiretti per ogni componente speciale differente (Cooper, 1989).

Quindi, ad un lotto composto da un motore che contiene n componenti speciali viene attribuita una quota di costi indiretti di elaborazione dell'ordine e di gestione dei componenti speciali pari a quella attribuita ad un lotto di 10 motori, ciascuno dei quali contiene n componenti speciali (Cooper, 1989).

Il vantaggio di questo nuovo criterio è costituito dall'attribuzione dei costi al prodotto con modalità che approssimano in modo migliore l'utilizzo di tali costi da parte dei prodotti stessi (Cooper, 1989). Il sistema di Activity-Based Costing della EMW, infatti, rileva costi di prodotto elevati (400\$) per i motori a volumi ridotti, e costi di prodotto relativamente bassi (301 \$) per i motori a volumi elevati (Cooper, 1989). Al contrario, il sistema tradizionale avrebbe rilevato dei costi di prodotto di 310 dollari, indipendentemente dalla dimensione del lotto (Cooper, 1989).

In questo caso, il sistema di calcolo dei costi realizzato è stato mantenuto molto semplice perchè la direzione della EMW ha ritenuto che le due nuove determinanti di costo siano sufficienti per soddisfare i propri fabbisogni informativi e per correggere la distorsione dei costi di prodotto (Cooper, 1989). Infatti, la complessità del disegno di un sistema di Activity-Based Costing lungo la catena del valore è determinata da una moltitudine di fattori, tra i quali gli obiettivi che la direzione si prefigge: quando predomina un unico obiettivo, allora molto probabilmente saranno necessarie poche determinanti di costo per raggiungere l'obiettivo desiderato (Cooper, 1989).

La complessità di un sistema è poi condizionata dalla varietà del mix di prodotto: la EMW, il cui mix produttivo presenta una varietà abbastanza ridotta, richiede solamente poche determinanti di costo per raggiungere il livello di accuratezza desiderato (Cooper, 1989).

In altre parole, le determinanti di costo prescelte dovrebbero essere in grado di interpretare adeguatamente le relazioni causali tra attività e prodotto finale; esse cercano di calcolare un costo pieno di prodotto che sia più corretto di quello ottenuto con i tradizionali criteri di full costing (Cooper e Kaplan, 1988; Drury, 1989). Infatti, il concetto chiave di questo approccio è che tutte le attività sono destinate ad essere di supporto alla produzione ed alla distribuzione di beni e servizi, e di conseguenza i costi di queste attività possono essere classificati come costi di prodotto (Cooper e Kaplan, 1988).

L'Activity-Based Costing ha quindi il grandissimo pregio di riuscire a porre rimedio al fenomeno delle sovvenzioni incrociate, descritto nella sezione dedicata ai limiti della contabilità direzionale.

Va però fatta una puntualizzazione.

Anche se questo metodo sembra avere la pretesa di calcolare un costo pieno di prodotto oggettivo, un costo "vero", è in realtà un criterio di full costing e come tale, anche se particolarmente sofisticato e dettagliato, non può fornire un costo di prodotto che sia nella sua totalità oggettivo (Toscano, 1993). Basti pensare che, anche nell'ambito dello stesso metodo, cambiando la scelta delle basi di imputazione, a parità di impiego dei fattori produttivi e del costo di acquisto di queste unità, cambiano i costi di prodotto (Toscano, 1993).

2.6 L'ABC a supporto del processo decisionale: il superamento della tradizionale distinzione tra costi fissi e variabili

L'activity-Based Costing cerca di colmare anche un'altra grandissima carenza dei sistemi contabili: la tradizionale distinzione tra costi fissi e costi variabili.

Come detto in precedenza, la contabilità direzionale definisce variabili quei costi che variano nel breve periodo rispetto a fluttuazioni dei volumi di produzione (Cooper e Kaplan, 1988). I sostenitori dell'ABC ritengono che tale distinzione non sia adatta per supportare il processo decisionale (Drury, 1989).

Infatti, come affermava Horngren (1962), i costi rilevanti dipendono essenzialmente dall'intervallo temporale di riferimento e gran parte della teoria del '900 è stata sviluppata in relazione a decisioni di breve termine, ambito nel quale il direct costing e l'analisi del margine di contribuzione hanno svolto un ruolo importante.

I teorici dell'ABC hanno però osservato che i costi delle funzioni di supporto non sono correlati ai volumi e, soprattutto, non variano rispetto a variazioni di breve periodo nei livelli di attività (Cooper e Kaplan, 1988). Al contrario, qualsiasi riduzione dei costi indiretti associata alla diminuzione del livello di diversità e del grado di complessità di uno stabilimento, richiede di manifestarsi diversi mesi prima e sono necessarie specifiche azioni manageriali, come la riduzione del personale impiegato nelle funzioni di supporto e la vendita di alcuni macchinari (Cooper e Kaplan, 1988). Le azioni volte a ridurre i costi indiretti sono poste in essere con un ritardo di alcuni mesi rispetto agli interventi per la riduzione della complessità della linea di prodotti e della tecnologia di processo (Cooper e Kaplan, 1988).

Questa risposta di lungo periodo a livello di costi rispecchia il modo in cui, nell'ambito dello stabilimento, si originano i costi indiretti: via via che i nuovi prodotti specializzati vengono aggiunti alla linea, l'organizzazione va avanti semplicemente impiegando il personale già esistente (Cooper e Kaplan, 1988). Solo dopo un certo periodo di tempo le funzioni di supporto, sovraccariche di lavoro, richiedono e ricevono nuovo personale che si va ad aggiungere a quello già esistente al fine di far fronte al crescente numero di transazioni che ricadono su di esse (Cooper e Kaplan, 1988). Il personale delle funzioni di supporto è spesso altamente qualificato e possiede un grado di conoscenze specifiche elevato: per questa ragione la direzione tende a non disfarsene quando le variazioni delle condizioni di mercato riducono temporaneamente il livello di complessità della produzione (Cooper e Kaplan, 1988). Di conseguenza, quando il carico di lavoro di queste funzioni diminuisce, si crea un eccesso di capacità (Cooper e Kaplan, 1988).

L'orizzonte di lungo periodo che la direzione ha adottato nei confronti dei suoi prodotti spesso rende difficile utilizzare la capacità in eccesso (Cooper e Kaplan, 1988). Nei casi in cui questa è stata utilizzata, ciò non si verifica per realizzare prodotti da offrire solo temporaneamente, ma piuttosto per realizzare scorte di prodotti (di solito quelli a bassi volumi), che sono la causa riconosciuta di distorsioni a carico della produzione, oppure per realizzare prodotti per conto terzi stipulando contratti di breve periodo (Cooper e Kaplan, 1988).

Nella ricerca svolta da Cooper e Kaplan (1988), non è stato trovato nessun caso in cui la capacità in eccesso venisse impiegata per introdurre un prodotto con aspettative di vita breve. "Alcune imprese giustificano l'accettazione di commesse speciali o attività aggiuntive asserendo che i relativi prodotti coprono ampiamente i costi variabili o incrementali: tuttavia, esse non si rendono conto che l'effetto di lungo termine dell'accettazione di tali attività aggiuntive ha determinato una costante crescita dei costi delle loro funzioni di supporto" (Cooper e Kaplan, *How Cost Accounting distorts product costs, Management Accounting*, aprile 1988).

Dall'esperienza maturata da Cooper e Kaplan (1988) nell'analisi dei vari casi aziendali, emerge che quasi tutte le decisioni relative al prodotto (introduzione, determinazione dei prezzi, eliminazione dal mercato) sono decisioni di lungo periodo (Cooper e Kaplan, 1988). Nei decenni scorsi, si diceva che il periodo di tempo per misurare i costi "variabili" o "incrementali" era all'incirca il mese (ovvero il periodo di tempo corrispondente al ciclo contabile interno dell'impresa) (Cooper e Kaplan, 1988). Il mondo accademico, mentre da un lato ammoniva che le nozioni di costo variabile e costo fisso sono significative solo se riferite ad uno specifico intervallo temporale, dall'altro non seguiva questo suo stesso insegnamento, proponendo degli orizzonti decisionali di un solo mese (Cooper e Kaplan, 1988).

Questa focalizzazione sul breve periodo nell'ambito della determinazione del costo di prodotto ha portato tutte le aziende oggetto di studio a considerare come costi fissi una quantità crescente dei loro costi di produzione (Cooper e Kaplan, 1988). Invece, quelli che loro chiamano costi "fissi" sono quelli che hanno mostrato gli aumenti più rapidi e più consistenti.

Inoltre, i sostenitori dell'ABC introducono un altro cambiamento fondamentale nel modo di considerare il comportamento dei costi, oltre a quello delle determinanti di costo non correlate ai volumi di produzione bensì guidate dalla complessità (Cooper e Kaplan, 1988).

La classificazione dei tradizionali sistemi di contabilità dei costi che definisce variabili quei costi che variano nel breve periodo rispetto al volume di produzione, è errata anche perchè deriva da una non adeguata identificazione dei fattori che determinano realmente gli aumenti dei costi (Cooper e Kaplan, 1988). Molti costi indiretti variano rispetto alle transazioni, vale a dire rispetto alle operazioni da svolgere: transazioni nelle attività di approvvigionamento, di programmazione, di ricezione, di controllo, e di spedizione; nelle attività di movimentazione, registrazione e inventariazione delle rimanenze; nell'attività di programmazione delle operazioni produttive; nell'attività di riattrezzaggio dei macchinari; nell'attività di controllo della qualità; nell'attività di esecuzione dei cambiamenti di progettazione; nell'attività di approntamento e spedizione delle consegne (Cooper e Kaplan, 1988). Il costo di tutte queste transazioni è largamente indipendente dalla dimensione degli ordini che devono essere evasi; il costo non varia rispetto all'ammontare degli input o degli output, ma al contrario per effetto dell'esigenza di effettuare le transazioni stesse e è quindi variabile nel lungo termine in relazione alla produzione e alla commercializzazione dei singoli prodotti o delle linee di prodotto (Cooper e Kaplan, 1988). Se l'impresa introduce più prodotti, se necessita di evadere più ordini, o se necessita di controllare più componenti, allora dovrà disporre di funzioni di supporto di grandi dimensioni al fine di effettuare queste transazioni addizionali (Cooper e Kaplan, 1988).

Ciò detto, sono due i punti da mettere in evidenza.

In primo luogo, l'ABC viene spesso presentato come uno strumento innovativo attraverso il quale si controllano i costi indiretti superando l'ottica di prodotto: va evidenziato, tuttavia, che non è certo attraverso la ripartizione dei costi indiretti sui prodotti che si conseguono questi obiettivi, e l'ABC, calcolando un costo pieno di prodotto, finisce per muoversi proprio in questa direzione (Toscano, 1993). In realtà, il controllo dei costi indiretti si ottiene intervenendo sulle cause/attività (cost driver) che li hanno determinati ed eliminandole o gestendole adeguatamente, secondo quella che è la logica dell'Activity-Based Management: l'aspetto innovativo infatti non è il full costing a base multipla che sta dietro l'ABC, ma l'analisi delle attività lungo la catena del valore che si

svolge a monte del calcolo del costo di prodotto (Toscano, 1993). Ma per individuare le cause di inefficienze, scarti, rilavorazioni, ritardi, non è sufficiente l'ABC, bensì occorre un sistema integrato come l'Activity-Based Information (oggetto di approfondimento nel prossimo capitolo), che permette di avere una visione completa delle attività, sia a livello di valore fornito al cliente sia a livello di costi sostenuti per produrlo (Toscano, 1993). Anche il solo controllo dei costi delle attività (Activity Accounting) e degli indicatori non monetari (cost driver) consente di attuare un processo di controllo focalizzato sulle attività, per il quale non è necessario determinare il costo di prodotto (Toscano, 1993).

Una seconda considerazione riguarda l'importanza della fase di individuazione delle attività. E' chiaro che qualunque sistema rivolto a rilevare le informazioni per attività lungo la catena del valore risulta inefficace ed inefficiente se non si sono individuate correttamente le attività strategicamente rilevanti per l'impresa (Toscano, 1993). Ciò significa che, a livello di contabilità analitica, anche se si realizza un sistema di ABC perfetto sotto un profilo tecnico-contabile, esso finisce per risultare inutile, se non addirittura controproducente, se in precedenza non si sono individuate con attenzione le attività generatrici di valore che risultano critiche ai fini di creazione del vantaggio competitivo (Toscano, 1993).

A tal proposito risulta interessante il caso della Roseville Network Division della Hewlett-Packard (Cooper e Turney, 1988). Questa divisione, produttrice di schede di circuiti stampati che permettono ai computer di comunicare tra loro o con altre unità periferiche, aveva introdotto, nella prima metà degli anni '80, un sistema ABC disegnato per far fronte ai problemi di misurazione dei costi dovuti al cambiamento di tecnologia ed alla diversità del mix produttivo (Cooper e Turney, 1988).

Ciò nonostante, poteva succedere che i dati di costo forniti da tale sistema suggerissero che un nuovo prodotto, che in fase di lavorazione richiedeva molti inserimenti assiali e pochi inserimenti DIP, risultasse troppo costoso da realizzare, anche se la percezione del progettista era esattamente l'opposto (Cooper e Turney, 1988). Uno studio successivo mostrava in effetti che il costo degli inserimenti assiali era circa un terzo del costo degli inserimenti DIP, mentre queste due attività erano state ricomprese in un unico pool di costo, con un unico cost driver (Cooper e Turney, 1988). Era evidente che l'individuazione delle attività non era stata condotta in modo adeguato e il sistema di ABC così costruito non era in grado di soddisfare i fabbisogni informativi dei responsabili della progettazione; poteva anzi fornire informazioni che inducevano comportamenti controproducenti (Cooper e Turney, 1988). Quindi il sistema venne modificato perchè fornisse informazioni differenziate per le due tipologie di attività; ovvero, si crearono due "activity cost pool" distinti, uno per l'attività di inserimento assiale (cost driver: numero degli inserimenti assiali)

ed uno per l'attività di inserimento DIP (cost driver: numero degli inserimenti DIP), migliorando così l'accuratezza delle informazioni fornite dal sistema ABC (Cooper e Turney, 1988).

2.7 L'Activity-Based Information

Richiamando la distinzione tra ABM, ABI, AA e ABC, prende spunto la seguente considerazione. L'Activity-Based Costing ha la possibilità di dare un contributo importante a livello di controllo dei costi, solamente se opera in modo coordinato all'interno di un sistema più generale di **Activity-Based Information**, vale a dire un sistema più ampio volto a stimolare la riflessione sulle attività come aree nelle quali si gioca il vantaggio competitivo (Johnson, 1988). In questo sistema ABI, il sotto-sistema ABC che calcola i costi di prodotto, opera in modo coordinato col sotto-sistema che rivela i costi per attività (Activity Accounting) e diventa uno strumento molto sensibile per dare visibilità a diverse aree di costi indiretti fino ad ora trascurate (Toscano, 1993). Utilizzando poi un terzo sotto-sistema per rilevare le misure del volume di attività (cost driver), si può migliorare l'informazione per il controllo dei processi, generando indicazioni che possono essere impiegate anche per valutare la performance dell'attività considerata (Toscano, 1993). I cost driver, quindi, se adeguatamente apprezzati, consentono di riconoscere e governare la complessità della gestione: se monitorati nel tempo essi evidenziano dove si stanno verificando cambiamenti di costo, e se monitorati a livello di impianto o di divisione possono supportare il processo di miglioramento dei costi (Toscano, 1993).

Utilizzando in modo coordinato le informazioni non monetarie (cost driver) e le informazioni economico-finanziarie rilevate per attività lungo la catena del valore, è possibile fornire ai dirigenti delle imprese quelle informazioni di cui essi necessitano per gestire l'azienda nel nuovo ambiente tecnologico e competitivo (Toscano, 1993). Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore può quindi rivelarsi molto utile se si privilegiano le sue valenze più positive, ma come sempre lo strumento deve essere utilizzato come mezzo e non come fine (Toscano, 1993).

2.7.1 L'utilizzo di parametri non monetari

“Utilizzare l'informazione di costo per valutare le conseguenze delle decisioni manageriali è una scelta che ha successo solamente se il costo è la principale determinante della redditività” (Johnson, *Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting*, Management Accounting, giugno 1988).

Oggi, tuttavia, si sa che la redditività non è più determinata esclusivamente dal controllo dei costi; nuove tecniche di gestione ritengono che la qualità e la flessibilità siano altrettanto importanti (Johnson, 1988). Queste nuove tecniche, inizialmente introdotte in Giappone e dal 1980 adottate anche da un gran numero di aziende statunitensi, sollecitano l'esigenza di nuove fonti di informazioni di contabilità direzionale (Johnson, 1988).

Allo stesso tempo, le nuove tecnologie di comunicazione e di elaborazione delle informazioni, fornendo ai clienti un accesso rapido ai migliori prodotti e servizi a livello mondiale, rendono imperativo che le aziende raggiungano una qualità ed un livello dei costi "di classe mondiale" ("world-class"), e che siano sufficientemente flessibili per rispondere rapidamente ai cambiamenti che si verificano nella domanda dei clienti (Johnson, 1988).

La redditività dipende ancora dal processo di controllo dei costi, ma in modo crescente anche dal mantenimento di certi standard di "classe mondiale" nel valore fornito al cliente (Johnson, 1988). L'azienda, per essere redditizia in un'economia globale, deve sapere se le sue decisioni creano un valore per il cliente, in misura superiore ai costi che essa sostiene per fornire tale valore (Johnson, 1988).

Deve perciò essere realizzato un nuovo approccio alla contabilità direzionale, raccogliendo informazioni sulle attività lungo la catena del valore (Johnson, 1988). Queste informazioni riguardano le operazioni (o attività) che, all'interno dell'azienda, consumano risorse e forniscono valore al cliente; in definitiva, sono le persone che, consumando risorse nello svolgimento del loro lavoro, causano i costi e producono quel valore per il quale il cliente è disposto a sostenere la spesa (Johnson, 1988).

Nell'attuale economia globale, è molto improbabile valutare i costi ed il valore delle imprese avvalendosi di informazioni di costo basate sugli scambi: è necessaria la raccolta di informazioni per attività lungo la catena del valore (Johnson, 1988).

La spina dorsale di una contabilità direzionale efficace dovrebbe essere formata da due tipi di informazioni sulle attività (Johnson, 1988). Il primo tipo di informazioni sulle attività, cioè le informazioni di costo con valenza strategica, permette ai dirigenti di valutare la redditività di lungo periodo dell'attuale mix di prodotti e di attività: queste informazioni indicano se le attività eseguite nell'azienda sono efficienti rispetto alle alternative esterne all'impresa, e se il mix produttivo che la direzione ha scelto di vendere utilizza le attività nel modo più redditizio possibile (Johnson, 1988). Il secondo tipo è costituito dalle informazioni non monetarie relative alle fonti di valore competitivo (vale a dire qualità, flessibilità, e costo) presenti nelle attività operative dell'impresa: queste informazioni indicano quanto efficacemente le attività operative forniscano valore al cliente (Johnson, 1988).

Queste due forme di impiego dell'Activity-Based Information somigliano al processo di pianificazione e controllo così come viene definito nella contabilità direzionale di tipo tradizionale (Johnson, 1988). Ma la raccolta di informazioni per attività lungo la catena del valore raramente si basa sulla contabilità generale, la quale fornisce quasi tutta l'informazione all'interno dei tradizionali sistemi di contabilità direzionale (Johnson, 1988). Infatti, questo nuovo approccio prevede la raccolta di qualsiasi informazione relativa alle attività lungo tutta la catena del valore: disegno, progettazione, approvvigionamento, produzione, distribuzione, marketing e servizio post-vendita (Johnson, 1988). L'Activity-Based Information focalizza l'attenzione dei manager sulle cause sottostanti i costi (ovvero i cost driver) ed il risultato economico, senza gli echi economico-finanziari di quelle stesse cause, distanti e spesso distorti, che appaiono invece nei tradizionali rendiconti di costo e di risultato economico (Johnson, 1988).

A livello di registrazioni contabili, le attività che non aggiungono valore danno origine a categorie di costo quali scarti (segnale di eccedenze) e lavoro straordinario per portare a termine una fase di produzione (segno che vi sono state irregolarità) (Johnson, 1988). Ma l'informazione di costo relativa agli scarti, alle scorte, e al lavoro straordinario non permette di evidenziare l'attività che non aggiunge valore (Johnson, 1988).

Per rendere altamente competitive le operazioni che forniscono valore ai clienti, i manager hanno bisogno di informazioni relative alle fonti dei ritardi, delle eccedenze, e delle irregolarità, che determinano sprechi ed inefficienze nelle attività operative (Johnson, 1988).

“E' eliminando sprechi ed inefficienze nelle attività operative che le aziende diventano competitive ed efficienti, e non gestendo i costi registrati a livello contabile” (Johnson, *Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting, Management Accounting*, giugno 1988).

Si prenda in considerazione l'esempio della gestione dei costi di riattrezzaggio (Johnson, 1988). Con questo esempio si vuole mostrare la differenza che intercorre tra la gestione delle operazioni per mezzo delle tradizionali informazioni di costo e la gestione delle operazioni per mezzo delle informazioni sui generatori di inefficienza (Johnson, 1988).

Il metodo tradizionale per gestire i costi di riattrezzaggio è quello di produrre dei lotti le cui dimensioni permettano di distribuire tali costi su un numero di unità di prodotto più elevato possibile, ma non così elevato da rendere proibitivo il costo per lo stoccaggio a magazzino della produzione in eccesso rispetto al consumo corrente (Johnson, 1988). La formula per la determinazione del lotto economico di produzione, calcola la dimensione ottimale del lotto che minimizza il costo totale di riattrezzaggio e di stoccaggio per unità di prodotto (Johnson, 1988).

Tale formula, tuttavia, dà per scontate le modalità di svolgimento delle attività (cioè riattrezzaggio e stoccaggio a magazzino), i cui costi possono essere gestiti solo ottimizzando la dimensione del lotto (Johnson, 1988).

Ciò va sottolineato, poiché le attività che consumano risorse e che vengono misurate dai costi di riattrezzaggio e di stoccaggio, molto spesso aggiungono poco valore per il cliente; il riattrezzaggio comporta ritardi, e lo stoccaggio significa che vi sono state eccedenze (Johnson, 1988).

Già nei primi anni '60, i responsabili di produzione della Toyota hanno analizzato le implicazioni di una riduzione delle inefficienze presenti nelle attività di riattrezzaggio e di stoccaggio a magazzino (Johnson, 1988). Essi hanno iniziato cercando di ridurre i tempi del riattrezzaggio; ciò causa una diminuzione della dimensione del lotto economico di produzione, fino al punto in cui non è più necessario produrre un ammontare superiore a quello necessario per soddisfare il consumo corrente (Johnson, 1988). Produrre solo per la domanda elimina la necessità di stoccare i prodotti a magazzino, cioè elimina quell'attività che causa i costi di stoccaggio (Johnson, 1988).

Quindi, invece di gestire i costi di riattrezzaggio, come si fa quando si utilizza il paradigma del lotto economico di produzione, la Toyota si prefiggeva di ridurre i tempi di riattrezzaggio, cioè ridurre una fonte di ritardi che determinava costi (Johnson, 1988).

Ma, in questo processo essa faceva molto di più che non semplicemente ridurre tali costi. Diminuendo i tempi di riattrezzaggio, si riduceva la dimensione del lotto economico di produzione e si eliminava la necessità di avere un magazzino per le rimanenze, eliminando così le maggiori cause di prodotti difettosi e migliorando la qualità (Johnson, 1988). Inoltre, riducendo la dimensione del lotto economico, la Toyota diminuiva il tempo di turnover e diventava più flessibile (Johnson, 1988). In definitiva, l'azienda migliorava contemporaneamente la qualità, la flessibilità e i costi, non con una semplice gestione dei costi, bensì gestendo le inefficienze presenti nelle attività (Johnson, 1988).

Gestire i tempi di riattrezzaggio e migliorare contemporaneamente tutte le determinanti della capacità competitiva, va contro la logica di ottimizzare la diminuzione del lotto di produzione gestendo i costi di riattrezzaggio e di stoccaggio (Johnson, 1988).

In effetti, la formula del lotto economico di produzione suggerisce che vi è un collegamento tra le determinanti della capacità competitiva (Johnson, 1988). Per vedere questo collegamento si consideri ciò che accade se gli uomini marketing chiedono allo stabilimento di essere più flessibile (cioè cambiare i modelli frequentemente) o di migliorare la qualità, una volta che nello stabilimento si è proceduto a minimizzare i costi totali di riattrezzaggio e di stoccaggio per unità di prodotto

ricorrendo al lotto economico (Johnson, 1988). Spesso cambiare i modelli frequentemente significa ridurre la durata degli avvisi in produzione e quindi far aumentare il costo totale unitario (Johnson, 1988). Perciò, lo stabilimento può raggiungere una maggiore flessibilità solamente sostenendo maggiori costi (Johnson, 1988). Lo stesso avviene cercando di migliorare la qualità: infatti, per ottenere questo secondo obiettivo, allorché si lavorano lotti di grandi dimensioni, si potrebbe fermare la macchina periodicamente e migliorare il suo assetto per eliminare quei pezzi che non rispettano i limiti di tolleranza, intervenendo nei pressi della fase finale di una lavorazione (Johnson, 1988). Fermare la macchina per risistemarla, significa ovviamente far aumentare il costo totale unitario. Perciò, si può migliorare la qualità, ma solamente a costi più elevati (Johnson, 1988). Quindi, un'azienda che cerca di raggiungere degli standard "world-class" a livello di valore per il cliente, dovrebbe gestire le inefficienze, e non i costi (Johnson, 1988). La presenza di attività che non aggiungono valore, spinge ad accettare i legami che intercorrono tra le fonti della capacità competitiva (Johnson, 1988).

Le aziende possono prevenire questi legami tra costi, qualità e flessibilità, e diventare così concorrenti "world-class", solamente attraverso una riduzione delle inefficienze presenti nelle attività (Johnson, 1988).

Per gestire le inefficienze nell'ambito delle attività operative, si segue un processo a 4 fasi (Johnson, 1988):

- 1) Disegnare il flusso di attività all'interno dell'intera organizzazione
- 2) Identificare le fonti di valore per il cliente presenti in ogni attività, e eliminare qualsiasi attività che non fornisca un valore identificabile per il cliente
- 3) Identificare le cause di ritardi, di eccedenze, e di irregolarità in tutte le attività
- 4) Controllare gli indicatori di inefficienza

In questo ambito si ritiene opportuno approfondire solamente la terza fase.

Dopo aver identificato le cause di inefficienza, bisogna ricorrere a tutti quei nuovi metodi gestionali associati al Just In Time, al Total Quality Control, e al coinvolgimento dei dipendenti, per eliminarle (Johnson, 1988).

La rilevante attenzione rivolta ai suggerimenti dei dipendenti, nelle aziende giapponesi, indicano l'importanza che i manager di queste aziende danno a questa fase (Johnson, 1988). L'identificazione dei generatori di ritardi, di eccedenze, e di irregolarità, è in effetti un compito che non ha mai fine, e è il sentiero da seguire per raggiungere quell'obiettivo enigmatico che i manager giapponesi definiscono e conoscono come "miglioramento continuo" (Johnson, 1988). Contrariamente ai tradizionali indicatori di performance utilizzati nei sistemi di contabilità

direzionale, gli indicatori di capacità competitiva sono tutte misure non economico-finanziarie, ma quali-quantitative, attraverso le quali rilevare la performance nelle attività operative (Johnson, 1988). Questi indicatori non monetari vanno impiegati per il controllo delle operazioni; ciò risulta coerente con la tesi di Robert W. Hall, uno dei personaggi di maggiore spicco nel campo delle nuove tecniche di produzione introdotte dai giapponesi, il quale afferma che: “col tempo bisognerebbe svezzare i manager che sono orientati prettamente ad aspetti economico-finanziari in modo che smettano di pensare che obiettivi economico-finanziari dettagliati stimolino miglioramenti operativi” (Hall, *Measuring Progress; Management Essential, Target*, giugno 1987).

Hall (1987) sostiene che le aziende che si avviano all'introduzione del Just In Time e del Total Quality Control dovrebbero abbandonare le tradizionali misure di stabilimento (scostamenti rispetto al budget, efficienza della manodopera, rotazione del magazzino), o quantomeno ridurre l'enfasi su di esse. Prosegue Hall: “via via che il dirigente acquisisce maggiore fiducia nei concetti di Just In Time e Total Quality Control, diminuisce la sua richiesta di informazioni economico-finanziarie. Diventa evidente che qualsiasi azione che migliora la qualità o riduce i tempi di attraversamento del processo di produzione, riduce anche i costi operativi” (Hall, *Measuring Progress; Management Essential, Target*, giugno 1987).

I manager dovrebbero essere consapevoli del fatto che il loro successo nell'eliminazione delle attività che non producono valore, non porta automaticamente ad una riduzione dei costi rilevati dalla contabilità generale (Johnson, 1988). Gli indicatori di capacità competitiva possono ridursi senza che vi sia una diminuzione dei costi registrati contabilmente (Johnson, 1988). La ragione di ciò è la seguente: non si ha un blocco automatico delle spese per certe risorse solamente perchè una campagna di eliminazione delle inefficienze ha reso ridondanti tali risorse; lo spazio occupato e i dipendenti non spariscono solo perchè un'organizzazione più competitiva non desidera più utilizzarli per portare a termine il lavoro (Johnson, 1988). Di conseguenza, non basta che i dirigenti operativi di aziende “wordl-class” sviluppino sistemi per controllare le riduzioni di inefficienza, ma devono anche elaborare dei piani per assicurare un uso produttivo delle risorse in eccesso (Johnson, 1988).

Tuttavia, l'impiego di indicatori di performance di tipo quali-quantitativo per controllare le operazioni, non elimina le informazioni economico-finanziarie all'interno dell'azienda (Johnson, 1988). I dati di costo espressi in termini monetari vengono ancora raccolti nei budget e negli altri rendiconti interni: questi però vengono utilizzati ad un livello alto per la pianificazione, il coordinamento e le decisioni di allocazione delle risorse, non per il controllo delle operazioni (Johnson, 1988).

Le imprese che il Johnson (1988) definisce “world-class”, ovvero quelle eccellenti, non controllano le operazioni facendo scendere a cascata il budget sulle sotto-unità organizzative e quindi delegando ai dirigenti di queste sotto-unità il compito di raggiungere obiettivi economico-finanziari. I manager a livello di impianto o di funzione ragionano in termini di indicatori quali-quantitativi per misurare la capacità competitiva (come ad esempio il tasso di prodotti resi dal cliente, il tempo che intercorre tra l’acquisizione dei componenti e l’invio del prodotto finito al cliente, i tempi di assemblaggio), e non in termini di obiettivi di costo definiti a budget, di reddito netto o di ROI (Johnson, 1988).

Il sistema dell’Activity-Based Information, quindi, pone rimedio alla carenza della contabilità tradizionale che poneva eccessiva attenzione sugli indicatori economico-finanziari di breve termine, mettendo in evidenza, in uno dei suoi sotto-sistemi, alcuni aspetti non monetari che risultano essere di fondamentale importanza per la redditività aziendale di lungo periodo.

2.8 L’ABC e il perseguimento dell’eccellenza nell’area produttiva

Il raggiungimento ed il mantenimento di un vantaggio competitivo attraverso l’eccellenza nell’area di produzione richiede un continuo miglioramento di tutti gli aspetti che condizionano la performance (Turney, 1989). Per conseguire questo risultato, i manager devono però disporre di informazioni che li aiutino ad identificare le strategie più adeguate, a migliorare il disegno del prodotto, e a rimuovere le inefficienze presenti nelle attività operative (Turney, 1989).

Per eccellenza nell’area produttiva si intende il continuo miglioramento di tutte le attività che si svolgono all’interno di un’impresa industriale, con l’obiettivo di raggiungere un vantaggio competitivo (Turney, 1989). Il processo di miglioramento continuo trova posto nell’ambito di una strategia competitiva che coglie opportunità di mercato, ambientali e tecniche per raggiungere una posizione competitiva favorevole all’interno di un settore industriale (Turney, 1989).

Per ottenere l’eccellenza nell’area di produzione, è necessario prestare attenzione a tre aspetti. Innanzitutto, il processo di selezione ed attuazione delle strategie deve fondarsi su un’adeguata comprensione della loro redditività relativa (Turney, 1989). In secondo luogo, i prodotti devono essere progettati al fine di soddisfare in modo redditizio i bisogni dei clienti identificati dalle strategie prescelte: il disegno dei prodotti deve facilitare il perseguimento dell’eccellenza nell’area di produzione (Turney, 1989). In terzo luogo, i manager devono impegnarsi per ottenere un miglioramento continuo in tutte le attività operative (Turney, 1989). Un’impresa di produzione che riesce a mettere in atto con successo un programma di miglioramento continuo, vede cambiare contestualmente le sue caratteristiche (operative) chiave (Turney, 1989). I

costi diminuiscono, la qualità migliora ed il fatto di guadagnare in flessibilità aumenta il servizio offerto al cliente; questi miglioramenti, a loro volta, aumentano la probabilità che la strategia dell'impresa venga realizzata con successo (Turney, 1989).

Per perseguire questo obiettivo, i manager necessitano di vari tipi di informazioni (Turney, 1989):

- Costi rilevati in modo accurato a fini strategici e di progettazione del prodotto
- Informazioni di costo di prodotto che li aiutino a raggiungere l'eccellenza nell'area di produzione
- Informazioni sulle attività operative al fine di guidare il programma di miglioramento continuo nell'ambito di tali attività
- Informazioni che stimolino decisioni coerenti con la strategia di produzione dell'impresa.

I tradizionali sistemi vs ABC

I tradizionali sistemi di contabilità analitica forniscono poche informazioni sulle fonti del vantaggio competitivo e così, i costi di prodotto generati da tali sistemi impediscono il miglioramento nell'area di produzione (Cooper, 1986). La scarsa accuratezza delle informazioni di costo può spingere gli addetti alla progettazione a disegnare prodotti con caratteristiche che aggiungono valore per il cliente (Cooper e Turney, 1988). Inoltre, i manager sono incoraggiati a gestire la ripartizione e l'assorbimento dei costi indiretti invece che impegnarsi ad eliminare le inefficienze (Turney, 1989).

Una ripartizione dei costi indiretti sulla base della manodopera diretta spinge i responsabili della progettazione a ritenere che il disegno del prodotto debba focalizzarsi sull'eliminazione del costo di manodopera diretta (Turney, 1989). Ad esempio, se il rapporto tra costi indiretti e costi di manodopera diretta è pari a 500%, un cambiamento nel disegno del prodotto che rimuova 1 dollaro di manodopera diretta, porta ad un risparmio apparente di 5 dollari di costi indiretti (Turney, 1989). In realtà, un cambiamento nel disegno del prodotto che rimuova 1 dollaro di manodopera diretta, probabilmente fa aumentare i costi indiretti a causa dell'incremento della richiesta di attività correlate alle variazioni di progettazione: come si vede, i tradizionali sistemi contabili possono rivelarsi di intralcio al miglioramento nell'area produttiva (Turney, 1989).

L'ABC, invece, grazie ad un'attribuzione dei costi ai prodotti sulla base delle attività svolte per la fabbricazione, riesce a conseguire i seguenti risultati (Turney, 1989):

- informazioni di costo accurate, a fini strategici e di progettazione

- informazioni che descrivono la gamma, il costo ed il consumo di attività operative nell'ambito di tutta l'area produttiva.

La realizzazione di un sistema di calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore consente di acquisire una ricchezza di informazioni sulle attività operative, che i manager possono utilizzare per eliminare le inefficienze (Turney, 1989). Tali informazioni comprendono l'identificazione delle attività svolte all'interno dell'impresa, la determinazione del costo di ognuna di queste attività, l'identificazione dell'area interna all'azienda ed il consumo di attività da parte dei singoli prodotti (Turney, 1989).

Focalizzazione dell'attenzione sulla strategia di produzione

Il calcolo dei costi per attività può cambiare radicalmente il modo in cui i manager scelgono il mix produttivo, stabiliscono il prezzo dei prodotti, identificano le fonti di approvvigionamento dei materiali e componenti e valutano le nuove tecnologie (Turney, 1989). Ciò viene ottenuto fornendo un quadro economico realistico dell'impatto che queste decisioni hanno sul consumo di attività (Turney, 1989).

Si consideri il caso della divisione "circuiti stampati" di un'azienda che opera nel settore dell'elettronica, che cambiò il mix produttivo, introducendo nella sua gamma prodotti speciali realizzati in quantità ridotte (Turney, 1989). Ognuno di questi consumava attività di progettazione, di approvvigionamento, di controllo qualità, di riattrezzaggio, e altre (Turney, 1989). L'introduzione di questo tipo di prodotti non richiese l'assunzione di nuovi progettisti, di nuovi responsabili acquisti, di nuovi ispettori qualità, o di nuovo personale per il riattrezzaggio (Turney, 1989). Ma nel tempo, via via che nuovi prodotti venivano introdotti in numero crescente, aumentò la richiesta di quelle attività, e diventò necessario assumere nuovi dipendenti (Turney, 1989). L'introduzione di questi prodotti speciali realizzati in quantità ridotte era, in parte, una risposta alle informazioni fornite dal tradizionale sistema di contabilità analitica utilizzato dalla divisione, basato sulle ore macchina (Turney, 1989). Questo sistema mostrava che i prodotti in oggetto avevano circa lo stesso costo di produzione di quelli standard fabbricati in grandi quantità (Turney, 1989). Ad esempio, gli ordini che la Divisione "assistenza al cliente" inviava alla Divisione "circuiti stampati" per sostituire schede difettose o guaste, erano tipicamente di dimensioni molto ridotte (una o due schede) (Turney, 1989). Una scheda di circuiti stampati veniva inviata alla Divisione Assistenza per la sostituzione, ad un prezzo di trasferimento standard di meno di 3 dollari (Turney, 1989). Questa

scheda, tuttavia, conteneva centinaia di parti componenti e richiedeva uno sforzo di progettazione molto grande (Turney, 1989).

Quando l'azienda installò un nuovo sistema di contabilità dei costi basato sull'ABC, emerse che i prodotti a volume di produzione ridotto, erano più costosi rispetto a quanto si pensasse in precedenza (Turney, 1989). Utilizzando l'informazione ABC, i dirigenti furono in grado di considerare diverse alternative (abbandonare determinati prodotti, aumentarne il prezzo, o cambiarne il disegno) per semplificare la produzione o per ricompensare l'azienda delle attività aggiuntive richieste dai prodotti speciali (Turney, 1989). L'azienda scelse di aumentare il prezzo di trasferimento della scheda di circuiti stampati per la Divisione Assistenza di circa 100 volte rispetto all'importo precedente (Turney, 1989).

L'impiego dell'ABC per la progettazione del prodotto

L'impiego dell'ABC come strumento per capire l'impatto di diverse alternative nelle caratteristiche estetiche e tecniche di un prodotto, è un fattore chiave per utilizzare queste stesse caratteristiche come mezzo per raggiungere l'eccellenza nell'area produttiva (Turney, 1989).

Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore permette ai progettisti di capire l'impatto che le differenti caratteristiche alternative avrebbero sul costo del prodotto e sulla flessibilità (Turney, 1989). Il costo di prodotto può essere diminuito utilizzando soluzioni progettuali che riducono la richiesta di attività molto costose; inoltre, si può migliorare la flessibilità produttiva e ridurre il costo di prodotto disegnando famiglie di prodotti che utilizzino le stesse attività (Turney, 1989).

Ad esempio, un'impresa disegnò un nuovo oscilloscopio che poteva essere sia adattato ad un banco di lavoro, sia montato in un apposito mobiletto (Turney, 1989). Entrambe le versioni vennero costruite nella stessa linea di produzione utilizzando gli stessi componenti e gli stessi sub-assemblaggi: la sola differenza tra i due prodotti era costituita dal fatto che, durante l'imballaggio di uno dei due, all'interno della scatola veniva inserito un kit per montare il mobiletto; di conseguenza, l'opzione del mobiletto aveva un impatto ridotto sui fabbisogni di attività (Turney, 1989). Al contrario, la versione per banco di lavoro e la versione a mobiletto di un vecchio prodotto della stessa azienda venivano precedentemente realizzate in linee di produzione separate, con differenti componenti e sub-assemblaggi, e pertanto con poche attività in comune (Turney, 1989).

L'impiego dell'ABC per stimolare processi di miglioramento continuo

Il calcolo dei costi per attività fornisce informazioni critiche per supportare la ricerca di miglioramenti continui nell'area di produzione: questo criterio permette infatti di costruire una mappa delle attività dell'azienda e di descrivere la struttura dei costi di prodotto in termini di consumo delle attività (Turney, 1989).

L'identificazione delle attività svolte in ogni area dell'azienda fornisce alla Direzione le informazioni utili per decidere se eliminare determinate attività e per capire come migliorare l'efficienza della performance di un'attività (Turney, 1989).

Ad esempio, un'impresa utilizzava l'ABC per identificare i cambiamenti necessari nelle attività di approvvigionamento e, una volta che i cambiamenti erano stati avviati, per controllare la loro realizzazione (Turney, 1989). Prima di attuare tali cambiamenti, il responsabile acquisti riceveva uno stampato settimanale relativo al piano di produzione e ai fabbisogni di materiali (Turney, 1989). Egli visitava il magazzino per confrontare le richieste con la quantità disponibile, e se rilevava delle carenze contattava il fornitore e emetteva un ordine (Turney, 1989).

Dopo aver studiato il costo connesso a quest'attività di approvvigionamento così come rilevato dal sistema ABC, si propose di sostituire la procedura descritta in precedenza con un meccanismo di segnalazione basato sulle quantità Kanban nell'area di assemblaggio (Turney, 1989).

La misurazione della performance

La struttura del costo di prodotto rilevata in un sistema di Activity-Based Costing fornisce alla Direzione anche un'importante informazione sulla performance (Kaplan, 1986). Questa struttura di costo, alla quale si fa riferimento come alla "fattura delle attività", descrive quanto i singoli prodotti hanno consumato delle varie attività (Kaplan, 1986).

Tale "fattura" può riassumere le attività consumate da ogni prodotto nell'ambito di raggruppamenti economici o funzionali quali il ricevimento materiali, l'approvvigionamento, i cambiamenti di progettazione, e il controllo qualità (Kaplan, 1986). La "fattura" è una fonte di informazioni molto utile per definire gli obiettivi di eccellenza produttiva ai fini di miglioramento sia dei processi di fabbricazione che delle attività di progettazione (Kaplan, 1986).

Ad esempio, nel caso di uno stabilimento che produceva componentistica idraulica e bulloneria per macchine movimento terra, la revisione della "fattura delle attività" dei prodotti mostrò che la movimentazione delle parti componenti era un'attività onerosa (Kaplan, 1986).

Quest'analisi indusse la Direzione a trasferire un impianto di trattamento a caldo (che si trovava ad un miglio di distanza) nelle adiacenze dello stabilimento di produzione, in modo da eliminare il costo di movimentazione delle parti componenti (Kaplan, 1986).

L'impiego dell'ABC per ottenere un cambiamento dei comportamenti

Alcune imprese poi utilizzano l'ABC come strumento per influenzare i comportamenti, in modo da focalizzare l'attenzione su uno o due aspetti critici dell'eccellenza nell'area di produzione (Turney e Anderson, 1989). Ad esempio, una divisione impiegava un sistema di calcolo dei costi per attività per incentivare la riduzione del numero di parti componenti e del numero di fornitori (Turney e Anderson, 1989). Queste riduzioni erano considerate critiche dalla Direzione per raggiungere gli obiettivi di costo, di qualità, e di flessibilità previsti nel suo programma per il perseguimento dell'eccellenza nell'area produttiva (Turney e Anderson, 1989).

La divisione utilizzava "il numero di tipi di parti componenti" come determinante di costo per ripartire sui prodotti i costi delle attività di approvvigionamento, stoccaggio a magazzino, ricevimento e manutenzione del database delle parti componenti (Turney e Anderson, 1989). Poiché ogni tipo di parte riceveva la stessa quota complessiva di costo indipendentemente dal volume, il costo per singola parte era minore per i tipi di parti ad alto volume di impiego, rispetto a quelli utilizzati in quantità ridotte (Turney e Anderson, 1989). Ciò rendeva più costoso per il progettista utilizzare un componente a volume di impiego ridotto, specifico di un prodotto, invece che un componente utilizzato in quantità elevate, comune tra più prodotti (Turney e Anderson, 1989). Il risultato fu che i progettisti, cominciarono a disegnare prodotti che impiegavano sostanzialmente pochi componenti specifici (Turney e Anderson, 1989). In tre anni, la lista delle parti componenti per la divisione scese da circa 6000 voci a 1500, mentre, sempre nello stesso periodo, il numero dei fornitori venne ridotto da 1500 a meno di 200 (Turney e Anderson, 1989).

I costi indiretti di approvvigionamento diminuirono, la qualità migliorò, e diversi prodotti che in precedenza erano stati realizzati in linee separate, potevano ora essere prodotti nella stessa linea (Turney e Anderson, 1989).

La riduzione del lead time

In un altro caso, un'impresa produttrice di forniture elettriche ha impiegato le determinanti di costo per concentrare l'attenzione sulla riduzione dei lead time, cioè i tempi che intercorrono tra l'emissione dell'ordine di acquisto e la consegna del prodotto finito al cliente (Turney, 1989).

Il lead time per ordine di componenti era utilizzato come determinante di costo per attribuire ai prodotti il costo delle attività di approvvigionamento (Turney, 1989). Il cycle time della produzione, ovvero il tempo che intercorre tra l'inizio del processo di assemblaggio e il suo completamento, veniva utilizzato per attribuire ai prodotti i costi indiretti di fabbricazione (Turney, 1989). Quest'attenzione sui tempi era coerente con una strategia di produzione che enfatizzava il costo, la qualità, e la flessibilità, ovvero tre variabili che, secondo l'azienda, erano funzione dei tempi (Turney, 1989).

In conclusione, l'Activity-Based Costing è, soprattutto per le imprese innovatrici, uno strumento indispensabile, efficiente, flessibile per raggiungere l'eccellenza nell'area produttiva e disegnato in base ai fabbisogni dettati dalle condizioni competitive e produttive nelle quali le imprese si trovano ad operare (Turney, 1989).

Naturalmente, è importante verificare che il nuovo sistema contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di eccellenza nell'area della produzione, tra i quali l'eliminazione delle inefficienze ed il miglioramento della qualità e della flessibilità; se così non fosse, il sistema aggiungerebbe una complessità inutile e diventerebbe solamente un ulteriore spreco di risorse (Turney, 1989).

2.9 Il simulatore ABC

Dai primi anni '90 in poi il tema dell'Activity-Based Costing è divenuto sempre più oggetto di ricerca per gli studiosi di contabilità e di management (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994). Ma mentre il concetto basilare del sovvenzionamento incrociato nelle imprese industriali era e è abbastanza facile da comprendere, non erano altrettanto facili da afferrare le implicazioni concrete dei mutamenti delle moderne gestioni d'impresa sui costi di prodotto (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Uno dei tentativi più noti a livello accademico per riuscire a spiegare l'ABC e la sua utilità, fu compiuto nel '92 dalla Computer Associates Ltd, con la collaborazione di British Computer Society, del British Institute of Management e di due consulenti aziendali (Coopers e Lybrand); insieme realizzarono un software applicativo che forniva un'introduzione sull'Activity-Based Costing e che metteva in luce la differenza tra ABC e i tradizionali sistemi di contabilità attraverso la simulazione di un sistema produttivo (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Questo programma di simulazione era stato progettato come strumento didattico, per dimostrare il funzionamento dell'ABC e compararlo ai tradizionali sistemi di allocazione dei costi overhead, evitando di soffermarsi sulle informazioni troppo dettagliate, ma ponendo grande enfasi

sulla presentazione dei risultati (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Il simulatore dell'ABC non doveva quindi fornire una struttura di costo che fosse complessa quanto quella di un'azienda reale, tuttavia doveva fornire all'utente un quadro generale abbastanza completo di come potessero essere calcolati i costi di produzione, di mostrare dove si generassero i costi generali e come essi potessero essere imputati ai prodotti (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994). Come semplificazione della complessità produttiva, l'utente ha la possibilità di inserire la percentuale del consumo di costi generali da parte di ogni reparto dell'azienda fittizia (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Dopo aver inserito i dati, il software applicativo calcola i costi di prodotto con le procedure tradizionali di contabilità dei costi e con l'ABC, presentando i risultati finali ed un breve commento sugli stessi (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994). Dopo aver preso nota dei risultati, l'utente può ritornare all'inizio ed inserire i dati modificando una variabile, calcolando nuovamente i costi ed osservando l'effetto di tale cambiamento (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Il programma ha fornito degli spunti importanti a livello didattico a molti dipartimenti universitari ed aziende, incentivando una migliore comprensione delle opportunità della metodologia ABC (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Il punto principale che il simulatore ha portato ad evidenza, pur evitando all'utente l'interminabile tedio dell'elaborazione tramite calcoli a mano, è stata la sensibilità dei risultati alla selezione delle determinanti di costo inserite e al mix produttivo, e il fatto che, in talune situazioni, l'Activity-Based Costing può risultare fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

Si è inoltre sottolineato come l'ABC sia un sistema di calcolo più complesso, ma al tempo stesso anche maggiormente accurato, rispetto alle tradizionali metodologie (Helberg, Galletly e Bicheno, 1994).

3. Implicazioni dell'ABC per le imprese industriali

L'utilità dell'ABC non si esaurisce con la determinazione del costo di prodotto; esso diventa infatti uno strumento molto efficace anche per il pricing, per l'analisi della redditività della clientela, per lo studio delle attività di marketing e per le decisioni inerenti la logistica.

L'ABC ha inoltre un grande potenziale anche per quelle imprese (come quelle europee e giapponesi) che già da molti anni riconoscono che non tutti i costi indiretti vanno ripartiti sulla base di relazioni volumetriche. Infatti, esso ha contribuito in modo significativo al riorientamento per processi, che supera la suddivisione dell'unità aziendale per aree funzionali, e prende in esame l'azienda secondo una logica per processi ed andamenti aziendali.

Nonostante le numerose implicazioni, il processo di diffusione dell'ABC rimane tuttavia al di sotto delle aspettative. Le motivazioni dell'ostilità al suo impiego possono essere molteplici e dipendono essenzialmente dalle caratteristiche dell'impresa e dalle diverse strategie di produzione. Per questo motivo, la convenienza ad adottare un sistema ABC va valutata svolgendo un'analisi di trade-off tra i benefici ottenuti dall'implementazione e i costi relativi alla stessa.

3.1 L'utilità dell'ABC ai fini delle decisioni manageriali

3.1.1 L'ABC come strumento per il pricing

L'Activity-Based Costing può rivelarsi uno strumento molto potente nell'aiutare gli uomini marketing a determinare i prezzi di vendita (Lere, 2000).

Nelle prime pagine di questo lavoro avevamo spiegato come i costi vengano tradizionalmente classificati in fissi e variabili, e soprattutto, come siano considerati variabili quei costi che variano in proporzione ai cambiamenti del volume, in intervalli prevalentemente mensili o trimestrali.

La caratteristica dell'ABC che richiamiamo in questa sezione poiché assume particolare rilevanza nell'uso del costo per la determinazione dei prezzi di vendita (pricing), è il riconoscimento che, sebbene un costo non vari in base a misure volumetriche, esso possa variare in base ad altre misure di attività (Lere, 2000).

Cooper (1990) identifica 4 tipi di attività: attività a livello unit, attività a livello batch, attività a livello product e attività a livello facility.

Attività a livello unit: come dice già il nome, l'ABC riconosce che alcune attività devono essere eseguite per ogni unità di prodotto. Tali attività si definiscono attività a livello unit (Cooper, 1990). Ad esempio, l'ispezione e l'analisi dei prodotti eseguite da un macchinario aziendale sono attività a livello unit (Lere, 2000).

I costi sostenuti per le attività a livello unit si comportano esattamente come i costi variabili secondo la tradizionale classificazione (Lere, 2000).

Ogni volta che si esegue un'attività deve essere sostenuto lo stesso ammontare di costi e per ogni unità di prodotto deve essere eseguito lo stesso numero di attività. Perciò, il costo di un'attività a livello unit varia in modo direttamente proporzionale al variare del numero di unità di un determinato prodotto (Lere, 2000).

Attività a livello batch: altre attività, riferite alle attività a livello batch, sono eseguite per ogni gruppo (batch) di unità (Cooper, 1990). Siccome i batches possono essere caratterizzati da una diversa numerosità di unità, il costo delle attività batch varia al variare dei batches, e non in base al numero delle unità prodotte (Lere, 2000).

Lere (2000) porta l'esempio della Teva, un'industria farmaceutica israeliana che produce e vende farmaci a livello mondiale. Uno dei suoi prodotti, lo sciroppo per la tosse, è fatto combinando ingredienti attivi, uno sciroppo simplex e spezie in un contenitore da 600 litri.

Una volta che è stato preparato un batch di sciroppo per la tosse, esso attraversa un processo automatico di riempimento e confezionamento (Lere, 2000).

Far ripartire l'intero processo per un batch ha un costo complessivo di 500 \$, che comprende il lavoro dei tecnici specializzati, la pulizia, la manutenzione e il controllo qualità. Questi stessi 500 \$ devono essere sostenuti sia se le bottigliette riempite e confezionate sono 6.000, sia se esse sono solamente 1.000 (Kaplan, 1997).

Attività a livello product: il terzo gruppo si riferisce alle attività a livello product. Lo svolgimento di tali attività dà beneficio a tutte le unità di un particolare prodotto (Cooper, 1990). Quando un libro sta andando in stampa, la correzione di un errore è un'attività a livello product (Lere, 2000). Una volta che è stato preparato un formato, la correzione di un errore nel testo presuppone che sia preparato un nuovo formato per il paragrafo del libro che include l'errore (Lere, 2000).

Le attività che sono coinvolte in questo processo sono diverse: correggere il testo, stampare una bozza della copia corretta, preparare un negativo del testo corretto, sostituire il testo errato nel negativo utilizzato per preparare il formato originale e infine, sviluppare un nuovo formato dal negativo corretto (Lere, 2000).

Una volta che queste attività sono eseguite, il libro può andare definitivamente in stampa (Lere, 2000).

I costi sostenuti per eseguire le attività a livello unit, batch, e product variano in relazione al variare di alcune misure di attività, che sono definite, come detto nelle pagine precedenti, cost driver (Lere, 2000).

Per esempio, rifacendoci alle attività a livello unit, il cost driver potrebbe essere le unità testate dal macchinario dell'azienda (Lere, 2000).

I costi sostenuti per questi tipi di attività crescono in maniera direttamente proporzionale all'aumentare del numero di cost driver: raddoppiando le unità ispezionate dal macchinario, anche i costi sostenuti per le ispezioni raddoppieranno (Lere, 2000).

Attività a livello facility: anche sotto l'ABC, alcuni costi non variano nel breve termine (Lere, 2000).

Questi costi sono associati alla fornitura della capacità necessaria per eseguire le operazioni di fabbricazione, marketing ed amministrazione (Lere, 2000). Essi includono costi come gli ammortamenti, le tasse sulla proprietà e l'assicurazione sulle attrezzature, e sono definiti costi a livello "facility" (Lere, 2000).

Essi si comportano e sono trattati come i costi definiti fissi secondo la classificazione tradizionale (Lere, 2000).

Va però puntualizzato, che i costi a livello facility saranno di ammontare inferiore rispetto ai tradizionali costi fissi poiché ne rappresentano solamente una parte; infatti, a differenza dei costi fissi secondo lo schema classico, i costi a livello facility non comprendono le attività a livello batch e product (Lere, 2000).

La capacità di riconoscere che i costi non variano in proporzione ai volumi, ma in relazione alle attività eseguite ai vari livelli, rende l'ABC uno strumento molto potente per gli addetti al marketing (Lere, 2000). A questo proposito, risulta utile illustrare l'esempio di Lere.

J. C. Lere (2000) riporta i dati delle operazioni della Darnell Specialty Parts Inc., un'ipotetica impresa manifatturiera. In tale esempio, la tradizionale classificazione indica che i costi di fabbricazione fissi ammontano a 1.401.750 \$, mentre i costi variabili sono 14,80 \$ per ogni ora di lavoro diretto (Lere, 2000).

Se invece si applica lo schema di classificazione Activity-Based Costing, Darnell nelle sue operazioni di produzione identifica 5 attività (ai livelli unit, batch e product): la lavorazione dei macchinari, l'ispezione dei materiali e il trattamento degli stessi sono attività a livello unit; il set-up macchina è un'attività a livello batch; la parte amministrativa è un'attività a livello product (Lere, 2000).

I cost driver delle attività appena menzionate sono: per la lavorazione dei macchinari, le ore macchina; per l'ispezione dei materiali, le ore di ispezione; per il trattamento dei materiali, l'ammontare in dollari rappresentato dai materiali; per il set-up macchina, il numero di set-up; infine, per la parte amministrativa, il cost driver è rappresentato dal numero di parti non standard (NSP) (Lere, 2000).

I costi a livello facility come detto non variano, e nell'esempio ammontano a 960.000 \$ (Lere, 2000).

ABC nella negoziazione dei prezzi

Diversamente da quelle disponibili secondo lo schema tradizionale, le informazioni ABC catturano le differenze significative tra gli ordini dei clienti e forniscono ai responsabili del marketing un'indicazione dell'effetto che i possibili cambiamenti delle specifiche del cliente avrebbero sui costi di produzione (Lere, 2000).

Considerando l'esempio di Lere, l'ordine n° 1286 ricevuto dalla Darnell Specialty Parts, consiste in 3.000 unità. Il costo dei materiali usati è di 36.450 \$, mentre il coefficiente della manodopera diretta è di 11 \$ all'ora (Lere, 2000).

Se i contabili Darnell dovessero classificare i costi in base alla metodologia tradizionale, i costi sarebbero divisi in: materiali diretti, lavoro diretto, costi generali variabili e costi generali di fabbricazione fissi (Lere, 2000).

I costi generali fissi non variano in base a nessuna caratteristica controllabile delle specifiche del cliente; tuttavia, una parte di questi verranno allocati ai prodotti (Lere, 2000).

Per fare questo, tipicamente i contabili delle imprese dividono il totale stimato annuale di costi generali fissi per l'ammontare annuo di qualche misura volumetrica; solitamente, la misura di volume utilizzata è una che varia in maniera direttamente proporzionale ai costi generali variabili (Lere, 2000).

In questo caso, l'ammontare di 1.401.750 \$ di costi generali di fabbricazione fissi è diviso per le 45.000 ore di lavoro diretto che ci si attende vengano lavorate durante l'anno: il coefficiente dei costi generali fissi sarà così di 31,15 \$ per ogni ora (Lere, 2000).

Va sottolineato che questo coefficiente non sta a significare che i costi generali fissi dell'azienda cresceranno di 31,15\$ per ogni ora aggiuntiva di lavoro (Lere, 2000). Esso rappresenta solamente la media dei costi generali fissi per ora di lavoro diretto, fermo restando che le ore lavorate nell'anno saranno 45.000. Se dovessero superare l'ammontare stimato, il coefficiente orario dei costi generali fissi sarebbe più basso (Lere, 2000).

Abbiamo già detto come, con le informazioni fornite dal sistema ABC, il totale costi delle attività a livello facility ammonta a 960.000 \$; anche se non variano con nessuna caratteristica controllabile delle specifiche del cliente, questi costi vengono comunque allocati ai prodotti (Lere, 2000).

I 960.000 \$ saranno quindi spalmati sull'ammontare di ore macchina stimato nell'anno (80.000), ottenendo così un coefficiente di 12 \$ per ora macchina (Lere, 2000).

Anche qui, il coefficiente non sta a significare che i costi delle attività a livello facility cresceranno di 12 \$ per ogni ora macchina aggiuntiva; esso è semplicemente il valore atteso per ora macchina dei costi delle attività a livello facility (Lere, 2000).

Ci sono due differenze importantissime tra la tradizionale classificazione dei costi e l'ABC, rendendo quest'ultimo uno strumento molto più efficace per la determinazione dei prezzi (Lere, 2000).

Primo, l'Activity-Based Costing cattura le differenze potenzialmente significative tra gli ordini dei clienti. Secondo, esso fornisce agli uomini marketing alcune indicazioni strategiche molto utili (Lere, 2000).

L'ABC e le differenze tra gli ordini dei clienti

Confrontando le stime del metodo tradizionale con quelle dell'ABC per l'ordine n° 1286 ricevuto dalla Darnell, Lere (2000) mette in luce un fenomeno interessante.

Per questo ordine, le stime del costo unitario di prodotto sono le stesse per entrambi le metodologie (87,70 \$): questo succede perchè sia le ore di lavoro diretto che i cost drivers richiesti per l'ordine n° 1286 sono in linea con le operazioni aziendali attese (Lere, 2000).

Le ore di lavoro diretto richieste per questo ordine sono il 2 % del totale delle ore che ci si aspetta vengano lavorate nell'anno; le ore macchina, le ore di ispezione, l'ammontare in dollari rappresentato dai materiali, i set-up e le parti non standard richieste per questo ordine sono esattamente il 2 % dell'ammontare annuo stimato per ognuno di questi cost drivers (Lere, 2000).

Quando la richiesta di risorse per un ordine è uguale al totale atteso dell'utilizzo di risorse aziendali, le stime dei costi ottenute con la tradizionale metodologia coincidono con quelle ottenute attraverso l'ABC (Lere, 2000).

Viceversa, per gli ordini che non sono in linea con l'utilizzo atteso delle risorse aziendali, le stime di costo delle due metodologie differiranno, talvolta in modo spaventoso (Lere, 2000). Per chiarire questo concetto, Lere (2000) propone l'esempio di un altro ordine ricevuto dalla Darnell Specialty Parts.

L'ordine n° 1287 è molto più consistente rispetto al precedente, e include il triplo delle unità, 9.000 anziché 3.000 (Lere, 2000).

Poiché la parte di fabbricazione dell'ordine n° 1287 è molto simile nella progettazione a quella dell'ordine n° 1286, i costi dei materiali diretti, le ore di lavoro diretto e l'ammontare dei cost drivers delle attività a livello unit (lavorazione ai macchinari, ispezione e trattamento dei materiali) per l'ordine n° 1287 sono esattamente tre volte quelli dell'ordine n° 1286 (Lere, 2000).

Il cliente, tuttavia, specifica nel suo ordine dei batch di misura più grande, che per la Darnell equivalgono a un numero inferiore di set-up. Più precisamente, se per l'ordine n° 1286 i set-up richiesti erano 6, adesso, anziché essere 18 (se anche questo cost driver fosse triplicato rispetto al precedente ordine), sono solamente 4 (Lere, 2000).

Inoltre, il numero di parti non-standard richieste per l'ordine n° 1287 è lo stesso che per l'ordine n° 1286, anziché essere il triplo (Lere, 2000).

Le stime di costo secondo l'ABC risultano così inferiori di 20.470 \$ rispetto alla tradizionale metodologia; su base unitaria, questo rappresenta una differenza di 2,27 \$ (Lere, 2000).

Il motivo di questa differenza è che l'ordine n° 1287 non è rappresentativo delle operazioni aziendali attese (Lere, 2000). Sebbene richieda risorse pari al 6 % delle operazioni aziendali per le attività a livello unit, esso esige meno del 2 % delle risorse aziendali che ci si aspetta vengano consumate nell'anno dalle attività a livello batch e product (Lere, 2000).

Mentre le stime di costo ABC mettono in luce questa differenza, i tradizionali metodi contabili no (Lere, 2000). Siccome le ore di lavoro diretto richieste per questo ordine sono il 6 % del totale di ore che ci si attende vengano lavorate nell'anno, le stime tradizionali assumono che l'ordine richiederà il 6 % delle risorse di tutte le attività aziendali (Lere, 2000).

Indicazioni strategiche per il management

La negoziazione delle caratteristiche dell'ordine con il cliente ha un grandissimo potenziale, quello cioè di permettere un prezzo più competitivo (Lere, 2000).

Tornando all'ordine n° 1286, le stime ottenute con il metodo tradizionale suggeriscono che c'è solo un modo per ridurre i costi di un ordine: diminuire le ore di lavoro diretto (Lere, 2000).

L'Activity-Based Costing, invece, indica che i costi variano in realtà in relazione ad altri fattori e che addirittura, riducendo le ore di manodopera diretta, si potrebbe non ottenere l'effetto desiderato di riduzione dei costi di fabbricazione. Le informazioni fornite dalle stime di costo ABC suggeriscono agli uomini marketing dove un eventuale cambiamento delle specifiche di un ordine potrebbe ridurre significativamente i costi dell'ordine stesso (Lere, 2000).

Nella determinazione del prezzo, e' la conoscenza dei costi a livello unit, batch e product che può rivelarsi particolarmente preziosa (Lere, 2000).

La conoscenza dei costi a livello facility invece, non fornisce ai responsabili del marketing uno strumento importante da utilizzare nella determinazione del prezzo e nella negoziazione dell'offerta (Lere, 2000). Essi vengono assegnati in base ad una semplice allocazione, e quindi cambiare il numero di ore macchina nelle specifiche di prodotto significherebbe semplicemente cambiare l'ammontare dei costi assegnati ad ogni ordine, senza tuttavia ridurre i costi generali di livello facility (Lere, 2000). Infatti, ridurre il numero di ore macchina avrebbe un unico effetto: quello di aumentare il costo per ogni ora macchina (Lere, 2000).

Un discorso diverso meritano i set-up. Secondo le informazioni ABC, ogni set-up eseguito fa aumentare i costi aziendali di 1.400 \$ (Lere, 2000). L'impresa stima che dovrebbero essere eseguiti 300 set-up durante l'anno, per un costo totale di 420.000 \$; chiaramente, se i set-up a fine anno dovessero essere 299, questo comporterebbe un risparmio effettivo di 1.400 \$, ed un costo totale di 418.600 \$ (Lere, 2000).

Come detto in precedenza, ci sono 5 attività (ai livelli unit, batch e product) eseguite per la fabbricazione dell'ordine n° 1286. Riducendo ognuna di queste attività, il costo dell'ordine diminuirebbe effettivamente (Lere, 2000).

Molto spesso le attività a livello batch e product hanno costi unitari di cost driver molto più elevati rispetto alle altre attività: perciò, queste aree potrebbero rivelarsi molto importanti e delicate in fase di negoziazione con il cliente (Lere, 2000).

Supponiamo ad esempio che il cliente dell'ordine n° 1286 sia disposto ad aumentare l'entità del batch cosicché siano sufficienti 3 set-up: questo ridurrebbe i costi totali di fabbricazione di 4.200 \$ (da 87.705 \$ a 83.505 \$) e rappresenterebbe, a livello unitario, una riduzione da 29,23 \$ a 27,83 \$ (Lere, 2000).

Allo stesso modo, per cercare di abbassare i prezzi di vendita e rendere maggiormente competitiva l'offerta dell'impresa, si potrebbe lavorare sulle parti non standard (Lere, 2000).

Se invece, alcuni clienti dovessero avere una forte preferenza per batch di piccola dimensione (e quindi un numero maggiore di set-up), questo suggerirebbe all'azienda un modo alternativo per rendere l'offerta maggiormente competitiva, come ad esempio modificare le operazioni per conseguire una riduzione dei costi di set-up (Lere, 2000). Sebbene questo sforzo non sia economicamente giustificabile per un solo cliente, una riduzione del costo di un set-up da 1.400 \$ a 800 \$, vorrebbe dire, solo per l'ordine n°1286, una riduzione dei costi di 3.600 \$ (1,20 \$ a livello unitario) (Lere, 2000).

Benché nell'esempio proposto si sia parlato esclusivamente dei costi di fabbricazione, è del tutto evidente come l'Activity-Based Costing possa essere applicato anche ad altre categorie di costo. Come per i costi industriali, esso consente agli addetti marketing di essere maggiormente competitivi anche sui costi che esulano dalla fabbricazione (Lere, 2000).

Anche qui, le tradizionali metodologie assumono che un ordine necessiti di tutte le operazioni aziendali cosicché tutte le risorse siano assorbite in relazione alle misure volumetriche (Lere, 2000). L'ABC, invece, indica le attività, come il ricevimento dell'ordine ed il trasporto, che possono essere modificate in fase di negoziazione con un cliente per cercare di rendere maggiormente competitiva l'offerta aziendale (Lere, 2000).

In sintesi, sono tre i punti che possiamo portare ad evidenza (Lere, 2000):

- l'ABC porta a stime di costo, da utilizzare nella determinazione dei prezzi di vendita, che riflettono le differenze significative tra le diverse specifiche di prodotto. Le stime tradizionali assumono invece che le risorse aziendali siano utilizzate nella stessa misura da ogni prodotto.
- L'ABC fornisce ai responsabili del marketing una guida utile su quali modifiche potrebbero essere apportate alle specifiche di prodotto per ridurre i costi in modo significativo e riuscire quindi a spuntare prezzi di vendita maggiormente competitivi. Le stime ottenute con i metodi tradizionali indicano invece che è possibile conseguire riduzione dei costi solamente attraverso una riduzione dei volumi.
- Infine, l'ABC indica le aree nelle quali un intervento mirato potrebbe ridurre i costi e permettere così all'azienda di soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

3.1.2 L'opportunità di un approccio ABC nell'analisi della redditività della clientela

“Operare nel moderno contesto competitivo senza comprendere chiaramente la redditività, è come giocare a poker senza guardare le carte” (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, *Activity-Based Costing for logistics and marketing, Business Process Management*, 2004).

In precedenza, Bellis-Jones (1989), Howell e Soucy (1990), e Smith (1993) avevano già esaminato l'importanza della redditività della clientela, ma senza mai considerare l'utilità potenziale dell'ABC nello sviluppo di un'accurata CPA (Customer Profitability Analysis).

Invece, non bisognerebbe incasellare la CPA, il Total Quality Management o l'ABC ed esaminare ognuno di questi metodi in modo separato: essi devono essere impiegati simultaneamente cosicché possano emergere tutti gli aspetti principali della clientela, e si possano pianificare i costi e quantificare i profitti in modo appropriato (Smith e Dikolli, 1995).

Smith e Dikolli (1995) spiegano l'efficacia dell'Activity-Based Costing, se utilizzato in modo adeguato, nel realizzare un'analisi della redditività che fornisca informazioni accurate ed utili per guidare le decisioni strategiche riguardo la clientela.

La Customer Profitability Analysis

Obiettivo della CPA è quello di fornire al management le informazioni riguardanti i clienti non redditizi, permettendo così di concentrare l'attenzione su quelli maggiormente profittevoli e sullo sviluppo di strategie che potrebbero aumentare la loro redditività senza ridurne la soddisfazione (Smith e Dikolli, 1995).

La CPA è giustificabile se il rapporto costi-benefici della raccolta delle informazioni è favorevole e le conseguenti decisioni strategiche portano ad un incremento del profitto aziendale: le decisioni strategiche possono andare dalla modifica dei termini di consegna di un contratto alla cessazione dei rapporti d'affari con un cliente non redditizio (Smith e Dikolli, 1995). La CPA identifica 4 fattori chiave che influenzano la redditività della clientela: le politiche di consegna, i modelli d'acquisto, le procedure contabili e le politiche di magazzino. Ciascuno di questi 4 fattori-chiave permette lo sviluppo di caratteristiche che consentono la distinzione tra i clienti redditizi e i clienti non redditizi (Smith e Dikolli, 1995).

Un approccio integrato tra ABC e CPA

Nello sviluppo di una CPA, un ruolo rilevante può essere ricoperto dai sistemi ABC (Smith e Dikolli, 1995).

Il successo delle decisioni prese dal management dipende in gran parte dalla precisione delle informazioni fornite dalla CPA, e un sistema ABC offre una grandissima opportunità di migliorare l'accuratezza di tali informazioni. La necessità di un approccio strategico tra ABC e CPA è del tutto evidente (Smith e Dikolli, 1995).

In un'analisi svolta da Cooper e Kaplan (1991) sulla redditività della clientela di un'impresa, era emerso che il 20 % dei clienti generava il 225 % dei profitti, il 70 % dei clienti si aggirava intorno al break-even point, mentre il rimanente 10 % generava una perdita del 125 %. Un quadro analitico di questo tipo può essere di grandissimo aiuto nella determinazione della redditività di un'azienda: un'impresa può utilizzare queste informazioni per identificare i clienti che sono in perdita o, in altre parole, stanno distruggendo ricchezza aziendale (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Da qui, l'impresa potrebbe procedere in due modi: o terminare la relazione con il cliente, risparmiando denaro e permettendo all'impresa di concentrarsi esclusivamente sui clienti redditizi; oppure, esaminare attentamente questo cliente, scoprire il motivo per cui i costi sono così elevati e lavorare per cercare di abbassarli: il risultato di questo impegno potrebbe essere un elevato livello di fedeltà da parte del cliente. (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004)

Oltre al beneficio di definire con precisione i clienti che stanno generando una perdita, l'ABC identifica ovviamente anche i clienti che generano profitti: quando un'azienda scopre che un cliente è molto redditizio, sarà di fondamentale importanza continuare a soddisfarlo, poiché un cliente molto soddisfatto diventerà molto probabilmente un cliente fedele (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Come detto nella sezione dedicata al pricing, la conoscenza esatta dei costi di ogni cliente, dà la possibilità all'impresa di determinare in modo migliore il prezzo di vendita dei vari prodotti e servizi, e di concedere talvolta degli sconti promozionali a determinati clienti, allo scopo di consolidare la propria quota di mercato; naturalmente, questa necessità si avverte ancora di più in un mercato molto competitivo come quello attuale (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Tuttavia, i sistemi ABC convenzionali hanno dei limiti che necessitano di essere colmati (Smith e Dikolli, 1995). Malgrado la (grande) probabilità che i cost drivers non siano correlati con i volumi (bensì con i clienti), non tutti i sistemi ABC analizzano i driver nell'area dei costi relativi alla clientela; alcuni fra i sistemi ABC più sofisticati possono gestire i costi relativi ai clienti in

modo efficace, ma questo dipenderà in gran parte dagli obiettivi del sistema ABC e/o dalla natura del processo produttivo (Smith e Dikolli, 1995).

Quando l'obiettivo principale di un sistema ABC è quello di determinare la redditività del prodotto, i cost drivers selezionati molto probabilmente differiranno da quelli selezionati nel caso in cui si va a svolgere un'analisi delle risorse consumate dal cliente (Smith e Dikolli, 1995). Riportando l'esempio di Smith e Dikolli (1995) riguardo ai costi di trasporto, essi potrebbero essere accuratamente allocati ai clienti sulla base della distanza percorsa per servirli; ma quando l'obiettivo principale è la redditività del prodotto, i costi di trasporto vengono più semplicisticamente allocati sulla base del volume o del peso del prodotto trasportato, indipendentemente da dove viene consegnato il prodotto (e a quale cliente).

Facendo un riferimento numerico, si supponga di allocare 10.000 \$ di costi di trasporto su una distanza complessiva di 2.000 km: sarà necessario, in una prospettiva di redditività della clientela, tracciare le distanze percorse per servire ogni cliente ed assegnare quindi i costi considerando il coefficiente di 5 \$ per km (Smith e Dikolli, 1995). Nella maggioranza dei casi le singole distanze potrebbero essere ragionevolmente stimate senza troppe difficoltà (Smith e Dikolli, 1995).

In una prospettiva di redditività del prodotto, invece, per allocare i 10.000 \$ si devono tracciare le distanze percorse da ogni prodotto; la natura di un tale compito, in modo particolare in un contesto con un'ampia gamma produttiva, sarebbe estremamente onerosa (Smith e Dikolli, 1995).

In un ambito di customizzazione, visto che il prodotto fatto su misura per un cliente è chiaramente consegnato al cliente stesso, gli activity drivers delle due prospettive tenderanno a coincidere, poiché la distanza che si associa sarà la stessa sia nel caso in cui l'oggetto di costo è il prodotto, sia nel caso in cui è il cliente (Smith e Dikolli, 1995).

Viceversa, nel contesto manifatturiero di massa, gli activity drivers selezionati per una CPA saranno probabilmente molto diversi da quelli selezionati per un'analisi di redditività del prodotto (Smith e Dikolli, 1995).

Johnson (1992) afferma che i concetti basati sulle attività sono stati lodati esageratamente in passato, e sottolinea come sia di importanza estrema avere come obiettivo la soddisfazione totale del cliente. Egli sostiene tutto ciò, argomentando che, se un cliente desidera veramente delle consegne frequenti in lotti di piccola misura, e un fornitore è in grado di soddisfare questi bisogni, una semplice analisi delle attività può essere fuorviante per il fornitore, poiché lo potrebbe indurre

a rifiutare gli affari con il cliente, rischiando così di perderlo a vantaggio di un concorrente (Johnson, 1992).

Utilizzando l'ABC in un'analisi di redditività della clientela, il fornitore può invece accettare che il cliente non sia redditizio e essere disposto ad incontrare i suoi bisogni e desideri (Johnson, 1992).

Kaplan (1992) approfondisce questa tematica e trova tre categorie di clienti non redditizi che dovrebbero comunque essere tenuti in quanto potenzialmente importanti:

- i clienti nuovi e in fase di sviluppo, che promettono affari redditizi in un futuro prossimo e che potrebbero fornire un trampolino per penetrare in mercati interessanti.
- i clienti che forniscono benefici qualitativi più che finanziari, come quei clienti che hanno intuito per il probabile trend della domanda di consumo e che forniscono un prezioso aiuto per lo sviluppo di nuovi mercati
- i clienti che fanno aumentare la capacità dell'azienda grazie al loro status di leader riconosciuti nei loro mercati o nelle loro aree di competenza.

Perciò, anche laddove una CPA dovesse rivelare che un determinato cliente non è redditizio, non necessariamente bisognerebbe abbandonarlo, né lo si dovrebbe persuadere ad accettare condizioni che ridurrebbero il suo livello di soddisfazione (Smith e Dikolli, 1995).

Le negoziazioni con un cliente potrebbero ad esempio rivelare che consegne meno frequenti portano dei vantaggi anche al cliente (ad esempio un minor carico di lavoro per gli uffici di ricevimento materiali, meno ordini di acquisto da effettuare, meno transazioni di input in entrata, meno lavoro amministrativo, meno costi sostenuti per la gestione delle scorte) (Smith e Dikolli, 1995).

Chiaramente, nel negoziare con i clienti alcune condizioni per influenzarne il comportamento (cosicché siano più redditizi per l'azienda), bisogna stare attenti a non compromettere il loro livello di soddisfazione. Alcuni aspetti per una migliore negoziazione potrebbero essere (Smith e Dikolli, 1995):

- ridimensionare il numero di consegne, cercando di creare un servizio meno frequente ma più tempestivo
- incentivi non finanziari da investimenti, per esempio sponsorizzando la stagione di un evento di grande portata allo scopo di ottenerne benefici promozionali
- sfruttare al massimo la capacità di consegne richieste dai clienti redditizi, cogliendo l'occasione per offrire un servizio più frequente anche a quei clienti non redditizi ma che potrebbero rivelarsi interessanti in un futuro prossimo

- utilizzare attrezzature a nome di clienti che possono noleggiarle gratuitamente (invece di ricorrere a commissioni d'agenzia), concedendo in cambio sconti o prodotti in omaggio
- dare in prova nuovi prodotti gratis al posto di concedere sconti, strategia che si può rivelare molto efficace per un duplice motivo: migliorare la redditività del cliente e fornire un utile veicolo per promuovere nuovi prodotti

Con l'ABC, come sappiamo, i costi generali vengono esaminati con un'attenzione maggiore rispetto a quanto non avvenga con le tradizionali metodologie contabili; l'allocazione delle risorse (pensiamo all'elettricità, all'acqua e al gas) alle attività fornisce una rappresentazione più accurata del consumo di risorse da parte dei clienti, mentre un'alternativa che non considera l'ABC sarà probabilmente fonte di distorsioni (Smith e Dikolli, 1995).

E' quindi fondamentale un approccio strategico per tentare di sviluppare un'analisi della redditività della clientela con l'ABC (Smith e Dikolli, 1995). Lewis (1991) delinea un semplice sistema ABC per riconoscere i costi di marketing delle linee di prodotto; egli indica come queste idee possano essere facilmente inserite all'interno di un'analisi della redditività per territorio. L'idea di Lewis potrebbe essere quindi estesa ad una CPA completa, o perlomeno fornire un utile punto di partenza per sviluppare una CPA efficace (Lewis, 1991).

Quanto a modelli più sofisticati, Turney e Stratton (1992) propongono un modello che utilizza le micro e macro attività per allocare i costi ai prodotti finali o ai clienti. Il principale vantaggio di questo tipo di modello è quello di soddisfare un duplice obiettivo, ovvero (Turney e Stratton, 1992):

- l'obiettivo della determinazione del costo del cliente, che si ottiene attraverso l'utilizzo del costo delle macro attività, utile per la rappresentazione della redditività della clientela
- l'obiettivo di miglioramento delle performance, perseguibile isolando le aree dove sono possibili dei miglioramenti tramite la focalizzazione sulle micro attività.

Tale modello riduce molte delle difficoltà associate ai tradizionali sistemi ABC, e soprattutto, raggiunge un livello di precisione maggiore (Turney e Stratton, 1992).

Analisi molto dettagliate dei clienti, possono essere giustificate se il costo di ottenimento delle informazioni non è eccessivo, oppure se le informazioni generate risultano essere particolarmente utili ai fini delle decisioni strategiche, come l'eliminazione di alcuni clienti oppure il cambiamento del modo in cui le risorse vengono allocate (Smith e Dikolli, 1995).

Ad ogni modo, vanno esaminati i costi incrementali e l'elasticità della domanda al prezzo, delineando un profilo della fedeltà della clientela per determinare la sensibilità ai prezzi o ai livelli di servizio fornito (Smith e Dikolli, 1995).

Infatti, una CPA efficace dovrebbe essere in grado di rispondere a domande del tipo: "come cambieranno i costi interni in risposta alle variazioni del livello di servizio fornito?" Grazie alla conoscenza esatta dell'effetto di variazioni del servizio sulle strutture di costo, la CPA fornirà le informazioni necessarie a supportare le decisioni strategiche riguardanti la clientela (Smith e Dikolli, 1995).

In definitiva, un adeguato modello ABC, grazie ad una rappresentazione corretta del consumo di risorse da parte dei clienti, provoca minori distorsioni nel calcolo dei costi rispetto ai metodi che non utilizzano l'ABC, migliora l'accuratezza delle informazioni elaborate dalla CPA e fornisce ai manager un aiuto molto prezioso nell'analisi della redditività della clientela (Smith e Dikolli, 1995).

3.1.3 L'importanza dell'Activity-Based Costing per una strategia efficace di orientamento al mercato

Sono molte le ricerche di marketing che hanno cercato di determinare l'effetto positivo di un orientamento al mercato sulle performance aziendali (Nerver e Stanley, 1990). La ricerca condotta da Goebel, Marshall e Locander (1998) ha rivelato una relazione positiva tra le due variabili, dimostrando come informazioni pertinenti ed accurate sui clienti e sui mercati siano la chiave per implementare una strategia di successo di orientamento al mercato.

Sempre più aziende fanno affidamento su un orientamento al mercato come competenza distintiva per ottenere un vantaggio competitivo e raggiungere una migliore performance finanziaria nel lungo-termine (Hunt e Morgan, 1995).

In ogni definizione del concetto di marketing, è sempre stata chiara la necessità di studiare il mercato e capire quali fossero le attività fondamentali per la clientela, in modo da far crescere la redditività aziendale di lungo termine (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Un elemento critico nel processo di adozione ed attuazione di un orientamento al mercato è la capacità di rendere conto correttamente delle risorse utilizzate nello svolgimento delle attività orientate al mercato (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

E' qui che si colloca l'ABC, grazie alla sua capacità di colmare il gap informativo esistente tra marketing e contabilità, facendo leva sulle potenzialità di un'azienda orientata al mercato e

dando solide basi finanziarie sulle quali identificare i clienti che meritano il massimo impegno nel costruire con loro una relazione di lungo termine (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Contabilità manageriale e decisioni di marketing:

Il marketing ha una lunga storia di utilizzo delle informazioni contabili, in particolare dei margini di contribuzione, per valutare le decisioni riguardo ai segmenti redditizi, (Beik e Buzby, 1973; Mossman, Fisher e Crissy, 1974) alla redditività del marketing mix (Dunne e Wolk, 1977) e alla break-even analysis (Kirpalani e Shapiro, 1973). Le informazioni contabili risultano inoltre importanti per l'introduzione del prodotto, le decisioni di prezzo e l'uscita dal mercato (Kirpalani e Shapiro, 1973).

Le differenze esistenti tra i metodi di allocazione basati sulle transazioni e quelli basati sui volumi hanno delle conseguenze molto importanti sulle decisioni di marketing, e conducono a risposte talvolta molto diverse riguardo alle questioni che riflettono le componenti dell'orientamento al mercato (e al cliente), che sono (Goebel, Marshall e Locander, 1998):

- un'azienda dovrebbe accettare un determinato ordine ?
- Dati i risultati della break-even analysis, gli ordini speciali sono accettabili ?
- Quali canali distributivi forniscono il miglior abbinamento di opportunità di profitto e assistenza ai clienti ?
- Quanto è redditizio un segmento di mercato o un singolo cliente ai vari livelli di prezzo ?
- A quale livello di servizi post-vendita un cliente diventa non redditizio ?
- Qual è la decisione corretta per un prodotto in una determinata situazione di make-or-buy ?

Marketing e ABC

Abbiamo già detto dell'idea dell'ABC di allocare in modo coerente sia i costi di fabbricazione che di quelli di supporto (per esempio marketing, servizi post-vendita, amministrazione, pubblicità), ai singoli prodotti, canali, segmenti e clienti (Cooper e Kaplan, 1988). Va evidenziato che gli oggetti di costo possono essere appunto i prodotti, i canali o i singoli clienti, ovvero i tre elementi cardine del marketing con i quali i manager si trovano maggiormente ad operare (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Perciò, l'ABC mette giustamente in luce che è più costoso servire un cliente che opera in un contesto di just-in-time e che richiede molte consegne rispetto ad uno che accetta una consegna completa in una volta sola; sebbene questo concetto possa sembrare intuitivo da capire, i

tradizionali sistemi di contabilità non sono in grado di separare efficacemente il costo per una consegna e il costo per effettuare più consegne (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

In altri termini, i tradizionali sistemi di costo sono inadeguati nel tenere conto delle attività orientate al mercato ed al cliente, poiché allocano arbitrariamente i costi post-vendita, come ad esempio i costi di consegna, sulla base del totale delle vendite (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Siccome il totale vendite può avere una correlazione elevata con le spese di consegna come può benissimo non averla, è più logico ed accurato utilizzare le attività di servizio effettive, come il numero di consegne, per allocare questo tipo di spese (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

L'ABC richiede necessariamente che gli uomini marketing riadattino il loro modo di pensare riguardo ai margini, ai costi fissi e a quelli variabili, poiché essi guidano le decisioni di marketing (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Operare in un contesto ABC richiede di prendere decisioni con responsabilità di profitto, di focalizzarsi sui processi di sviluppo del prodotto, di fabbricazione e di consegna e sul costo delle attività necessarie per completare questi processi (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Riprendiamo qui il concetto di catena del valore spiegato nel secondo capitolo: quando un'azienda utilizza un sistema ABC, non deve limitarsi a fornire un importo di costo per ogni prodotto, bensì deve tenere conto del valore creato ad ogni stadio della catena (Porter, 1985).

La determinazione di dove un'azienda dovrebbe impegnare le proprie risorse per creare valore aggiunto inizia con le attività a livello **unit**; il margine di prodotto a livello di unità è calcolato sottraendo i costi sostenuti per le attività a livello di unità dai ricavi del prodotto stesso (Kaplan, 1990). Continuando lungo la catena del valore, il margine a livello di prodotto è calcolato sottraendo i costi sostenuti per le attività a livello **batch** e product (o **product-sustaining**) dal margine a livello unit; i margini a livello di canale e di **segmento/cliente** sono calcolati allo stesso modo: i costi delle attività ai rispettivi livelli di analisi sono sottratti dal margine del livello precedente (Kaplan, 1990).

Tali calcoli offrono ai responsabili del marketing l'opportunità di analizzare l'effetto del margine di ogni livello di attività (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Ad esempio, mirare ad un nuovo segmento di mercato presuppone che l'azienda sostenga dei costi per determinate attività come le telefonate di vendita, le promozioni ed i servizi post-vendita; l'Activity-Based Costing permette di valutare se il nuovo segmento sarà redditizio, dati i costi che l'azienda dovrà sostenere per servirlo ed il margine del canale distributivo, mentre i tradizionali sistemi di allocazione non mettono in risalto questo aspetto, e allocano i costi del segmento/cliente in modo arbitrario e in base a relazioni volumetriche (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Margine a livello unit

Il primo livello di raggruppamento dei costi si trova a livello di unità e include quei costi che secondo la tradizionale classificazione vengono definiti variabili: come sappiamo, tali attività assorbono costi in modo proporzionale al numero di unità prodotte e includono i costi del lavoro diretto, dei materiali diretti e dell'energia elettrica (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Tuttavia, vanno inclusi, a differenza di quanto fa lo schema classico, anche costi come l'ammortamento e la manutenzione dei macchinari, poiché essi variano in proporzione ai tempi-macchina, e hanno perciò una relazione diretta con il numero di unità prodotte (Kaplan, 1990). Così, l'ammortamento, categoria tradizionalmente classificata e trattata come costo fisso nelle decisioni di marketing che vanno dalla break-even analysis all'introduzione di nuovi prodotti, è ora vista come funzione delle unità prodotte; le decisioni manageriali prese sotto l'assunzione che gli ammortamenti siano costi fissi, potrebbero portare a conseguenze indesiderate (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Margine a livello di prodotto

Le attività a livello di prodotto includono due categorie di costi: quelle a livello batch e quelle a livello product-sustaining (Kaplan, 1990).

I costi a livello batch includono il numero e la durata dei set-up macchina, il numero e il tipo delle movimentazioni dei materiali ed il numero degli ordini d'acquisto emessi (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Già si è detto che i costi a livello batch non dipendono dal numero di unità prodotte, bensì dalle attività richieste per programmare e far ripartire i giri-macchina. Soddisfare l'attuale domanda di mercato richiede una flessibilità produttiva e causa l'aumento dei prodotti sulla singola linea di produzione (Schonberger, 1987). Da tale diversità e flessibilità produttiva scaturiscono più batches, i quali comportano inevitabilmente più costi a livello batch; i costi sostenuti per allestire questi batches sono considerati dalla tradizionale classificazione costi generali (overhead) e assegnati ai prodotti su basi volumetriche (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Tuttavia, un'allocazione su basi volumetriche non allinea i costi con le cause di lungo termine per cui essi sono sostenuti, che sono la programmazione e la preparazione dei giri-macchina necessarie per riuscire a seguire la mutevole domanda del mercato (Shank e Govindarajan, 1988). Così, le aziende che offrono una gamma diversificata, spesso sovrastimano il costo dei loro prodotti standard con volumi elevati, sottostimando il costo dei prodotti di nicchia (Shank e Govindarajan, 1988). Un sistema ABC che tiene conto della relazione tra complessità e diversità delle linee produttive e l'inerente struttura

richiesta per supportare tali prodotti, può dare agli uomini marketing le informazioni corrette per prendere le decisioni finalizzate al miglioramento dei profitti (Quelch e Kenny, 1994).

Le attività a livello product-sustaining richiedono risorse che permettono alle imprese di realizzare i loro prodotti, e includono attività come la valorizzazione dei prodotti, le modifiche progettuali ed i miglioramenti del processo (Kaplan, 1990). Anche i costi sostenuti per queste attività dipendono dalla complessità e dalla diversità della linea produttiva e non c'entrano con la tradizionale distinzione tra costi fissi e variabili (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

La necessità di rimanere competitivi richiede lo sviluppo di nuovi prodotti per accrescere la propria attrattività e continui miglioramenti di processo per migliorare l'efficienza operativa: ad evidenza, nessuna di queste due iniziative di miglioramento continuo dipende dai volumi di produzione (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Perciò, nell'attuale contesto competitivo, è essenziale che le imprese dispongano di sistemi informativi che tengano conto dei costi sostenuti per restare competitivi (Drucker, 1995). Utilizzando l'ABC ed isolando i costi generati a livello product-sustaining, i responsabili marketing hanno la possibilità di valutare tutte le implicazioni finanziarie (di breve e di lungo termine) dei miglioramenti dei processi e dei prodotti (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Margine a livello di canale

Il consumo di attività a livello di canale dipende dalla sua struttura (composizione e lunghezza), dal numero e dalla varietà di punti vendita al dettaglio, dalla modalità di trasporto selezionata, dalle politiche di magazzino, dalla varietà e dai tipi di promozioni commerciali (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

I costi per queste attività rappresentano costi "out of plant" che, nei sistemi tradizionali, sono allocati arbitrariamente in base al totale delle vendite del canale; tuttavia, il totale vendite non necessariamente è correlato con queste attività (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Le attività a livello di canale dipendono piuttosto dal numero e dalla varietà di punti vendita al dettaglio richiesti per servire la clientela e massimizzare le vendite potenziali. Essi guidano la lunghezza e la composizione del canale utilizzato per fornire questi punti vendita; la determinazione della struttura del canale influisce poi sulle promozioni commerciali utilizzate per proporre i prodotti, sulle modalità di trasporto richieste per trasferire i prodotti all'interno del canale e sulle politiche di magazzino (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

L'ABC, focalizzandosi sulle transazioni, riesce ad identificare i costi delle attività complementari del canale e fornisce una scelta tra le alternative di intermediari e di strutture di canale. Tale approccio consente un'analisi di trade-off tra valore creato e costi sostenuti per il

trasporto merci ai punti vendita nella maniera più efficiente e più efficace; la capacità di condurre un'analisi di trade-off permette così ai responsabili marketing di valutare meglio i canali da un punto di vista della redditività (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Il canale come oggetto di costo

Goebel, Marshall e Locander (1998) forniscono un esempio di un'industria e confrontano le metodologie tradizionali con l'ABC per valutare le performance di canale.

L'impresa in questione vende e fornisce prodotti per l'edilizia attraverso 4 canali industriali (Goebel, Marshall e Locander, 1998):

- contratto
- fornitori industriali
- governo
- produttori di attrezzature originali (OEM)

Il tradizionale sistema contabile alloca i costi amministrativi, di vendita e generali (SG&A) ai canali in base ad una media di 25 % delle vendite (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Basandosi su questo dato, un manager che mira ad aumentare i profitti aziendali, sarebbe tentato di eliminare il canale OEM, quello cioè con il ROI più basso (stando ai risultati attuali) (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Tuttavia, abbandonare il canale OEM non sarebbe una decisione finanziaria saggia. Siccome le spese SG&A allocate al canale OEM non hanno una relazione causale con il numero di attività consumate da quel canale, probabilmente non tutti i costi SG&A allocati all'OEM sparirebbero se tale canale venisse abbandonato (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Al contrario, una grossa percentuale delle spese SG&A sarebbe assorbita dagli altri tre canali, senza nessun aumento immediato delle vendite che bilanci l'aumento dei costi: le performance di questi 3 canali sarebbero destinate a diminuire (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

I dati delle performance dei canali cambiano significativamente se si utilizza l'ABC: il ROI del canale OEM aumenta dal 4 al 30 %, diventando il canale più importante, poiché per la vendita dei prodotti richiede l'esecuzione di pochissime attività di pubblicità, catalogazioni, promozioni e garanzie (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Riconoscendo l'utilizzo limitato di queste attività di vendita da parte del canale OEM, si determina un risultato molto diverso rispetto all'assegnazione iniziale: il canale OEM infatti assorbe SG&A pari al 17,7% delle vendite, molto inferiore rispetto al 25 % stabilito inizialmente (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Così, le informazioni ABC indicano che il canale OEM non è più candidato all'eliminazione; al contrario, per aumentare i profitti complessivi, l'azienda dovrebbe invece

esaminare il canale con il ROI più basso (individuato con le informazioni ABC) (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Margine a livello di segmento/cliente

Il segmento di mercato (e più specificatamente, il cliente individuale) è l'anello finale della catena del valore e in definitiva, l'obiettivo di tutte le attività aziendali (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Vista l'importanza che riveste, un sistema di contabilità dovrebbe riconoscere il cliente come il fondamentale oggetto di costo (Reeve, 1991; Turney, 1991).

E' infatti il cliente che richiede le utilità funzionali di un prodotto, e è il cliente che essenzialmente guida le attività che si svolgono lungo la catena del valore. Così, la soddisfazione dei bisogni e dei desideri del cliente guida gli sforzi nella progettazione del prodotto verso i servizi funzionali desiderati (Goebel, Marshall e Locander, 1998). I clienti, inoltre, attraverso i vari punti di vendita al dettaglio, influenzano la selezione dei canali attraverso i quali distribuire i prodotti. Infine, essi possono determinare il livello di impegno delle aziende nelle attività a livello di segmento/cliente come le telefonate di vendita, la pianificazione ed implementazione delle promozioni commerciali, la ricezione degli ordini, l'effettuazione di consegne e l'assistenza alla clientela (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

Un importante beneficio offerto dalle informazioni ABC agli uomini marketing è l'elenco preciso dei costi delle attività richieste per stabilire relazioni di lungo termine con i clienti (già esistenti e potenziali) (Goebel, Marshall e Locander, 1998). Il riconoscimento esplicito delle performance di attività come l'acquisizione, lo sviluppo ed il mantenimento di relazioni di successo con i clienti, richiede la comprensione delle strutture di costo sottostanti tali attività (Goebel, Marshall e Locander, 1998). La mancata comprensione di tali strutture di costo può portare a prendere decisioni tali da mettere l'azienda in una posizione mediocre, o peggio ancora, costringerla ad uscire dal mercato a causa della mancanza di competitività (Goebel, Marshall e Locander, 1998).

3.1.4 L' utilità dell'ABC nelle decisioni di logistica

Anche la logistica è sempre più riconosciuta come uno step strategicamente importante per incontrare la domanda dei clienti e infatti negli ultimi anni il top management aziendale è stato maggiormente interessato e coinvolto da questo argomento (Stock e Lambert, 2001).

I tradizionali sistemi contabili considerano le spese di logistica come una parte delle spese generali, amministrative e di vendita (Quillian, 1991). Questi costi vengono allocati arbitrariamente

in base alle ore di lavoro diretto, al costo dei prodotti fabbricati, o ad una semplice percentuale delle vendite (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). Come affermato nelle sezioni precedenti, i sistemi tradizionali hanno da sempre prestato molta attenzione all'area della fabbricazione, penalizzando l'analisi delle altre aree, tra le quali la logistica (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). A causa di questa scarsa attenzione nei confronti della logistica, molte aziende non hanno un quadro esauriente delle caratteristiche della distribuzione dei loro prodotti e quindi, dei relativi costi (Davis, 1991). Tali costi possono anche essere molto rilevanti e costituiscono una percentuale che va dal 7 al 30 % del fatturato di un'azienda (Davis, 1991). Con una percentuale così alta, è evidente l'importanza della gestione dei costi di logistica, dato il suo effetto significativo sulla redditività dei prodotti, sui prezzi di vendita, sulla redditività della clientela e in definitiva, sulla redditività aziendale (Smith e Dikolli, 1995).

Il riconoscimento dell'importanza strategica della logistica ha portato le imprese a ricercare informazioni finanziarie più dettagliate, per identificare i modi per ridurre i costi della supply chain e per assestare i loro processi di logistica (Sheth e Sisodia, 1995). Il successo di queste imprese dipende essenzialmente dalla capacità di tracciare accuratamente i costi ai specifici prodotti, clienti, supply chain, e alle altre attività logistiche (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Anche qui l'Activity-Based Costing può venire in aiuto dei manager, mettendo in evidenza il legame esistente tra l'esecuzione di determinate attività di logistica e la domanda di risorse da parte di tali attività; allocando i costi ai prodotti in base alle attività eseguite, l'ABC permette alle imprese di scoprire in modo dettagliato quali linee stanno generando profitti e quali no (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Shank (1996) porta l'esempio di un'impresa, la Allied Stationary, che ha in giacenza di magazzino determinati prodotti speciali e su richiesta, li consegna ai propri clienti. Si supponga che ci siano due clienti, A e B, dove il cliente A utilizza i servizi in modo meno frequente rispetto al cliente B, e che si utilizzi il metodo tradizionale, che assegna ai clienti un prezzo piuttosto generico (Shank 1996). Se si andassero ad analizzare i cost driver e la domanda di servizi da parte dei i clienti, si scoprirebbe che il livello ridotto di servizi richiesto dal cliente A è sovrastimato di 8.500 \$ l'anno, mentre al cliente B non vengono fatti pagare a dovere tutti i servizi richiesti (addirittura 14.000 \$ in meno rispetto al "dovuto") (Shank, 1996). Questa scoperta potrebbe portare il cliente A, una volta scoperto il sovrapprezzo a cui è sottoposto, ad andare alla ricerca di un nuovo fornitore (Shank, 1996). Non è insolito, per molte imprese che non utilizzano metodi ABC nella loro area di logistica, determinare erroneamente i prezzi di vendita e di conseguenza rischiare di perdere una fetta di clientela importante (Shank, 1996).

Da questa disquisizione, risulta evidente come l'ABC sia molto adatto per la misurazione delle performance e la determinazione dei costi dei processi di logistica; con le tradizionali metodologie, invece, molti costi di logistica rimangono nascosti nei costi overhead, e i manager non riescono a gestirli in modo efficace (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). Sostanzialmente, la logistica si trova ad affrontare situazioni molto simili a quelle con cui si è dovuta confrontare l'area della fabbricazione, e che hanno a che fare con la diversità nel consumo di risorse spesso non associato alle misure basate sui volumi (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). L'ABC può quindi rivelarsi di grande aiuto anche in questo caso, in quanto identifica le opportunità dove la reingegnerizzazione dei processi potrebbe ridurre i costi operativi oppure migliorare le performance dei servizi (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Inoltre, la logistica può anche fornire un'opportunità per estendere l'ABC lungo la supply chain; l'Activity-Based Costing potrebbe identificare in una supply chain le opportunità di eliminare le attività ridondanti o di analizzare la struttura di canali alternativi (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Una decisione che potrebbe scaturire dopo un'analisi ABC, potrebbe essere quella di appaltare ad imprese esterne la logistica di un'impresa (Bowman, 1997). "Dare in concessione a terzi la parte logistica, porta talvolta ad un aumento annuale dei profitti che va dal 15 al 40 %." (Bowman, *And now, your logistics forecast..., Distribution*, 1997).

Il successo dell'outsourcing ha due motivi (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). Innanzitutto, i manager potrebbero decidere in un colpo solo di tagliare i costi e togliersi delle preoccupazioni, cogliendo l'occasione di imprese terze che offrono una soluzione facile ed economicamente conveniente; il secondo motivo è che per rimanere competitivi, le imprese devono essere flessibili, a causa dei cicli di vita di prodotto sempre più brevi e veloci: la flessibilità diventa però più difficile e costosa quando un'impresa si trova a realizzare al proprio interno tutte le attività e a procurarsi da sola tutte le risorse (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

D'altro canto, la logistica pone parecchie sfide che possono rendere l'implementazione dell'ABC più difficoltosa rispetto al tradizionale contesto della fabbricazione (Rotch, 1990):

- l'output è più difficile da definire
- le attività che fanno fronte alla richiesta di servizi sono meno prevedibili
- la capacità comune rappresenta una grossa porzione del costo totale e è difficile collegare le attività all'output

Quillan (1991) ha condotto un'indagine che intendeva scoprire se le imprese di logistica adottassero un sistema ABC, e, in caso di risposta affermativa, come fosse implementato e quali

fossero gli sviluppi futuri dell'ABC in queste aziende. La maggioranza delle imprese in questione aveva implementato qualche forma di ABC, e lo utilizzava proprio per rappresentare i costi di logistica: queste aziende avevano affermato che utilizzavano l'ABC per aggiornare periodicamente i loro dati di costo (Quillian, 1991). Delle imprese che non lo implementavano, invece, molte motivavano la mancata applicazione con la priorità data ad altre cose piuttosto che all'ABC, ritenuto troppo complicato e caratterizzato da costi di implementazione non giustificabili da un punto di vista economico (Quillian, 1991).

La maggioranza dei rispondenti ha comunque segnalato due vantaggi fondamentali dell'ABC: una determinazione accurata dei prezzi di vendita e la misurazione delle performance (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). Il pricing e la misurazione delle performance dovrebbero risultare molto utili nei processi di pianificazione strategica e di redazione del budget, in quanto l'ABC potrebbe essere utilizzato per definire con precisione le aree per la reingegnerizzazione dei processi ed il posizionamento strategico (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Complessivamente, l'indagine svolta da Quillian (1991) sembra rilevare aziende soddisfatte riguardo al processo di implementazione dell'ABC, e infatti molte sembrano intenzionate ad ampliarlo anche nelle aree che esulano la logistica.

Smith e Dikolli (1995) suggeriscono le linee guida per la valutazione dell'ABC nella logistica e non solo: "Bisogna esaminare l'impresa secondo due importanti questioni. Primo: le informazioni date dall'ABC forniscono dati significativamente diversi da quelli dei tradizionali sistemi contabili? Secondo: se le informazioni fornite dall'ABC dovessero essere migliori, le decisioni prese dal management cambierebbero? Se un'azienda non può rispondere in modo positivo ad entrambi i quesiti proposti, il costo del sistema ABC probabilmente non è giustificato, in quanto esso non apporterebbe nuovi effetti significativi" (Smith e Dikolli, *Customer profitability analysis: an activity-based costing approach*, *Managerial Auditing Journal*, 1995).

Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti (2004) sottolineano come il miglior sistema di allocazione dei costi sia quello che bilancia il costo della misurazione con il costo degli errori; sebbene l'effetto complessivo dell'ABC sulla logistica non sia ancora pienamente stimabile, la necessità di disporre di informazioni di costo maggiormente accurate e la misurazione delle performance dovrebbero rendere la sua implementazione conveniente per la maggioranza delle imprese. Qualsiasi sia la ragione che spinge all'implementazione di un sistema ABC, i punti sui quali ci si dovrebbe soffermare sono l'efficienza ed il modo in cui la logistica aiuta l'impresa a realizzare il suo obiettivo di massimizzazione del profitto; poiché l'avvento degli acquisti on-line, il risparmio colto in questa forma di commercio, e soprattutto l'attuale livello (molto basso) di fedeltà

alla marca stanno modificando profondamente l'ambiente competitivo, è divenuto ancora più importante svolgere in modo efficiente le funzioni di logistica (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Per un'impresa è di fondamentale importanza riuscire ad essere competitiva nell'ambito dei costi di logistica, poiché altrimenti rischierebbe in poco tempo di perdere una fetta importante di clientela e essere costretta ad abbandonare il mercato; in tal senso, l'ABC può aiutare l'impresa nell'ottenere un vantaggio competitivo grazie alla conoscenza esatta dei costi di logistica, e eventualmente, al tentativo di aggiustarli (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

3.2 Il riorientamento ai processi: il contesto europeo

3.2.1 I sistemi contabili europei

Base unica

I metodi di imputazione su base unica erano in pratica quelli che, proprio come la prima classe di determinanti di costo identificata da Cooper (1989), ripartivano i costi in base a relazioni volumetriche, poiché assumevano che le risorse fossero consumate in proporzione diretta al numero di unità prodotte o alle ore di lavoro diretto.

“I metodi di imputazione su base unica, che sogliono dirsi anche metodi di base unica aziendale, sono metodi che, come esprime la denominazione, dopo aver raccolto in un'unica massa tutti i costi che non sia ritenuto conveniente specializzare, li ripartiscono fra i vari oggetti, nel caso che si sta esaminando fra i vari prodotti, impiegando un unico ed indiscriminato criterio” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1964).

Amodeo (1964) elenca così i possibili metodi di base unica aziendale:

1. metodo di proporzionalità al valore delle materie prime ;
2. metodo di proporzionalità al costo della manodopera diretta
3. metodo di proporzionalità al valore delle materie prime e della manodopera diretta
4. metodo di proporzionalità al tempo della lavorazione operaia
5. metodo di proporzionalità al tempo di lavoro delle macchine
6. metodo di proporzionalità al numero delle unità prodotte
7. metodo di proporzionalità ai prezzi correnti dei prodotti

Basi multiple

“Si parla, in generale, di imputazione su basi multiple quando la ripartizione dei costi comuni non segue con l’adozione di un unico criterio di proporzionalità fatto valere per tutta l’impresa, ma con criteri diversi da caso a caso, con questa espressione riferendosi così alla diversa specie dei costi in considerazione come ai diversi ambiti in cui l’imputazione ha luogo”.

A fondamento dei metodi di basi multiple è presupposta in ogni caso una più o meno minuta discriminazione dei costi. La rilevazione abbandona i metodi di massa e piega verso un’identificazione specifica dei singoli costi che si vogliono imputare con criteri di comunanza. E’ la “elektive Berechnung” o anche “zergliedende Berechnung” dei tedeschi” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1964).

Scopo di questo metodo di rilevazione è quello di attribuire ad ogni reparto una specifica base di imputazione, dopo aver compiuto quella che, con termine derivato dagli americani, viene chiamata “dipartimentalizzazione”, ovvero suddivisione dei costi fra i vari reparti (Amodeo, 1964).

Se il costo è “specializzato”, allora il servizio può venire chiaramente ed univocamente imputato ad un determinato prodotto o processo produttivo.

Se invece dovesse essere impossibile identificare una specifica unità di misura, bisogna scegliere una base di allocazione che rifletta approssimativamente il modo in cui i vari oggetti di costo hanno beneficiato del fattore produttivo in questione (Amodeo, 1964). E’ tuttavia molto difficile stabilire se una base di allocazione sia il fattore che esprime meglio il reale consumo di risorse (Amodeo, 1964).

Tuttavia è innegabile la valenza strategica del processo di allocazione a due fasi: nella prima si individuano i gruppi di costo; la loro definizione avviene in base al criterio che dovrebbe raggruppare in un determinato gruppo, tutti quei costi che secondo logica vengono ripartiti utilizzando la stessa base; nella seconda fase, invece, vanno scelte le basi mediante le quali i costi vengono allocati ai prodotti; tali basi vengono individuate fra quelle che si utilizzavano come basi uniche di riparto. Si avranno così gruppi di costi che vengono ripartiti in base alle materie prime, gruppi di costo che vengono ripartiti in base alla manodopera diretta, gruppi di costi che vengono ripartiti in base al tempo della lavorazione operaia etc.. (Amodeo, 1964).

Il metodo dei fattori di servizio

L’obiettivo di tale metodo è quello di non confondere i costi in un unico agglomerato indistinto di costi, ma trovare delle specifiche basi di imputazione per i singoli gruppi di costo (Amodeo, 1964).

Detto principio dà solamente una linea teorica, in quanto non dice nulla su come individuare i gruppi di costo, né su come specificare delle basi di allocazione accurate (Amodeo, 1964).

Amodeo (1964) suggerisce di selezionare tali basi mediante le unità di misura dei servizi; egli spiega che per identificare i singoli fattori di servizio bisogna innanzitutto raggruppare i costi per centri operativi: si specializzano perciò, in riferimento ai singoli centri, i costi di ammortamento, di riparazione, di manutenzione, di assicurazione, di pulizia, di lubrificazione etc.. (Amodeo, 1964). I costi non specializzati vengono imputati in base a criteri di comunanza, dopo essere stati ordinati in una serie di fattori di servizio, secondo l'esposizione del Church (1930):

- 1) **Fattore spazio** (“space factor”), relativo al servizio delle aree degli edifici, e comprendente quindi costi di ammortamento, imposte, interessi, assicurazioni, riparazioni e manutenzioni, illuminazione, riscaldamento, pulizia, materiali ausiliari ecc...;
- 2) **Fattore forza motrice** (“power factor”), relativo al servizio dell'energia utilizzata dall'impresa, e comprendente perciò una quota del fattore spazio (per le aree o edifici che ospitano i generatori o le apparecchiature), nonché costi di ammortamento, assicurazioni, eventuali interessi, riparazioni, manutenzioni, energia acquistata, manodopera, materie sussidiarie ecc...;
- 3) **Fattore magazzinaggio e trasporto** (“storage-transport factor”), relativo al servizio della conservazione dei materiali ed al suo avviamento ai centri produttivi nonché gli spostamenti entro l'impresa, e comprendente una quota del fattore spazio, una quota del fattore forza motrice, costi di ammortamento ed assicurazione, costi di riparazioni, manutenzioni, pulizia, e simili, costi di manodopera, materiali ausiliari, scorte ecc...;
- 4) **Fattore sorveglianza** (“superintendence factor”), relativo ai servizi di sorveglianza dei reparti produttivi, e comprendente una quota eventuale del fattore spazio, i costi delle retribuzioni dei capi-reparto, degli assistenti e dei sorveglianti, costi eventuali di ammortamento, riparazioni e manutenzioni degli impianti destinati all'esercizio della sorveglianza stessa, nonché quote degli stipendi del personale tecnico e di amministrazione determinate in relazione all'attività svolta dal personale in base al servizio considerato;
- 5) **Fattore organizzazione** (“organization factor”), relativo ai servizi svolti dagli organi amministrativi e connessi all'organizzazione generale dell'impresa, e comprendente una quota eventuale del fattore spazio, costi di ammortamento, assicurazione, interessi, manutenzione, riparazioni, stipendi del personale amministrativo, gettoni di presenza, spese di viaggio e rappresentanza, costi di studi, pubblicazioni ecc...;

- 6) **Fattori di servizio speciali e diversi** (“special service factors”), relativi ad altri eventuali servizi ravvisabili nell’impresa, come ad esempio i servizi di equipaggiamenti ausiliari, ritenuti di tale importanza da costituire un raggruppamento autonomo di costi.

La classificazione dei reparti e la scelta delle basi

Allo scopo di suddividere i costi fra i vari reparti, Amodeo (1964) distingue i reparti stessi in tre classi:

- a) Reparti principali (“Hauptbetriebe” o “Fertigungsbetriebe”), ovvero quelli che provvedono direttamente alle trasformazioni fisiche che portano alla realizzazione del prodotto;
- b) Reparti ausiliari (“Hilfsbetriebe” o, anche, “Nebenbetriebe”), ovvero quelli che svolgono la loro attività non a vantaggio delle trasformazioni dirette del prodotto, ma a beneficio di altri reparti;
- c) Reparti comuni (“gemeinschaftliche Abteilungen” o “gemeinsame Kostenstellen”), ossia quelli la cui attività si rivolge a favore sia dei reparti principali che di quelli ausiliari.

La classificazione appena fatta è stata per decenni un vero e proprio punto di riferimento per tutta la dottrina contabile europea, e lo è ancora oggi. Va precisato che nella definizione di quali siano reparti ausiliari e quali siano reparti comuni, un peso notevole è ricoperto dal progettista del sistema di costo, in quanto essa può essere motivata da esigenze particolari o dall’obiettivo di conseguire determinati risultati (Amodeo, 1964).

In un processo di allocazione a due fasi, vanno chiaramente individuati due gruppi di basi: il primo è costituito da quelle basi utilizzate per ripartire i costi fra i vari reparti; il secondo da quelle basi impiegate per imputare i costi dei reparti agli oggetti di costo finali (Amodeo, 1964).

La scelta delle basi è, come detto, una soluzione soggettiva e mai univocamente giusta: l’obiettivo che ci si pone è semplicemente quello di approssimare il reale consumo di risorse nel miglior modo possibile. Fin quanto possibile, si cerca di individuare basi che rappresentino l’effettivo contributo che il processo produttivo ha richiesto al centro di costo; quando questo non risulti possibile, si ricorre a basi di generica proporzionalità (Amodeo, 1964).

La ripartizione dei costi ai vari reparti avviene in base a delle percentuali arbitrarie, fermo restando il tentativo di rispecchiare fedelmente l’utilizzo da parte di un reparto di una determinata categoria di costo: ad esempio, l’energia elettrica viene riportata per il 50 % ad un primo centro di costo, per il 35 % ad un secondo e per il 15% al terzo. Quanto alle basi scelte per ripartire i costi agli oggetti di costo finali, quelle maggiormente utilizzate sono: la superficie i volumi dei locali, il

consumo di energia, il numero di impiegati o di operai, il numero di macchinari, di macchine da ufficio, il valore degli edifici ed il tempo di lavoro (Amodeo, 1964).

La tabella delle basi che ne deriva è piuttosto agevole da comprendere: nella prima colonna della tabella vengono elencati tutti i centri di costo, nelle successive le varie basi: in questo modo all'incrocio di ogni riga orizzontale (centro di costo) con ciascuna colonna (base) si ritrova una quantità che esprime quante unità di quella base devono essere allocate a ciascun centro; un incrocio libero da cifre esprime perciò che nessun costo va imputato a quel centro per mezzo di quella base (Amodeo, 1964).

3.2.2 L'ABC è utile anche per le contabilità europee ?

Come si è visto in questa breve digressione, già più di 40 anni fa Amodeo (1964), e come lui molti altri autori europei, riconosceva che non tutti i costi variano in base a relazioni volumetriche, individuando, oltre al lavoro diretto, molte altre basi di imputazione dei costi.

Inoltre, essi, a differenza dei loro colleghi contemporanei americani, avevano colto la necessità di un metodo di allocazione dei costi a due fasi; il criterio di causalità dei costi dell'ABC proposto da Cooper e Kaplan (1988), perciò, non è poi tanto differente, a livello concettuale, da quello a cui si ispiravano da decenni gran parte dei sistemi contabili europei.

Viene quindi da chiedersi se l'ABC costituisca effettivamente uno strumento innovativo anche per i sistemi di contabilità europei, o se costituisca un'applicazione utile esclusivamente per le metodologie ancorate alle basi volumetriche (come quelle americane), ed una semplice moda passeggera con ben pochi vantaggi concreti per le altre.

A questo punto risulta utile fare un piccolo passo indietro, e tornare sulle parole di Amodeo, per comprendere meglio alcuni punti di rilievo delle contabilità europee a basi multiple.

“A fondamento dei metodi di basi multiple è presupposta in ogni caso una più o meno minuta discriminazione dei costi. La rilevazione abbandona i metodi di massa.(.....) La necessità di questa rilevazione partita è intuitiva quando si vogliono ricercare basi diverse di imputazione per i diversi costi, così come quando si vogliono ricercare basi diverse per i diversi reparti, perchè in questo secondo caso occorre preventivamente procedere a quella che si denomina, con termine derivato dagli scrittori americani, “dipartimentalizzazione”, o sia divisione fra i vari reparti, dei costi” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*,1964).

E ancora: “Alla base della suddivisione dei costi fra i vari reparti, il metodo in parola pone una distinzione dei reparti stessi in tre classi” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1964).

Come Amodeo, anche molti altri autori europei hanno parlato in questi decenni di reparti e di aree funzionali, facendo riferimento ad aziende nelle quali prevale un approccio funzionale e i costi vengono imputati nella prima fase del processo di allocazione ai vari centri di costo. E' quindi opportuno, ai fini del lavoro, soffermarci sulla suddivisione per aree funzionali, esaminandone sia i motivi che ne hanno favorito l'affermazione, sia le lacune.

3.2.3 La struttura funzionale

La struttura funzionale trova le sue origini nel campo militare. In tale contesto, l'imperativo era stabilire le gerarchie, definire i canali di comunicazione e controllare i comportamenti (Sapp, Crawford e Rebisckhe, 2005).

Successivamente, essa si sviluppa anche nell'ambito del controllo di gestione delle imprese, allorché la suddivisione del lavoro e la specializzazione delle funzioni diventano sempre più le linee-guida dell'organizzazione (Cerbioni, 2006). Sia in campo militare che in quello aziendale, si denotano sia una strutturazione verticale, sia l'esercizio dell'autorità sulla struttura e sui subordinati. "Uno dei principi fondamentali del controllo nelle strutture burocratiche è rappresentato dall'integrazione delle funzioni delle unità specializzate al fine di assicurare la conservazione del potere di indirizzo delle risorse governate. Quando il controllo assume rilevanza anche da un punto di vista organizzativo, nell'azienda di grande dimensioni, dove la specializzazione del lavoro viene considerata la via più opportuna per il miglioramento delle performance aziendali, viene strutturata sulla base di aree funzionali "(Cerbioni, *Il controllo di gestione nella prospettiva dei processi*, 2006).

La suddivisione per aree funzionali costituisce quindi il primo modello organizzativo della grande azienda, che verrà poi adottato anche da imprese di dimensioni inferiori (Cerbioni, 2006). Essa favorisce la nascita e lo sviluppo di figure specialistiche, poiché all'interno di una stessa area funzionale si richiede la presenza di professionisti di una data funzione in grado di risolvere specifiche problematiche di area (Cerbioni, 2006). Inoltre, essa è caratterizzata da un processo di controllo top-down, ossia da un esercizio del potere che parte dal top management e si esercita sui dirigenti operativi delle varie unità, che a loro volta dirigono e controllano l'operato dei loro subordinati, che possono essere tecnici, operai ed impiegati.

Tale approccio ha conosciuto negli ultimi decenni una forte diffusione, soprattutto perché la suddivisione e l'intitolazione delle varie unità funzionali definisce chiaramente quali sono i compiti, le responsabilità e le competenze richieste e delimita gli ambiti nei quali coesistono i professionisti

di una data funzione (Cerbioni, 2006). Questo è il motivo per cui ancora oggi è il modello organizzativo maggiormente adottato dalle imprese.

Tuttavia, i motivi che ne hanno favorito lo sviluppo, stanno ora perdendo di importanza, vista la diversa gestione delle aziende contemporanee; ciò è accaduto a seguito dei cambiamenti che si sono verificati nell'ambiente competitivo e che già abbiamo descritto nel primo capitolo. Ricapitolando, ci si riferisce in particolare al lievitare dei costi indiretti a causa della crescente differenziazione e complessità, ad un mercato dominato dalla domanda (Lorino, 1992), al fenomeno della globalizzazione e al forte sviluppo tecnologico.

Le conseguenze ai cambiamenti appena ricordati sono riconducibili essenzialmente alla maggiore importanza assegnata al costo, come ricordava Porter (1985), anche in quei settori in cui tipicamente la concorrenza si svolge in base a strategie di differenziazione o di focalizzazione su un particolare segmento di mercato, e alla qualità, intesa sia come qualità del prodotto in senso stretto (caratteristiche fisico-tecniche), sia in senso lato (assistenza alla clientela pre e post-vendita, puntualità e tempestività delle consegne etc...)

Accanto a queste, va evidenziata un'altra conseguenza, probabilmente la più importante: la necessità di disporre di strutture aziendali maggiormente flessibili, in modo da far fronte ai cambiamenti sempre più rapidi del contesto competitivo (Oriani e Monti, 1996).

I limiti della struttura funzionale

Questi cambiamenti hanno fatto emergere alcune lacune della struttura funzionale.

In primis, essa manifesta dei limiti in quanto non riesce a coordinare efficacemente l'operato delle diverse aree funzionali (Cerbioni, 2006). Infatti, detto che l'approccio per aree funzionali è strategicamente valido per organizzare e coordinare il lavoro di professionisti e tecnici all'interno della medesima area, esso mostra dei limiti evidenti a livello inter-funzionale. Se anche si dovesse cercare di porre rimedio assegnando i compiti di coordinamento al responsabile dell'area funzionale, ci si accorgerebbe che questa non sarebbe una soluzione adeguata, in quanto egli, al crescere degli elementi di complessità da gestire, si vedrebbe in poco tempo sovraccaricato di compiti, rendendo vano il tentativo (Cerbioni, 2006).

Abbiamo accennato prima alla necessità di strutture aziendali flessibili. La flessibilità, per riuscire ad impattare sul processo di sviluppo e di innovazione dei prodotti, necessita di un'interazione sempre maggiore tra le varie aree funzionali. Inoltre, per rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti repentini della domanda di mercato, essa richiede un forte interscambio tra i soggetti delle diverse aree e la coesistenza di professionalità differenti (Cerbioni, 2006).

Invece, quella per aree funzionali è una struttura per definizione rigida, in quanto separa le funzioni e con esse le diverse professionalità che operano nel contesto aziendale; in questo modo, impedendo l'interscambio di conoscenze fra gli specialisti delle varie funzioni, la rigidità delle strutture aziendali mette un freno allo sviluppo e, nei casi peggiori, compromette l'economicità di lungo termine dell'impresa (Cerbioni, 2006).

In un'impresa caratterizzata da un forte approccio funzionale, i passaggi da un'unità organizzativa ad un'altra non sono coordinati efficacemente, con il risultato che nessuno è responsabile di variabili competitive importantissime come la gestione dei tempi di attraversamento (Cerbioni, 2006), o che nello sviluppo di un nuovo prodotto ci siano diatribe ed incomprensioni tra unità diverse come l'ufficio acquisti, gli addetti alle vendite, l'ufficio marketing e i contabili.

I classici strumenti di programmazione e controllo risultano quindi obsoleti di fronte ai mutamenti dell'ambiente competitivo: alcuni di essi, come gli staff di coordinamento, hanno avuto solamente effetti negativi come l'incremento della complessità da gestire e l'aumento dei costi, legato agli stipendi per il personale che opera nello staff (Cerbioni, 2006).

3.2.3 L'ABC e la riorganizzazione dell'azienda per processi

E' a questo punto che possiamo apprezzare un altro grande merito dell'Activity-Based Costing, quello cioè di aver contribuito in modo rilevante alla diffusione dell'analisi per processi, determinando, analizzando e gestendo i costi non più sulla base dei reparti o delle aree funzionali, come tradizionalmente succedeva anche nei sistemi di contabilità europei, ma sulla base delle attività.

Anche il ripensamento dell'azienda basata sui processi trova quindi le sue origini nell'analisi della catena del valore di Porter (1991): nel suo studio sull'acquisizione di un vantaggio competitivo, è di fondamentale importanza l'analisi della formazione della catena del valore e quindi, delle attività che vengono svolte lungo la stessa; pertanto, è naturale, nell'analisi della creazione di valore, porre attenzione alle interrelazioni esistenti tra le attività.

L'approccio per processi rappresenta secondo molti autori una risposta autorevole alla maggioranza delle recenti pressioni, a cui le unità aziendali suddivise in aree funzionali non riescono a far fronte. Questo per vari motivi.

In primo luogo, concentrando l'attenzione sullo svolgimento delle attività e sui legami esistenti tra le stesse, esso pone al centro di interesse il modo di operare e gli andamenti dell'azienda, a differenza dell'approccio funzionale, nel quale il focus dell'analisi era volto a

monitorare i comportamenti dei manager delle unità divisionali, così da poterne valutare e eventualmente premiare le performance (Cerbioni, 2006).

Secondariamente, oltre ad esaminare le interrelazioni tra le diverse attività all'interno dell'azienda, l'approccio per processi consente di mettere in luce anche le connessioni tra l'unità aziendale di riferimento e le altre aziende che operano nella medesima supply chain, ovvero le imprese fornitrici e le imprese clienti (Cerbioni, 2006).

Inoltre, indagando sui legami tra le attività e sugli andamenti aziendali, l'analisi per processi risulta utile anche per la misurazione delle performance dell'azienda nel suo complesso; infatti, non avrebbe molto senso soffermarsi sulle singole operazioni, poiché esse trovano la loro logica solo se intese come parti integranti del sistema aziendale di cui fanno parte (Ferrero, 1987).

Infine, i processi vengono buoni anche per analisi strategiche come la resource based view, in quanto concentrando l'attenzione sulle interrelazioni tra le attività, sono validi per attivare le competenze e le risorse intangibili fonti del vantaggio competitivo (Hamel e Prahalad, 1991). In tal modo, quello per processi è un approccio efficace per analizzare la posizione competitiva dell'impresa all'interno del settore in cui essa opera, sulla base dei suoi punti di forza e di debolezza (Cerbioni, 2006).

L'orientamento prettamente contabile dei sistemi tradizionali non è stato solamente la causa della perdita di rilevanza da un punto di vista della determinazione dei costi, ma, focalizzandosi sulle aree funzionali, ha anche il demerito di non aver reso possibile l'analisi degli andamenti aziendali (Cerbioni, 2006).

La prospettiva dell'ABC, invece, determina i costi dei prodotti sulla base delle risorse consumate da ogni attività ed amplia la prospettiva di analisi alla creazione di valore, ponendo attenzione ai legami esistenti tra le attività stesse (Shank e Govindarajan, 1996): così facendo, l'Activity-Based Costing non è una metodologia che coinvolge solamente gli aspetti inerenti la determinazione dei costi di prodotto, bensì abbraccia l'intero sistema aziendale.

Già abbiamo detto dei vantaggi apportati dall'ABC come sistema accurato di calcolo dei costi e utile ai fini manageriali.

I principali sono riconducibili al riconoscimento che la variabilità dei costi non dipende unicamente dall'andamento dei volumi di produzione, dall'individuazione di altri oggetti di costo, accanto ai prodotti, come i clienti ed i canali di vendita, e dall'inserimento di indicatori di natura non monetaria nei sistemi di controllo.

Oltre a questi va ricordato il fatto che nell'ABC, la prima fase di allocazione non ripartisce i costi ai vari reparti secondo percentuali arbitrarie come succede nei tradizionali sistemi delle

contabilità europee, bensì assegna i costi alle attività in base alla quantità di risorse che esse hanno richiesto per il loro svolgimento (Cooper, 1989).

Ma l'aspetto strategico maggiormente rilevante dell'ABC è molto probabilmente quello di aver favorito l'ascesa del riorientamento ai processi. In un contesto quale quello attuale, in cui i bisogni e i desideri dei clienti cambiano frequentemente, una struttura rigida come quella funzionale che delimita fortemente i confini delle funzioni è penalizzante per l'azienda (Cerbioni, 2006). L'approccio per processi invece, favorisce l'interscambio di conoscenze tra i soggetti delle diverse unità organizzative e l'integrazione tra le attività, permettendo così all'unità aziendale di essere maggiormente flessibile e di rispondere in modo tempestivo alle esigenze del cliente del processo (Cerbioni, 2006).

L'analisi per processi, inoltre, pone enfasi sia sul ruolo dei clienti dell'azienda, sia su quello dei fornitori, in quanto i loro output sono determinanti ai fini della creazione del valore. Questo è un altro elemento di differenza significativo rispetto alla struttura funzionale, nella quale ciò non è possibile visto che si aggregano le risorse in base alle omogeneità tecniche, perdendo così di vista la sequenzialità di input-output e l'integrazione delle attività aziendali (Beretta, 2001).

Diversamente da quanto succede nelle prospettive funzionale, nell'approccio per processi si prescinde dal luogo fisico dove avvengono le operazioni, e ci si concentra su come e per chi esse vengono compiute (Cerbioni, 2006).

In definitiva, l'ABC ha avuto un impatto molto consistente anche nel contesto delle aziende europee, poiché contribuendo al ripensamento dell'azienda come basata sui processi e seguendo il progressivo appiattimento della struttura organizzativa e la rilevanza di posizioni trasversali e team, conduce ad un sistema di controllo molto più dinamico, flessibile e capace di concentrare l'attenzione su elementi fondamentali come le attività, le transazioni e gli andamenti aziendali.

3.3 Indagine sull'adozione dell'ABC

“Il paradosso dell'ABC sta nel fatto che, sebbene si siano dimostrati i vantaggi, esso non sia impiegato da una grossa fetta di imprese” (Gosselin, *The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, Accounting, Organizations and Society*, 1997).

Negli ultimi 15 anni l'Activity-Based Costing ha riscosso molto interesse fra gli studiosi, i contabili e i manager (Bjornenak e Mitchell, 2002). Tuttavia, come rilevato da Gunasekaran, Marri e Yusuf (1999), anche i risultati di molte altre indagini hanno dimostrato che il processo di diffusione dell'ABC non è stato così intenso come ci si aspettava (Lukka e Granlund, 1996; Chenhall e Langfield-Smith, 1998; Innes, 2000), evidenziando che, nonostante la crescita della consapevolezza dell'ABC, il

tasso di adozione sia complessivamente piuttosto basso (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Indagini compiute nel Regno Unito nei primi anni '90, hanno rilevato un tasso di adozione vicino al 10 % (Innes e Mitchell, 1991). Durante lo stesso periodo, il tasso di adesione riportato in U.S.A. è stato superiore rispetto a quello in Gran Bretagna (Green e Amenkhienan, 1992), mentre le imprese canadesi che utilizzavano l'ABC erano vicine al 14 % del totale delle imprese (Armitage e Nicholson, 1993).

Ricerche più recenti hanno poi rivelato tassi di adozione più elevati. In Gran Bretagna, Innes e Mitchell (1995) hanno trovato che il 19,5 % delle aziende esaminate applicava l'ABC, mentre il tasso arrivava anche al 25,6 % fra le imprese più grandi. Un'altra indagine di Innes e Mitchell (2000) trovava che la percentuale di adozione dell'ABC era ancora aumentata fra le imprese più grandi fino al 32,8 %, evidenziando un effetto statisticamente significativo della dimensione aziendale sul tasso di adozione. Quest'ultima indagine rivelò anche un decremento dell'interesse da parte delle aziende nei confronti dell'ABC, con una percentuale che nel 1994 era del 27,1 % e che nel 1999 era solamente del 20,3 % (Innes, 2000).

Nell'Europa continentale si registravano tassi di adozione ancora più bassi: in molti stati la percentuale delle imprese che avevano implementato tecniche ABC era inferiore al 10 % (Israelsen, 1996; Ask, 1996; Ask e Granlund, 1996; Scherrer, 1996; Barbato, 1996; Saez-Torrecilla, 1996), con l'eccezione dell'Olanda dove Groot (1999) trovò che il 12 % delle imprese aveva adottato l'ABC, e in Belgio (Bruggeman, 1996) e Francia (Bescos, 2001), dove le percentuali sfioravano il 20 %.

In Australia le indagini avevano portato a risultati contrastanti: la diffusione dell'ABC fra le imprese andava dal 12 % rilevato da Brown (2001), ad un più incoraggiante 56 % (Chenhall e Langfield-Smith, 1998).

Anche negli Stati Uniti i risultati delle varie indagini non concordavano tra loro, ma in ogni caso non erano elevati: dal 17,7 % trovato da Groot (1999) al 24,4 % di Frey e Gordon (1999). Infine, anche in Giappone i tassi di adozione erano piuttosto bassi (vicini al 7 %), ma tra le imprese giapponesi si riscontrava un forte interesse (il 34,5 %) riguardo una possibile adozione in futuro (Bescos, 2001).

Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005) hanno svolto una ricerca su un campione di 88 imprese appartenenti a 3 diversi settori dell'economia greca (imprese industriali, imprese di servizi e quelle di commercio al dettaglio), per avere una visione globale dell'adozione dell'ABC.

L'analisi di Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005) ha indicato che la diffusione dell'ABC in Grecia è abbastanza soddisfacente: il 40,9 % delle imprese del campione aveva adottato l'Activity-Based Costing. Di queste, la maggioranza (83,3 %) utilizzava un software specifico.

La loro ricerca conferma il trend crescente dell'adozione dell'ABC in Grecia. In particolare, le imprese di servizi sembrano essere quelle che maggiormente adottano un sistema di costo ABC (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Il sondaggio ha fatto emergere che in Grecia la maggioranza dei sistemi ABC non sono eccessivamente dettagliati, poiché non includono un grande numero di cost drivers e calcolano il costo di poche attività (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Inoltre, Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005) hanno indagato il motivo per cui, nonostante i grandi benefici teorici, alcune imprese non utilizzano sistemi ABC, e hanno esaminato le ragioni che inducono un'azienda a cambiare il proprio sistema di costo.

Per farlo, hanno diviso le imprese del proprio campione in 2 grandi categorie: quelle che avevano implementato l'ABC (**adopters**) e quelle che non l'avevano fatto (**non-adopters**) (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Dopodichè hanno fatto un'ulteriore distinzione all'interno di questa seconda categoria, fra le imprese che avevano intenzione di adottare l'ABC in futuro (**supporters**), quelle che non intendevano farlo (**deniers**), e quelle che addirittura ignoravano l'esistenza della metodologia ABC (**unawares**) (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Gli ABC adopters hanno implementato l'ABC con successo e si sono definiti molto soddisfatti del loro nuovo sistema di costo, in quanto ne hanno tratto benefici a vari livelli, come l'accuratezza nel calcolo dei costi, una migliore analisi della redditività della clientela, una migliore gestione dei costi, una preparazione più attinente del budget, una misurazione più efficace delle performance ecc.. (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Le imprese greche che utilizzano un sistema ABC quindi non lo vedono come un semplice strumento per migliorare l'accuratezza delle informazioni di costo, ma sono coscienti del fatto che l'ABC sia un vero e proprio strumento manageriale adatto a molteplici scopi (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Nell'analisi delle aziende ABC adopters, si è visto come l'applicazione di un sistema ABC sia spesso accompagnata da difficoltà, come del resto era già stato messo in evidenza da varie indagini (Clarke, 1999; Tayles e Drury, 2001; Innes e Mitchell, 1995).

Innanzitutto, durante l'implementazione, si sono dovuti affrontare i dubbi e le resistenze dei dipendenti e dei manager riguardo all'utilità di questo nuovo sistema, le difficoltà nell'identificazione e nella selezione delle attività e dei cost drivers, la selezione del software, i problemi nella raccolta dei dati per il nuovo sistema di costi e la mancanza di risorse (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Ma soprattutto, va segnalato che quando le risorse, sia umane che finanziarie, non sono adeguate per il progetto che si intende realizzare, si potrebbe incappare in una serie di altri

problemi, primo fra tutti l'allungarsi dei tempi del processo di implementazione (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Infatti, l'adeguatezza delle risorse è risultata la variabile che statisticamente è più correlata con la maggioranza dei problemi relativi all'implementazione dell'ABC presentati nella letteratura (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Un altro risultato importante di questa ricerca è costituito dalle aspettative piuttosto elevate che gli ABC supporters (le imprese che prevedono nei loro piani futuri l'implementazione dell'ABC) hanno riguardo ai benefici che l'ABC potrebbe garantire loro: migliore comprensione del comportamento dei costi, analisi più accurata della redditività della clientela, utilizzo di misure di performance migliori, utilizzo di informazioni più accurate per la determinazione dei prezzi di vendita e miglior controllo dei costi (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Allo stesso modo però, essi hanno aspettative altrettanto realistiche riguardo alle difficoltà che incontreranno durante l'implementazione (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

La situazione in Grecia è quindi molto simile a quanto riportato nella precedente letteratura internazionale (Innes e Mitchell 1995; Innes, 2000).

Arrivando al punto centrale della discussione, ovvero al motivo che induce le imprese ad adottare o meno l'ABC, si nota che gli ABC supporters sono molto meno soddisfatti del loro attuale sistema di costi rispetto alle imprese che non considerano l'ABC nel loro futuro (ABC deniers) (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Queste ultime sembrano infatti generalmente soddisfatte del loro sistema contabile, come era stato rilevato anche in altre indagini internazionali (Besos, 2001; Groot, 1999; Innes e Mitchell, 1995). Si potrebbe concludere, quindi, che solamente quando un'impresa non è soddisfatta del suo sistema contabile (in quanto non soddisfa la necessità di ottenere informazioni di costo accurate), ci si ponga la questione del cambiamento del sistema di costo (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Tale scoperta potrebbe spiegare anche l'esistenza del gruppo degli ABC unawares. Il fatto che le aziende che appartengono a quest'ultimo gruppo siano piuttosto soddisfatte del sistema contabile in uso, è la spiegazione, assieme al profilo prettamente finanziario dei loro manager esecutivi, del loro distacco completo da tecniche contabili innovative, come l'ABC (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Infine, Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005) hanno investigato se l'adozione dell'ABC sia correlata con specifiche caratteristiche osservabili dell'azienda come la struttura dei costi, la

dimensione aziendale, la crescita dei costi generali e l'intensità competitiva del settore di appartenenza.

I risultati dell'indagine dicono che ABC adopters e ABC non-adopters non sono differenti in termini di dimensione, struttura di costo, livello di crescita dei costi overhead ed intensità percepita della competizione (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005). Questo vorrebbe dire che nessun modello può distinguere il profilo degli ABC adopters da quello degli ABC non-adopters (Cohen, Venieris e Kaimenaki, 2005).

Va però segnalato che in precedenza, Brown (2001) e Innes (2000) avevano trovato nelle loro indagini condotte in Australia e Gran Bretagna, che la dimensione aziendale influiva in modo significativo sulla decisione di adottare o meno l'ABC.

“In estrema sintesi, quindi, l'ABC in Grecia non è una questione di capriccio o di moda, quanto piuttosto una tematica per rispondere ad una reale esigenza” (Cohen, Venieris e Kaimenaki, *ABC: adopters, supporters, deniers and unawares, Managerial Auditing Journal*, 2005).

3.3.1 Spiegazione di alcuni fallimenti dell'ABC

Come riscontrato da Cohen, Venieris e Kaimenaki (2005), in precedenza anche Malmi (1997) aveva svolto un'indagine sui problemi incontrati dalle aziende durante l'implementazione di un sistema ABC. In particolare, Malmi (1997) ha esplorato le origini dell'ostilità all'ABC, guardando ai diversi interessi degli stakeholders, ed al ruolo degli attuali sistemi informativi e di controllo nell'implementazione.

Malmi (1997) afferma che la letteratura sull'implementazione dell'Activity-Based Costing dovrebbe prestare maggiore attenzione agli stakeholders ed alle modalità complementari ed alternative di ottenere le informazioni e di controllare le attività aziendali. La questione dei diversi interessi degli stakeholders viene messa in luce presentando il caso aziendale della Sisu, un'impresa finlandese che produce camion e trattori (Malmi, 1997).

Il top management della Sisu utilizza l'ABC per i propri obiettivi strategici; i manager delle Business Unit optano invece per rimanere con le loro stime informali di costo poiché considerano inutile un nuovo sistema per la direzione delle loro operazioni quotidiane (Malmi, 1997). Di conseguenza, mentre a livello di top management il progetto ABC è stato realizzato con successo, per il management locale (quello delle Business Unit), il sistema ABC è stato un fallimento (Malmi, 1997). Quindi, successo o fallimento dipende innanzitutto dal livello manageriale che si prende in esame.

Il caso-studio presentato da Malmi (1997) suggerisce poi due modi per spiegare il motivo del fallimento di molti sistemi ABC.

E' proprio un fallimento ?

Primo, questo studio ha dimostrato come il top management della Sisu utilizzi l'ABC per rivolgere l'attenzione dell'impresa alle incertezze strategiche, suggerendo che, “anche senza azioni, le informazioni ABC possano essere considerate preziose” (Malmi, *Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization, Management Accounting Research*, 1997). Infatti, quando l'applicazione avviene per supportare le decisioni strategiche, il successo dell'ABC non dipende dai risultati delle analisi, né dalle azioni che si basano su questi risultati, bensì dalla sua capacità di fare una diagnosi corretta della situazione aziendale (Malmi, 1997). Riducendo l'incertezza e fornendo una base più solida su cui prendere le decisioni strategiche, l'ABC può essere di grandissimo aiuto anche se non implica nessun esito diretto e nessun cambiamento nelle decisioni programmate (Malmi, 1997). “Questo ci porta a suggerire che molti dei cosiddetti fallimenti dell'ABC potrebbero non essere tali” (Malmi, *Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization, Management Accounting Research*, 1997). Al contrario, questi cosiddetti fallimenti potrebbero derivare da una prospettiva decisionale piuttosto ristretta di valutare i progetti ABC, riflettendo una scarsa comprensione degli utilizzi della contabilità e dei sistemi di controllo (Malmi, 1997).

Le cause dell'ostilità all'ABC

In secondo luogo, lo studio di Malmi (1997) si è concentrato sulla riluttanza al nuovo sistema di costo: in molte imprese si è riscontrata una certa ostilità dei dipendenti nei confronti dell'ABC, che potrebbe essere la causa del fallimento del progetto.

Indagando sulle ragioni che stanno dietro a questa resistenza, in questo caso aziendale esse non sono da attribuire né alla soddisfazione del nuovo sistema contabile, né alle convinzioni del management riguardo ai risultati che si sarebbero ottenuti, e nemmeno alle difficoltà attese durante il processo di implementazione (Malmi, 1997). Naturalmente, questo non significa che la soddisfazione del nuovo sistema di costo ed il processo di implementazione debbano essere ignorati quando si cercano le ragioni del fallimento di un progetto ABC, ma solamente che in questo caso essi non sembrano ricoprire un ruolo rilevante (Malmi, 1997).

I fattori significativi per spiegare l'avversione all'ABC nel caso aziendale della Sisu sono altri.

L' "axle management", ovvero il management di una delle tre Business Unit della Divisione Veicoli Speciali, era innanzitutto avverso al nuovo sistema di costing per motivi economici, in quanto riteneva che l'ABC, pur comportando un investimento importante, non aiutasse i manager nelle operazioni quotidiane e che questi fossero in grado di ricavare sostanzialmente le stesse informazioni anche da altre fonti (Malmi, 1997).

Inoltre, l'Axle management sembrava avere anche delle preoccupazioni di tipo politico (Malmi, 1997). Infatti, il nuovo sistema poteva cambiare il modo in cui veniva gestito il transfer pricing² nell'azienda, e portare ad uno spostamento di potere dalla Business Unit Axle (l'Unità di Business specializzata nell'asse dei camion) alle sub-unità acquirenti (Malmi, 1997).

Creando una maggiore trasparenza, il sistema ABC avrebbe contemporaneamente fatto aumentare la responsabilità dell'Axle management, fornendo al top management della Sisu la possibilità di esercitare un controllo ancora più diretto sulle risorse della Business Unit Axle (Malmi, 1997).

² La tematica del *transfer pricing* assume un ruolo strategico per le società multinazionali e decentrate ed allo stesso tempo costituisce un aspetto di particolare criticità per le nazioni in cui le singole società sono ubicate. Non è rara, infatti, la possibilità che, in un'ottica di riduzione del carico fiscale dell'intero gruppo societario, l'imponibile venga concentrato nei paesi a più bassa fiscalità (magari nei cosiddetti "paradisi fiscali").

Con il termine inglese *transfer pricing* si intende, nella comune accezione economica, il controllo dei corrispettivi applicati alle operazioni commerciali e/o finanziarie intercorse tra società collegate e/o controllate residenti in nazioni diverse, al fine di verificare che non vi siano aggiustamenti "artificiali" di tali prezzi. Infatti, in estrema sintesi, nell'ambito dei rapporti infragruppo può verificarsi la seguente procedura elusiva: la società X, residente in una nazione ad alta pressione fiscale, acquista beni e/o servizi dalla consorella Y, ubicata in un paese in cui vige un basso livello di tassazione. Allo scopo di concentrare il più possibile l'utile nello stato a più bassa pressione fiscale, la società multinazionale potrà fissare un prezzo di vendita dei beni e/o servizi della società Y molto elevato, in modo che il profitto si concentri nel paese a bassa pressione fiscale e, nel contempo, tale corrispettivo di riferimento non lasci spazio ad alcun margine di ricavo ad X nell'ipotesi di rivendita di quanto acquistato.

Attraverso tale meccanismo, quindi, i prezzi delle transazioni infragruppo vengono determinati sulla base di parametri di valutazione ancorati alle esigenze generali del gruppo multinazionale dal punto di vista gestionale, organizzativo e tributario, anziché facendo riferimento alle reali condizioni di mercato.

Per un approfondimento, si rinvia a M. Strata e M. Giua, "Transfer price – analisi della disciplina comunitaria dei prezzi di trasferimento", 2003.

Già più di venti anni fa Markus e Pfeffer (1983) sottolineavano che la ragione dell'avversità e dell'abbandono di un nuovo sistema contabile di costo può essere dovuta alla sua scarsa corrispondenza con le dimensioni del potere organizzativo.

Infine, la cultura manageriale alla Business Unit Axle è dominata dagli ingegneri, lasciando ai contabili un ruolo marginale all'interno del management di questa Business Unit (Malmi, 1997). In definitiva, il nuovo sistema ABC non era in sintonia con la cultura locale (Malmi, 1997).

La cultura organizzativa, i motivi politici e quelli economici sembrano essere sostanzialmente i motivi dell'ostilità all'ABC, e del suo fallimento (Malmi, 1997).

Modalità complementari ed alternative di ottenere informazioni di costo

Malmi (1997) spiega inoltre il ruolo centrale, nella comprensione dell'ostilità ad un nuovo sistema contabile, rivestito dalle modalità esistenti, complementari ed alternative di ottenere informazioni e controllare le operazioni aziendali. Nel caso della Sisu, il nuovo sistema contabile di costo non è ritenuto così importante dal management delle Business Unit poiché si può benissimo continuare ad utilizzare modi alternativi per ottenere le stesse informazioni (Malmi, 1997).

Dall'altro lato, come sottolinea Malmi (1997), il nuovo sistema ABC potrebbe diventare utile alla Sisu (come in molte altre aziende) per completare e perfezionare il sistema già esistente senza rimpiazzarlo, migliorando così il controllo delle operazioni nelle sub-unità.

3.4 Vantaggi e limiti dell'Activity-Based Costing

3.4.1 Vantaggi offerti dalla metodologia ABC...

Uno dei grandissimi pregi dell'ABC da mettere in evidenza, è quello di aver enfatizzato il fatto che le attività da considerare come oggetto di analisi economica non sono più solamente quelle di fabbricazione e vendita, ma anche tutte le altre attività a supporto di queste due (Bubbio, 1993). Molto spesso queste attività si sono rivelate utili per arricchire l'offerta (basti pensare ad esempio alle attività di spedizione e consegna dei prodotti o alle attività di assistenza post-vendita) e in ogni caso condizionano l'efficacia con la quale vengono svolte le prime due attività (si pensi all'attività di manutenzione impianti per le imprese industriali) (Bubbio, 1993). Inoltre, le attività di supporto sono la colonna portante della Hidden Factory e quindi la prima causa del lievitare dei costi di alcune strutture e delle spese generali in molte realtà d'impresa (Bubbio, 1993).

Un secondo pregio caratterizzante quest'approccio è legato alla valenza strategica delle attività.

Secondo i sostenitori dell'ABC, non tutte le attività svolte da un'impresa sono egualmente importanti nel soddisfare le esigenze del cliente (Bubbio, 1993). Pertanto, non tutte le attività meritano le stesse attenzioni e la stessa quantità di risorse. Per individuare le attività fondamentali per il cliente la domanda chiave da porsi è: "cosa vuole il cliente e cosa si deve fare per soddisfarne i bisogni?" (Bubbio, 1993).

Rispondendo a questa domanda si possono individuare quelle attività caratterizzanti l'offerta dell'impresa che per il cliente sono imprescindibili, che valuta rispondenti ai suoi desideri, e ai quali riconosce un valore. E' per queste attività che il cliente è disposto a sostenere un costo (Bubbio, 1993).

Per contro vi sono attività che il cliente percepisce nell'offerta ma che non gli interessano e che non soddisfano nessun suo bisogno; altre attività che questi nemmeno percepisce nell'offerta dell'impresa. Entrambe queste tipologie di attività sono per il cliente prive di valore (Bubbio, 1993). Questi non è quindi disposto a riconoscere direttamente nulla all'impresa offerente per queste attività, anche se esse generano un costo (Bubbio, 1993).

Poi, come largamente spiegato in questa prima parte, l'ABC riconosce che molti tipi di costi overhead variano proporzionalmente a misure di attività diverse dai volumi produttivi, e evita così il rischio di sovvenzionamento incrociato tra prodotti dovuti a metodi di allocazione su basi volumetriche (Lewis, 1991). Il metodo ABC per di più mette in luce l'onerosità di alcuni prodotti ad alto contenuto innovativo considerati strategicamente rilevanti, portando a considerare gli svantaggi di un eccessivo allargamento della gamma produttiva (Collini, 1994).

Anche le decisioni riguardanti la scelta tra la realizzazione all'interno dell'azienda o l'affidamento a terzi di alcune produzioni sono facilitate da un sistema di calcolo dei costi basato sulle attività, in quanto nella valutazione dovrebbero essere compresi anche i costi addizionali generati dalle attività necessarie al coordinamento con i fornitori esterni, anche questi ben evidenziabili con tale metodologia (Brusa, 1997).

Un altro vantaggio riguarda la corretta programmazione delle risorse che danno origine ai costi indiretti. Dal volume di produzione dei beni e dei servizi si può risalire alle unità di attività indirette necessarie, misurate con il driver opportuno, e determinare il totale dei costi indiretti occorrenti (Porqueddu, 1995). In tal modo, l'ABC rappresenta un valido supporto all'attività di programmazione, costituendo la base su cui pianificare un aumento di capacità produttiva aziendale o una riduzione delle risorse in eccesso (Porqueddu, 1995). La contabilità per attività fornisce quindi informazioni importanti che permettono di quantificare il volume di risorse consumate

rispetto a quelle disponibili, e di misurare il costo della capacità aziendale inutilizzata (Porqueddu, 1995).

Considerando la capacità disponibile di ogni attività in un determinato periodo, e calcolando il valore di costo per ogni unità di driver, è possibile stimare il valore delle attività effettivamente utilizzate per la fabbricazione dei prodotti ed il costo dell'eventuale capacità inutilizzata (Cooper e Kaplan, 1992).

Le informazioni sul consumo di risorse possono essere impiegate in sede di programmazione delle attività, nelle decisioni riguardanti l'opportunità di sospendere l'utilizzo di alcuni fattori produttivi e nell'eventuale riallocazione delle risorse (Porqueddu, 1995).

Inoltre, grazie all'ABC l'azienda è in grado di descrivere i costi in modo adeguato e di determinare le aree che generano i profitti più elevati e quelle che invece generano solamente delle perdite. Le analisi di redditività del prodotto e della clientela svolte utilizzando l'ABC, possono modificare anche significativamente le percezioni manageriali delle operazioni status quo (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Infine, un sistema ABC può dare un contributo molto utile nella misurazione delle performance. La descrizione delle attività comprende informazioni finanziarie e non: le informazioni finanziarie descrivono i costi o le risorse necessarie per eseguire le attività; le informazioni non finanziarie descrivono tali attività in termini di tempo richiesto, qualità, numero di transazioni e programmazione: l'impresa può utilizzare le informazioni non finanziarie per sviluppare le misure di performance in modo adeguato (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

Sinteticamente, si potrebbe delineare i vantaggi dell'ABC nel seguente modo (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004):

- aiuta le aziende a diventare maggiormente efficienti ed efficaci
- fornisce una rappresentazione molto buona di dove vengono consumate le risorse, dove si crea valore per il cliente e dove si produce (o distrugge) ricchezza
- offre un'alternativa migliore rispetto ai tradizionali sistemi contabili
- riconosce che molti costi non sono correlati ai volumi di produzione, anche se tradizionalmente vengono allocati ai prodotti in base a relazioni volumetriche
- identifica le attività a valore aggiunto
- elimina o riduce le attività che non sono a valore aggiunto
- cattura le fondamentali condizioni economiche dei moderni contesti competitivi e si concentra sulle cause dei costi di lungo termine piuttosto che su quelle di breve periodo

- permette ai manager di prendere decisioni disponendo di informazioni maggiormente accurate, riducendo le probabilità di prendere tali decisioni in modo errato
- identifica molti costi di marketing, amministrativi e di vendita che dovrebbero essere inclusi nella valutazione, trova le cause fondamentali di tali costi e consente così di prendere in modo migliore le decisioni riguardo alla determinazione dei prezzi di vendita
- fornisce un'ottima rappresentazione di come i differenti prodotti, clienti o canali distributivi influenzino la redditività
- indica le aree dove il cambiamento delle operazioni aziendali volte alla riduzione dei costi permetterà all'azienda di soddisfare in modo migliore le domande della clientela
- aiuta le imprese di commercio con un duplice canale on-line e off-line ad identificare quanto spendono sul marketing e sulle altre funzioni
- consente il perseguimento del vantaggio competitivo attraverso l'identificazione dei cost drivers e delle attività strategicamente rilevanti
- permette al management di comprendere i veri costi di una decisione e di determinare esattamente il costo di sub-appalto di un'attività
- sia nell'area di marketing che in quella di logistica, permette alle imprese di trovare le zone di inefficienza e cerca di migliorarle.

3.4.2 ...e alcune carenze

Tuttavia, non tutti i costi aziendali possono essere imputati ai prodotti secondo la dinamica descritta. Infatti, per i costi indiretti relativi ad attività generali di produzione (i costi del personale di direzione dello stabilimento, gli ammortamenti dei fabbricati e degli altri beni, i premi di assicurazione, le spese telefoniche, di illuminazione, di riscaldamento e così via), è difficile individuare un collegamento con i prodotti come tipicamente avviene per le attività produttive e di supporto (Porqueddu, 1995). L'imputazione degli elementi di costo succitati ai fini della determinazione del costo industriale dei prodotti, continua ad avvenire anche nell'Activity-Based Costing secondo tecniche in uso nelle tradizionali metodologie contabili, senza evoluzioni significative in termini di attendibilità ed oggettività nella determinazione del costo di prodotto (Brusa, 1997).

Problema identico si presenta quando si vuole determinare il costo pieno di prodotto in relazione a costi di tipo amministrativo e commerciale; alcune volte questi costi, come i precedenti,

sono attribuiti in base alle ore di manodopera diretta, con tutte le imprecisioni note derivanti dall'attribuzione di spese in base a parametri legati ai volumi di produzione (Brusa, 1997). Altre volte i costi commerciali sono imputati in base al volume dei ricavi di vendita, e anche in questo caso, sarebbe opportuno distinguere le diverse classi di attività in modo da migliorare l'imputazione ai prodotti o ad altri oggetti di calcolo (Brusa, 1997).

I limiti di questo sistema di costing pertanto esistono e non sono trascurabili: essi sono connessi alla natura dei costi che si vanno ad indagare, come appunto i costi comuni a più oggetti e i costi indiretti (quindi quelli non oggettivamente misurabili), e si scontrano con le difficoltà di trovare un legame causale tra i suddetti costi e i prodotti finali (Brusa, 1997).

Tale limite, condiviso con il tradizionale metodo Full Costing, deriva dal fatto che, la determinazione del costo unitario di prodotto richiede allocazioni che in alcuni casi saranno per forza di cose soggettive. Questa carenza può essere superata se "ci si accontenta" di determinare il costo delle attività (Bubbio, 1993).

L'ABC, come sottolineato più volte, ha poi un altro limite: quello di essere complesso da applicare. La sua introduzione richiede infatti un impegnativo lavoro di analisi organizzativa per identificare e definire le attività (Bubbio, 1993). Sebbene tale analisi possa avere un elevato valore strategico-organizzativo, richiede ingenti investimenti, parecchio tempo e tante risorse (Bubbio, 1993).

L'ABC è caratterizzato da un'altra carenza importante: come applicato attualmente, esso ignora i vincoli di risorse (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004).

L'ABC sostiene correttamente che i costi generali ed operativi debbano essere compresi in modo chiaro e che le attività che non creano valore vadano eliminate. Tuttavia, con l'ABC, la distinzione tra attività a valore aggiunto e attività che non creano valore, viene fatta come se il management non fosse di fronte a nessun vincolo; in realtà, sono molte le imprese che faticano a gestire i loro vincoli di risorse e trovano difficile aumentare la loro produzione e il turnover delle vendite (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, 2004). La scarsità di mezzi può portare a decisioni di product-mix che, da una prospettiva ABC, potrebbero sembrare irrazionali: si continua a produrre prodotti con un margine di profitto non elevato, mentre i prodotti identificati dai sistemi ABC come molto redditizi potrebbero essere abbandonati (Committee e Grinnell, 1992). "Questo grande paradosso è il risultato dell'incapacità dell'ABC di tenere conto dei vincoli delle risorse" (Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti, *Activity-Based Costing for logistics and marketing, Business Process Management Journal*, 2004).

Stapleton, Pati, Beach e Julmanichoti (2004) schematizzano così i potenziali svantaggi derivanti dall'implementazione di un sistema ABC:

- necessita di molto lavoro e molto tempo, a causa della lunghezza delle procedure che esso comporta; richiede inoltre parecchio tempo per l'aggiustamento
- è un'attività dispendiosa a causa dell'ingombrante cambiamento procedurale richiesto
- non è appropriato per ogni impresa; in particolare, le imprese che presentano costi overhead non elevati, non beneficeranno dall'adozione di questo sistema
- i benefici dell'implementazione di un sistema ABC non sempre sono proporzionati con i costi sostenuti per il suo sviluppo
- può causare prestazioni di lavoro scadenti, se i dipendenti sono ostili al cambiamento del sistema di costing
- non tiene conto dei vincoli delle risorse, e così in taluni casi non riesce a riflettere in pieno la situazione dell'impresa

3.4.3 Applicazione dell'ABC: alcuni casi aziendali

Nel 1999 Gunasekaran, Marri e Yusuf hanno analizzato l'applicazione dell'ABC in Belgio ed Olanda, con l'obiettivo di definire in modo chiaro sotto quali circostanze esso sia più adatto per migliorare l'efficacia organizzativa di un'azienda.

Similmente a quanto emerso nelle altre indagini svolte a livello mondiale, avevano constatato come, nonostante l'ABC fosse identificato come il metodo maggiormente adeguato per il moderno scenario industriale, non era implementato da tutte le imprese, e anzi, il tasso di adozione era talvolta molto basso (solamente il 4% delle imprese belghe e olandesi) (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999).

Di seguito osserviamo i casi aziendali analizzati da Gunasekaran, Marri e Yusuf (1999), interessanti per comprendere come le diverse caratteristiche delle imprese costituiscano un elemento determinante nella valutazione della convenienza ad implementare un sistema ABC, in quanto sfruttano in modo molto differente le potenzialità di tale metodologia.

Milka (Belgio) (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999):

Milka è il più grande produttore di crema al latte del Belgio. Essa è una cooperativa fondata nel 1963 dal gruppo Inco e da una federazione di produttori di latte: ha 6700 fornitori e 900 dipendenti, per un fatturato annuale di 4 miliardi di dollari. La sua produzione ammonta a 770 milioni di litri di latte e 60 milioni di litri di latte pastorizzato all'anno, 300 tonnellate di latte in

polvere al giorno e 1 milione di gelati. Per rimanere competitivi, uno dei primi compiti della Milka fu quello di provare ad ottenere il certificato ISO 9002.

Assieme alla Vlerick School of Business, Milka sviluppò un sistema Activity-Based Costing. Il sistema di costo fu implementato assieme al sistema informativo sviluppato da Marcam. Con questo sistema il management è ora in grado di tracciare i costi di produzione molto meglio rispetto a quanto faceva con i sistemi tradizionali. Il sistema informativo ha consentito a Milka di avere un resoconto dei materiali per ogni linea produttiva e per ogni tipo di prodotto, e di segnalare ogni cambiamento che si sta verificando durante il processo di produzione.

Malgrado lo sviluppo e l'implementazione del sistema ABC e del sistema informativo siano costati 2 milioni di dollari nel 1993 e un ulteriore milione di dollari nel 1994, secondo il management è stato un affare. In altre parole, malgrado un investimento complessivo di 3.000.000 \$ e un'implementazione e ristrutturazione dei processi durate complessivamente due anni, i manager di Milka ritengono che i vantaggi di tracciare correttamente i costi di produzione, avere sistemi informativi efficienti di raccolta dati ed essere in grado di prendere decisioni riguardo al product mix in modo appropriato, hanno reso conveniente l'implementazione di un sistema ABC.

In un mercato così competitivo e in continua espansione, è essenziale conoscere esattamente quanto costa ogni prodotto: questo aiuta l'impresa, in base alle performance di ogni tipologia di prodotto, ad aggiustare il product-mix. E questo è il motivo per cui Milka ha dimostrato di essere un'azienda di successo.

Wajda (Belgio) (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999):

Wajda è un'impresa con 1000 dipendenti che fabbrica prodotti in acciaio altamente specializzati usati per allestire componenti per le macchine tessili; essa progetta e produce macchinari per l'industria tessile e detiene una quota di mercato dell'80 % di questo settore. Nel 1980, venne allestito un sistema di qualità integrale con l'obiettivo di ridurre i costi di riparazione delle attrezzature e dei macchinari.

Per supportare questo programma, la Divisione Servizi dal 1991 utilizza un sistema ABC per il suo budget. L'Activity-Based Costing permette agli ingegneri di avere informazioni dettagliate riguardo ai costi dei differenti servizi di riparazione dei macchinari in oltre 90 divisioni dell'azienda, e consente alla Divisione Servizi di trovare le aree critiche per aiutarla nelle decisioni relative ai vari programmi di investimento in nuovi sistemi e nuove tecnologie. Grazie all'ABC, la Divisione Servizi è stata in grado di ridurre i tempi di fermo-macchina al 2%, risultato che in questo settore è molto soddisfacente.

In questo caso aziendale, i fattori che hanno avuto un ruolo favorevole all'implementazione dell'ABC sono stati la considerevole produttività dei servizi di supporto, l'elevato costo dei macchinari e il desiderio di ottimizzarne l'utilizzo; i fattori per cui il management era inizialmente un po' perplesso riguardo ad una sua implementazione, sono l'elevato investimento richiesto, il probabile ridimensionamento (del personale) che l'ABC avrebbe comportato e, di conseguenza, l'ostilità dei dipendenti.

Quindi, i fattori principali da tenere in considerazione per decidere se applicare o meno l'ABC, sono: gli investimenti necessari per l'implementazione, il tempo richiesto per raccogliere ed elaborare i dati ad un livello dettagliato, e la formazione necessaria per l'utilizzo del sistema.

Bosal (Belgio) (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999):

Bosal è un'impresa localizzata a Oevel, in Belgio, e produce principalmente tubi di scappamento per automobili (Vw-golf, Lada, Rolls-Royce etc...), ma anche per camion e bus, per una produzione complessiva di 3000 differenti tipologie. Nel 1999 essa deteneva una quota di mercato europeo pari al 20% ed aveva l'obiettivo di arrivare al 50 % nel giro di pochi anni.

Per migliorare la quota di mercato, il management prese in considerazione l'idea di sostituire il sistema di costo basato sui volumi con uno nuovo.

Verso la fine degli anni '80, a causa dell'automazione intensiva e della robotizzazione, i costi generali erano divenuti sempre più rilevanti, mentre i costi diretti stavano decrescendo in modo considerevole. Nel suo piano strategico, Bosal era intenzionata a ridurre le scorte di magazzino di più del 50%, per riuscire a migliorare il tasso di output netto.

Svolse quindi alcune ricerche per esaminare la possibilità di implementare un sistema ABC, in quanto si credeva fortemente che una sua applicazione avrebbe fatto diminuire le distorsioni dei costi di prodotto.

D'altro canto, però, andava considerato che l'applicazione dell'ABC avrebbe richiesto anche un grande impegno, una notevole spesa ed un sistema di costo molto più complesso.

Un'indagine rivelò che il settore nel quale Bosal stava operando non era idoneo per un sistema ABC, poiché in questo contesto produttivo non era di estrema importanza uno strumento che aiutasse a fissare il prezzo, prevedere le scorte di magazzino e misurare l'efficienza dei processi; erano molto più importanti le caratteristiche del mercato, dei concorrenti e dei prodotti sostitutivi. Nel 1990 Bosal decise quindi di utilizzare la teoria dei vincoli (TOC), che era più facile da implementare e era ritenuto, visto il settore, uno strumento molto più idoneo rispetto all'ABC.

Banana (Olanda) (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999):

Banana è una produttrice di biciclette molto famosa da oltre un secolo.

Dopo una riorganizzazione massiccia, quando l'azienda fu acquisita da Atag Holding (produttore di stufe), il fatturato nel 1993 crebbe da 300 a 700 milioni di dollari. Attualmente l'azienda ha 300 dipendenti e produce 220.000 biciclette l'anno di 130 tipologie diverse.

Il management si trovò di fronte alla decisione se sviluppare un sistema ABC per la loro azienda. I costi di produzione, fino a quel momento (1999), erano trattati in una parte di un sistema integrale di contabilità basato sul back-flush costing. I costi generali erano trattati in 2 pools che comprendevano i costi di produzione e di vendita; tutti i costi erano assegnati in proporzione ai volumi di produzione, ed erano allocati sostanzialmente in base ai tradizionali metodi contabili.

Nel caso aziendale di Banana, ci sono due ragioni essenziali per cui un sistema ABC non risulta appropriato.

Innanzitutto, esso richiede degli sforzi enormi per determinare i cost drivers più appropriati. Perciò, si necessita di un significativo ammontare di ore di lavoro e di conseguenza di costi, e tale investimento potrebbe non essere compensato dai benefici ottenuti. Banana inoltre ha già un'idea di fondo del costo di una bicicletta, che tra l'altro non varia per le differenti tipologie, poiché una bicicletta con le gomme grandi costa praticamente come una con le gomme piccole. Quindi, non sono necessarie ulteriori analisi, che comporterebbero tra l'altro ulteriori costi. Per avere tutte le informazioni necessarie per il calcolo dei costi, è sufficiente una buona comunicazione tra il management e i dipendenti.

In secondo luogo, Banana opera in un mercato saturo in cui la competizione non si basa sul prezzo, bensì è espressa sotto forma di qualità dei beni e dei servizi offerti.

Perciò, specifici calcoli dei costi che utilizzano l'ABC non sarebbero di nessun aiuto per migliorare le performance aziendali, e ciò conferma come l'ABC non sia appropriato per questa impresa.

Dai casi aziendali appena visti si possono mettere in evidenza i seguenti punti (Gunasekaran, Marri e Yusuf, 1999):

- innanzitutto, quando si sta valutando se implementare o meno l'ABC, dovrebbero essere considerate attentamente le caratteristiche dell'impresa e le strategie di produzione;
- certamente, non si può generalizzare l'applicazione dell'ABC per tutti i contesti;
- va tenuto conto delle forze di mercato e delle caratteristiche del settore nel quale l'impresa opera. Talvolta, potrebbe essere consigliabile utilizzare semplicemente dei metodi di misurazione delle performance, piuttosto che optare per un ABC dettagliato;

- l'automazione e la robotizzazione hanno un'influenza significativa sull'implementazione di un sistema ABC: l'automazione molto probabilmente farà crescere i servizi di supporto richiesti e così i costi ad essi associati. Perciò, l'aumento dei costi overhead giustificherà l'applicazione di un ABC con l'obiettivo di controllare il consumo dei servizi comuni da parte delle diverse attività;
- come sostiene Tsai: "l'introduzione di tecnologie informatiche più avanzate ha reso più economico e facile l'estrapolazione dei calcoli necessari per arrivare ai costi di prodotto desiderati; l'applicazione dell'ABC è perciò divenuta più facile" (Tsai, *Activity-based costing model for joint products, International Journal of Computers and Industrial Engineering*, 1996);
- altre motivazioni che incoraggiano il cambiamento del sistema di contabilità dei costi sono: uno scarso turnover delle scorte di magazzino, un alto livello di assenteismo dal lavoro, una scadente performance nelle consegne della merce, un calo del livello dei profitti, nuove strategie di business e nuove fusioni;
- prima dell'eventuale implementazione, andrebbe fatta un'analisi di trade-off tra i benefici economici ottenuti da un sistema ABC e i costi relativi alla sua implementazione: in altre parole, va confrontato il costo degli errori (o distorsioni) dovuti a sistemi contabili non accurati con il costo delle misurazioni per l'ottenimento di informazioni ABC. Come soluzione, per motivi legati al risparmio ed alla difficoltà di misurazione, molte imprese hanno ridotto il numero dei centri di attività;
- quando si implementa un sistema ABC, andrebbe modificata anche la struttura del management, per facilitare la sua applicazione ed aumentarne l'efficacia;
- durante il processo di cambiamento del sistema di costo, spesso c'è un po' di avversione da parte dei dipendenti, dovuta alla paura che questo cambiamento possa significare un ridimensionamento del personale. Questo ostacolo può essere superato attraverso una maggiore formazione e responsabilizzazione dei dipendenti, con l'obiettivo di aumentarne il coinvolgimento;
- dall'indagine si è rilevato che, una delle principali ragioni per cui molte aziende decidono di non applicare l'ABC, è l'elevato investimento che l'implementazione di un tale sistema richiede per acquistare il software, formare i dipendenti all'utilizzo e raccogliere i dati di costo ad un livello dettagliato;
- inoltre, molte imprese ritengono che i sistemi ABC siano molto complessi, e optano così per l'implementazione di sistemi di costo più semplici.

3.4.4 Considerazioni conclusive

L'analisi efficiente delle mansioni e dei processi e l'individuazione realistica del costo dei prodotti, al fine di suggerire soluzioni ai problemi decisionali, alla valutazione delle rimanenze e a molteplici altre nuove esigenze, hanno motivato e continuano a motivare un costante affinamento dei metodi di costing ed un'interminabile ricerca di oggettività, nell'interpretazione delle interdipendenze e delle relazioni che si sviluppano tra le attività e i processi aziendali e tra l'azienda e l'ambiente esterno (Ruggieri, 1995).

La contabilità per attività, sorta per ovviare ai limiti propri delle metodologie tradizionali, non può essere considerata un'innovazione, bensì una reinterpretazione del full costing, caratterizzata da un particolare trattamento dei costi indiretti; essa costituisce l'evoluzione di un approccio considerato obsoleto perché ancorato alla normativa civilistico-fiscale e a regole operative non rispondenti alle esigenze informative del mutato ambiente competitivo (Ruggieri, 1995).

L'Activity-Based Costing sembra infatti interpretare meglio il nuovo contesto, arrivando a determinare un costo di prodotto più attendibile ed oggettivo e appare dunque il sistema che meglio soddisfa i fabbisogni informativi inerenti l'attività di programmazione e controllo (Ruggieri, 1995). Tuttavia, essendo una tecnica di cost accounting, non riesce ad ovviare ai limiti propri della contabilità analitica (Ruggieri, 1995).

Abbiamo descritto in modo approfondito tale sistema elogiando la sua ampia elasticità operativa, derivante dalla capacità di fornire dati di costo diversi in relazione ai differenti fabbisogni conoscitivi; tuttavia, ciò non deve ingenerare il convincimento che lo strumento in esame sia in grado di soddisfare ogni esigenza informativa della direzione (Ruggieri, 1995). Senza dubbio risulta importante disporre di misurazioni di costo più attendibili, laddove l'efficienza produttiva, in seguito ai mutamenti del contesto competitivo, non è l'unica prerogativa delle imprese moderne (Ruggieri, 1995). Con l'avvento della produzione flessibile, l'attenzione delle imprese si focalizza anche su altre variabili strategiche, spesso non economicamente quantificabili, come ad esempio la capacità di personalizzare i propri prodotti, la qualità, la tempestività nelle consegne ed il servizio al cliente (Ruggieri, 1995). Ne consegue un ampliamento dei fabbisogni informativi della direzione, per la quale non è più sufficiente la conoscenza del costo di prodotto o di qualsiasi altro oggetto di costo (Toscano, 1991). Nell'arco di questo lavoro sono state riconosciute l'importanza e la grande efficacia strategica dell'Activity Based Information System, in cui la contabilità analitica, suddivisa in Activity Accounting ed Activity Based Costing, è affiancata da una serie di "indicatori qualitativi e quantitativi di efficacia", atti a monitorare i fattori critici di successo.

Tornano buone a questo punto le parole di Amodeo che più di 30 anni fa affermava: “è certo che non si troveranno mai procedure tanto perfette ed illuminate da eliminare arbitri ed incertezze e da consentire la conoscenza di costi ‘veri’ ed esatti” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1975). Ma l’atteggiamento di certi studiosi che, facendo leva su questa indiscussa realtà dei fatti, ne traggono elemento per svalutare nel loro complesso tutti i tentativi comunque effettuati ed effettuabili per perfezionare le procedure empiriche, per approssimarsi a delle soluzioni che tentino di percepire meno incompiutamente la realtà, è certamente ingiustificato e spiacevole (Amodeo, 1975).

Perchè quel che conta è la retta ispirazione della procedura, non il suo pratico soggiacere agli ostacoli della realtà; è chiaro che ogni sforzo, ogni più elaborato criterio, non può che mirare ad una compressione dell’errore, e certamente non alla sua completa eliminazione. “La conoscenza dei “veri” costi, come la conoscenza del “vero” reddito, è problema improponibile” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1964).

“Ma è troppo facile assumere la complessità dei problemi per ricusarne le soluzioni; nonostante sia assurdo cercare l’ottimo, certamente non si deve respingere la ricerca del migliore” (Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, 1975).

4. L'ABC nel contesto bancario

Le banche stanno fronteggiando un contesto fortemente competitivo solamente da pochi anni. Per questo motivo, esse si trovano oggi, parecchi decenni dopo rispetto alle imprese manifatturiere, ad affrontare le problematiche che scaturiscono da sistemi di costo inadeguati nel dare una rappresentazione accurata e tempestiva dei costi dei prodotti, dei servizi, dei clienti e delle attività.

Anche per le banche, l'ABC offre potenzialità notevolmente superiori rispetto ai tradizionali sistemi di costo. Tuttavia, il contesto bancario, caratterizzato da una differenziazione dei servizi maggiore rispetto a quello industriale, necessita di sistemi ABC più complessi e più onerosi da implementare: tutto ciò potrebbe scoraggiare l'adozione dell'Activity-Based Costing.

In una situazione quale quella attuale, in cui le banche esigono sistemi ABC in grado di misurare accuratamente i costi delle attività e la redditività dei clienti, di integrare i sistemi di misurazione delle performance e di ridurre gli investimenti necessari per la loro implementazione e mantenimento, costituiranno elementi critici il continuo potenziamento delle tecnologie e l'intuito dei manager e dei professionisti di cost accounting.

4.1 La gestione dei costi nelle banche

Parecchi anni dopo rispetto alle imprese appartenenti al settore industriale, le banche si sono trovate ad affrontare le tematiche del controllo di gestione e in particolare del controllo dei costi. Tale ritardo è dovuto al fatto che esse sono state soggette alla presenza di una forte concorrenza settoriale solamente nell'ultimo decennio. Principalmente per questo motivo, la maggioranza di esse si trova oggi ad utilizzare le medesime tecniche sviluppate in precedenza dalle imprese manifatturiere, e ad affrontare le medesime problematiche

Può la metodologia ABC essere utile per una determinazione corretta dei costi anche nelle banche ?

4.1.1 Differenze rispetto alle imprese industriali

Sono molti i fattori endemici tipici del contesto bancario che complicano la generazione di informazioni di costo pertinenti; tali caratteristiche derivano in gran parte dalle differenze esistenti

tra il contesto dei servizi bancari e quello delle imprese manifatturiere analizzato fin d'ora (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Gli elementi più rilevanti di queste differenze consistono nell'intangibilità dei prodotti e servizi bancari. Mentre le imprese industriali possono misurare, toccare e pesare i loro prodotti, ciò non accade nelle aziende bancarie (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Sebbene il libretto di deposito, la distinta di versamento e le ricevute ATM siano prodotti bancari con una tangibilità fisica, questi oggetti non rappresentano dei prodotti in senso stretto. Di conseguenza, per le banche diventa più difficile comprendere cosa includa veramente un prodotto o un servizio (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Anche la natura delle materie prime è parecchio differente: nelle banche la materia prima è essenzialmente il denaro, o meglio, il costo del denaro. Ma non esistono prodotti finiti, semilavorati e beni in corso di lavorazione, e nemmeno fatture che descrivono in dettaglio la quantità, la dimensione e il costo di ogni materiale (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Da ciò ne consegue che è molto più difficile anche delineare in modo chiaro una sequenza input-output: se nella classica impresa manifatturiera è abbastanza agevole seguire il processo di lavorazione e trasformazione fisica del prodotto, nelle aziende bancarie questo non è possibile, dal momento non esistono materie prime che vengono lavorate, né beni da accantonare a magazzino.

Un'altra peculiarità delle banche è la natura prettamente immediata delle operazioni: le attività vengono completate in qualche secondo, minuto o al massimo ora dal momento in cui inizia il processo; perciò, le risorse della banca vengono consumate in un periodo di tempo relativamente breve (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Tutto ciò costringe i sistemi contabili delle banche a cogliere questi costi "rapidi" in un modo che le imprese industriali non hanno mai avuto la necessità di affrontare (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Al tempo stesso, i cicli di vita dei prodotti bancari e delle relazioni con i clienti variano enormemente, e vanno dai cosiddetti "servizi liberi" fino alle relazioni durature e stabili. Questo implica che la determinazione del costo di un prodotto o di un cliente può includere l'allocazione di costi da diversi periodi temporali, complicando ulteriormente la relazione tra risorse e costi di prodotto o di cliente (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

In passato la formazione dei contabili e dei manager nelle università riguardo alla tematica del controllo dei costi ha concentrato l'attenzione esclusivamente sulle imprese manifatturiere; solo recentemente le banche sono ricorse ad una massiccia formazione interna per soddisfare le proprie esigenze informative di costo (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

4.1.2 I tradizionali sistemi di costo

Il principale obiettivo delle banche che operano nello scenario attuale è quello di capire come eliminare gli sprechi, aumentare la qualità, migliorare la progettazione dei prodotti, identificare quali sono i clienti redditizi e, essenzialmente, migliorare la redditività (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Caratteristica che accomuna banche ed imprese industriali è la crescente automazione, che ha finito per sostituire gran parte dei costi diretti con i costi indiretti, complicando ancor più la relazione tra il costo delle risorse consumate e il servizio reso ai clienti (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

I sistemi di costo tradizionalmente impiegati dalle banche difficilmente riconoscono l'importanza della relazione tra attività e risorse; pertanto, il collegamento tra attività eseguite e il costo del prodotto o del cliente risulta essere piuttosto contorto (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Questo accade essenzialmente per due ragioni.

Innanzitutto, le aziende bancarie si sono appoggiate per anni su sistemi informativi progettati fondamentalmente per produrre rapporti finanziari destinati a terzi; la redazione del bilancio, tuttavia, fornisce un resoconto dei costi di tutte le attività su base congiunta, ma nessuna informazione di rilievo riguardo al costo delle specifiche attività o al costo dei singoli prodotti e servizi (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Fin qui niente di nuovo, poiché la critica è molto simile a quella mossa alla Contabilità Direzionale delle imprese industriali degli anni '80.

In secondo luogo, i sistemi di contabilità interni sono molto spesso progettati come sistemi contabili di responsabilità volti a misurare la performance di dipendenti, aree funzionali e Direzioni (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Tali sistemi di responsabilizzazione risultano abbastanza adeguati per la valutazione delle performance, ma ancora una volta non sono in grado di dare informazioni di rilievo riguardo al costo delle attività, poiché non collegano in modo adeguato le cause dei costi (ovvero lo svolgimento delle attività) con l'erogazione del servizio o la consegna del prodotto che ha richiesto l'esecuzione di tali attività (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

I tradizionali sistemi generalmente non aiutano nemmeno nell'indirizzare il ciclo di vita dei prodotti e le relazioni con i clienti di lungo termine: fornendo informazioni di costo aggregate, essi non riescono a cogliere il fatto che alcuni costi sostenuti in un determinato periodo siano collegati a ricavi che si verificano in più periodi temporali (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Se le informazioni di costo vengono utilizzate per le decisioni di lungo termine, le questioni inerenti il ciclo di vita dei prodotti e le relazioni con i clienti devono essere riconosciute ed incluse nella progettazione di un sistema di costo appropriato (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Come si può ben comprendere, le motivazioni di fondo che spingono all'adozione dell'Activity-Based Costing nelle banche sono simili a quelle che ne hanno favorito l'ascesa nelle imprese industriali e nelle imprese di servizi.

4.1.3 Il problema del governo dei costi nelle banche odierne

Le banche partono però da una posizione diversa da quella che caratterizzava il contesto competitivo industriale degli anni '80.

L'attuale gestione bancaria infatti ha come principale problematica quella di trovarsi nella cosiddetta "tenaglia", stretta tra la crescita di importanza del governo dell'efficienza operativa e la povertà di strumenti di Programmazione e Controllo destinati a tale scopo (Di Antonio, 2002). La criticità che assume nel contesto odierno un attento controllo dei costi dipende da vari fattori (Di Antonio, 2002).

La crescente competitività del mercato e, in modo tutto particolare, l'integrazione dei mercati finanziari e monetari europei, portano ad una compressione degli spread di tasso e del margine di interesse, vale a dire del risultato dell'area dell'attività tradizionale delle banche, quella dell'intermediazione creditizia (Di Antonio, 2002). La flessione del margine di interesse non può evidentemente proseguire all'infinito e anzi, ha probabilmente già raggiunto i suoi valori minimi; resta però il fatto che tale margine si sta assestando su livelli ben inferiori a quelli passati, che non rivedrà mai più (Di Antonio, 2002).

La riduzione del margine della gestione denaro si accompagna ad altre pressioni cui sono soggetti i risultati delle banche, dovute in particolare a due fattori: da un lato lo sviluppo del peso, dell'efficienza e dell'integrazione dei mercati dei capitali e dall'altro la privatizzazione degli assetti proprietari delle banche (Di Antonio, 2002). Ci si riferisce alla tendenza verso l'aumento della remunerazione del capitale di rischio, oramai da considerarsi una delle condizioni di sopravvivenza e sviluppo degli intermediari finanziari (Di Antonio, 2002).

La duplice pressione verso l'abbassamento del margine della gestione tradizionale e verso il rialzo della redditività desiderata non può che comportare un cambiamento di tipo strutturale ed irreversibile nella formula di economicità delle banche (Di Antonio, 2002). Da tempo la ricetta per la sopravvivenza delle banche nei mercati odierni è individuata congiuntamente nell'aumento della componente dei ricavi proveniente da servizi, sviluppando nuove attività/prodotti e nuove fonti di reddito, e in un rallentamento della dinamica dei costi operativi, svolgendo le attività tradizionali con maggiore efficienza (Di Antonio, 2002).

Da parecchi anni le banche stanno operando con convinzione ed intensità di sforzi nelle varie direzioni possibili per conseguire detti obiettivi: fusioni ed acquisizioni attuate allo scopo di conseguire sinergie di costo, riprogettazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering), esternalizzazione di funzioni e fasi del processo produttivo e distributivo (outsourcing), investimento in tecnologie labour saving, snellimento delle strutture organizzative, revisione in sede contrattuale delle condizioni economiche garantite al personale dipendente (nuovo contratto di settore) ed espulsione meno conflittuale possibile (prepensionamenti) della quota dello stesso in eccesso (Di Antonio, 2002).

4.1.4 Gli strumenti e le tecniche tradizionali di controllo dei costi

Gli strumenti che tradizionalmente vengono utilizzati per il controllo dei costi nelle banche sono il budget di spesa, la determinazione degli standard di costo e il ribaltamento dei costi indiretti sui centri di profitto (per lo più filiali). Le lacune di tali strumenti sono molteplici e gravi (Di Antonio, 2002). Il budget di spesa, utilizzato soprattutto per il governo dei centri di responsabilità di spesa, risente dei seguenti limiti (Di Antonio, 2002):

- tende a consolidare i livelli di inefficienza passati e favorisce con ciò le funzioni in passato meno efficienti
- presuppone la stabilità del contesto di mercato e di quello tecnologico
- “stressa” le strutture e demotiva il personale senza però mettere in discussione le reali cause dei costi
- colpisce indifferentemente le attività e le risorse strategiche e quelle marginali (o addirittura inutili)
- finisce per essere il risultato più di un processo “politico” in cui si confrontano i poteri negoziali delle controparti che di un processo razionale in cui si identificano le soluzioni economicamente ottimali
- può tradursi in una riduzione di qualità dell’output, anziché in un aumento di efficienza

I problemi elencati sopra, e in modo particolare l’ultimo di essi, derivano in generale da una condizione organizzativa che caratterizza i centri di spesa e con cui tutte le soluzioni di controllo di tali unità sono chiamate a confrontarsi; ci si riferisce al basso livello di modellizzabilità e standardizzazione delle attività svolte da tali centri e al loro elevato contenuto di professionalità (Di Antonio, 2002). Da ciò ne deriva una situazione di asimmetria informativa tra i responsabili di tali centri e i loro superiori gerarchici; la misurazione e il controllo dei livelli di spesa riduce tale

asimmetria relativamente alle risorse utilizzate e ai costi, ma la mantiene immutata per quanto riguarda la quantità e la qualità dell'output prodotto dal centro (Di Antonio, 2002). Può quindi essere estremamente facile per il responsabile adottare comportamenti di tipo opportunistico, rispettando i livelli di spesa, a discapito della qualità dell'output (Di Antonio, 2002).

Lo standard di efficienza, utilizzato come parametro-chiave per il controllo dei costi diretti, tende in generale a scoraggiare il miglioramento continuo poiché per molte attività (tutte le attività discrezionali, quelle rivolte al futuro, quelle ad alto contenuto di professionalità) esso non è determinabile (Di Antonio, 2002).

Per altre attività più modellizzabili, lo standard di efficienza non risulta essere tra i fattori-chiave nella lotta competitiva e può anzi distogliere il manager da un utilizzo delle risorse coerente con tali fattori (Di Antonio, 2002). Si pensi ad esempio al processo di recupero dei crediti, dove la tempestività ha un impatto molto più rilevante di quello dei costi sul risultato finale; un aumento di risorse e di costi per migliorare la rapidità di recupero migliora i risultati del processo in termini di minori perdite su crediti, minori oneri legali e minori costi opportunità di tipo finanziario associati all'immobilizzo delle posizioni (Di Antonio, 2002). Analoga prevalenza della tempestività (efficacia) sul contenimento dei costi (efficienza) si ha nel caso dell'attività di innovazione di prodotto (Di Antonio, 2002).

Per quanto riguarda le tecniche di ribaltamento dei costi indiretti, rileviamo la loro debolezza, comune a quella dei tradizionali metodi delle imprese industriali, nei criteri semplicistici e spesso arbitrari di allocazione (Di Antonio, 2002). Le critiche a tali tecniche traggono fondamento da due ordini di considerazioni: innanzitutto, le scelte relative alle metodologie di ribaltamento sono spesso affrontate secondo una logica contabile invece che gestionale, al fine di misurare i risultati di filiali e prodotti, piuttosto che di governare i costi (Di Antonio, 2002). Lo scopo, invece, dovrebbe essere anche quello di ottimizzare la performance di costo, poiché non si governa l'efficienza misurandola, né i costi ribaltandoli. L'efficienza si governa intervenendo sui processi e gestendo le cause dei costi (Di Antonio, 2002).

In secondo luogo, allo stato attuale delle conoscenze sui processi produttivi, le scelte di ribaltamento si risolvono nella "classica" sterile diatriba tra due soluzioni entrambe altamente insoddisfacenti. Il controller è chiamato a optare tra un costo completo, ma altamente soggettivo e incerto nelle sue modalità di determinazione (costo pieno), e un costo più preciso e oggettivo, ma parziale e sottostimato (costo diretto) (Di Antonio, 2002).

Detto che se proprio è necessario operare una scelta, il costo diretto è preferibile rispetto al costo pieno, secondo la regola per cui un'informazione parziale ma attendibile è preferibile rispetto a un'informazione più completa ma inattendibile, va ricordato che il costo diretto rappresenta un

dato di costo incompleto che porta ad una sistematica sovrastima del reddito prodotto. Perciò, esso non risponde ad una delle fondamentali esigenze del management, ovvero conoscere i costi delle proprie combinazioni produttive al fine di prendere le decisioni ottimali in tema di pricing, ampiezza e contenuti della gamma di servizi, potenziamento, mantenimento, eliminazione o esternalizzazione delle diverse combinazioni (Di Antonio, 2002).

4.1.5 La ripartizione dei costi indiretti

Nelle banche, l'identificazione di ambiti di attività specifici (come la linea di prodotto e il segmento di mercato di sbocco) per i quali sia possibile misurare il contributo relativo alla redditività complessiva è alquanto complessa, e è quindi ancora più difficile per gli organi direzionali capire quali siano le necessarie azioni correttive (Ruozi, 2006).

Il principale problema da affrontare nell'elaborazione di un sistema di controllo di gestione all'interno della banca è quello della ripartizione dei costi indiretti (Ruozi, 2006). Il problema non è quindi differente da quello che deve essere affrontato dalle imprese industriali; diversa è la sua dimensione (Ruozi, 2006). Nelle banche infatti, la stragrande maggioranza dei costi non possono essere individualmente imputati a nessuna attività specifica, a nessun singolo prodotto o categoria di prodotti, a nessun cliente o rapporto di clientela (Ruozi, 2006). Il problema della non imputabilità riguarda i costi di tipo operativo (personale, spese amministrative e via dicendo), ma anche i costi finanziari (cioè gli interessi passivi), che nel caso di una banca rappresentano un ruolo significativo (Ruozi, 2006).

Detto questo, è facile comprendere come in molte banche i sistemi di controllo di gestione abbiano identificato come area di risultato principale lo sportello. In questo modo, si conseguono tre obiettivi importanti (Ruozi, 2006):

- in primo luogo, in questo modo il sistema di controllo si adegua implicitamente alla normale struttura operativa della banca moderna, che svolge la propria attività sulla base di una determinata articolazione territoriale. E' una caratteristica strutturale ed organizzativa prettamente tipica delle banche. Essendo l'articolazione territoriale flessibile nel medio periodo, poiché la banca può decidere in tempi non lunghissimi l'apertura di nuovi sportelli e/o la chiusura di sportelli esistenti, è importante conoscere sistematicamente le condizioni di redditività/efficienza di ogni unità, o quantomeno di quelle più significative per dimensione o livello nell'organizzazione aziendale.

- secondariamente, un sistema di controllo di questo tipo presenta implicazioni organizzative di grande portata, poiché misurare la redditività e l'efficienza del singolo sportello vuol dire poter valutare i risultati ottenuti dal responsabile dello stesso. Naturalmente, tale sistema di valutazione e il correlato eventuale meccanismo di premi/punizioni presenta un certo significato nel momento in cui il responsabile dell'unità organizzativa della rete commerciale (il Direttore di filiale) sia delegato all'assunzione di decisioni con un certo grado di autonomia: condizioni da applicare in sede di raccolta e di affidamento, numero e mansioni del personale impiegato, logistica ed attrezzature dello sportello e via dicendo.
- infine, è importante ricordare che tenere conto della singola unità periferica come area di risultato significa implicitamente ridurre il problema dei costi comuni, poiché essendo l'area di risultato in esame molto ampia, i costi comuni di cui è difficile la ripartizione diventano di fatto solo quelli delle unità organizzative della Sede Centrale (servizio personale, pianificazione, servizio contabilità e via dicendo), il cui peso complessivo sulle strutture di costo è sicuramente non trascurabile, ma comunque relativo.

Lo strumento operativo con cui il sistema di controllo interno della banca misura i risultati dei diversi sportelli è noto in genere come “conto economico di filiale”: quest'ultimo è alimentato dalle voci di costo e di ricavo direttamente imputabili allo sportello, che risponde di tutte le componenti positive e negative di reddito collegate alla propria attività, quasi rappresentasse una sorta di piccola (e talvolta non tanto piccola) banca: interessi passivi pagati sulla raccolta, interessi attivi incassati sui prestiti, commissioni incassate dalle attività di servizio, costi del personale impiegato e via dicendo (Ruozi, 2006).

Se la banca è dotata di strutture informatiche adeguate, il sistema descritto è applicabile senza particolari difficoltà (Ruozi, 2006). Bisogna infatti pensare che, a prescindere dalle valutazioni di fine esercizio, l'intera contabilità necessaria al bilancio annuale della banca è di fatto alimentata dalle operazioni compiute proprio dai singoli sportelli e pertanto, il conto economico di filiale si limita ad intercettare e rielaborare a fini di controllo interno dati ed informazioni già esistenti (Ruozi, 2006).

Per rendere lo strumento in esame adeguatamente espressivo dei risultati ottenuti dall'unità periferica, solitamente si adottano due correzioni (Ruozi, 2006):

- innanzitutto, occorre decidere comunque l'imputazione dei costi relativi ai servizi generali: solitamente ciò avviene sulla base della dimensione raggiunta dallo sportello in termini di raccolta e/o impieghi
- successivamente, bisogna decidere come tenere conto delle eccedenze/deficienze di fondi che emergono nel caso in cui uno sportello presenti, alla fine del periodo di valutazione, una raccolta maggiore degli impieghi o viceversa. In questo caso, la soluzione adottata più frequentemente è quella di stimare il costo/ricavo di tali sbilanci allo stesso tasso di interesse, pari ad un tasso di mercato interbancario. La logica sottostante a tale scelta è quella di immaginare l'unità periferica proprio come una banca autonoma, che impiega o si finanzia sul mercato interbancario nel momento in cui si verificano disallineamenti negli stock di raccolta/impiego nei confronti della clientela investitrice e prenditrice di fondi.

Quanto al primo punto, è evidente che non siamo di fronte ad una soluzione adeguata e anzi, si ripropone, anche se in modo diverso, quanto successo nelle imprese industriali decenni fa, con un'allocazione dei costi indiretti in base a relazioni che "volumetriche".

Altre volte la misurazione e l'allocazione dei costi alle filiali viene fatta in modo manipolatorio. Si trasmettono cioè informazioni false o arbitrarie, allo specifico scopo di indurre ad adottare determinati comportamenti desiderati dalla direzione (Di Antonio, 2002). E' il caso dell'**influencing accounting**, pratica diffusa nelle imprese manifatturiere giapponesi: per fare un esempio, i costi indiretti vengono ribaltati sugli stabilimenti produttivi in funzione delle ore di manodopera diretta, nonostante l'evidente distorsione, per incentivare i responsabili a ridurre l'utilizzo del fattore lavoro sostituendolo con la tecnologia (Di Antonio, 2002). Nella logica descritta rientrano anche quelle situazioni in cui, attraverso manovre opinabili come un taglio indiscriminato dei costi diretti di budget o il ribaltamento di quelli indiretti, si mette sotto pressione il management e si cerca di sviluppare un processo di "dialettica organizzativa", così da far emergere ed eliminare le inefficienze³ (Di Antonio, 2002).

³ Tale approccio è ben esemplificato dalla dichiarazione fatta da un controller bancario, che stava descrivendo il processo di budget della sua azienda: "Tagliamo; poi vediamo cosa succede. Se i responsabili protestano troppo, si torna indietro; altrimenti vuol dire che c'erano sacche di inefficienza da eliminare. Fare analisi troppo sofisticate su tali categorie di costi è molto dispendioso, e non dà mai la soluzione certa." Riemergono qui i rischi commentati a proposito dello strumento del budget di spesa, relativi al prevalere di logiche politiche e di potere negoziale rispetto alla ricerca delle soluzioni economicamente ottimali.

4.1.6 L'esigenza di disporre di informazioni strategiche

Anche per le banche, quindi, uno dei principali obiettivi da raggiungere per restare competitive e redditizie è avere un sistema informativo che riesca a dare una rappresentazione accurata e tempestiva dei costi dei prodotti, dei servizi, dei clienti e delle attività (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). Le difficoltà che le banche stanno attualmente affrontando nella determinazione dei costi è certamente il riflesso di una situazione in cui i problemi connessi con l'aspetto economico della gestione sono stati tralasciati per anni a favore dei problemi relativi alla liquidità aziendale (Ruozi, 2006).

Ad esempio, il sistema di calcolo dei costi di un'azienda bancaria del Nord-Ovest degli U.S.A. non catturava in modo affidabile ed accurato i veri costi dei prodotti e servizi: analogamente a quanto successo in alcune imprese manifatturiere nei primi anni '80, si era scoperto che alcuni prodotti che si credeva fossero molto redditizi erano in realtà poco profittevoli e in alcuni casi, generavano addirittura delle perdite; al contrario, alcuni dei prodotti che sembravano non redditizi risultavano essere, dopo aver implementato un sistema di cost accounting maggiormente accurato, i prodotti maggiormente profittevoli. Perciò, molti sforzi di marketing, decisionali, di progettazioni di prodotti e servizi erano basate su informazioni totalmente errate, cosicché la pianificazione strategica che per anni si era basata su queste informazioni aveva compromesso il successo e lo sviluppo dell'azienda (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

La necessità di disporre di dati di costo adeguati si è fatta maggiormente stringente a causa dei seguenti sviluppi (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005):

- **deregolamentazione delle istituzioni finanziarie:** la deregolamentazione ha intensificato la pressione competitiva sulla determinazione dei prezzi, sul mix dei prodotti, sulla consegna e sulla redditività
- **aumento del costo degli interessi:** vista la riduzione dei margini, è aumentata la necessità di disporre di informazioni di costo in modo da determinare i prezzi in modo accurato
- **espansione dei servizi:** l'introduzione di prodotti e servizi nuovi e non tradizionali ha complicato la struttura di costo e la determinazione dei prezzi di tali prodotti e servizi
- **l'impacchettamento di prodotti e servizi:** in passato, le banche contavano sul ricarico di un singolo servizio per coprire il costo di più servizi, credendo e sperando che in genere il costo totale della fornitura dei servizi fosse inferiore rispetto ai ricavi ottenuti dagli stessi. Il trend degli ultimi anni ha visto l'impacchettamento di servizi e la necessità di determinare esattamente il prezzo relativo: ciò ha fatto aumentare significativamente la necessità di informazioni di costo pertinenti

- **automazione di molte transazioni:** sebbene la tecnologia abbia fatto abbassare il costo diretto delle transazioni, certamente ha contribuito anche ad aumentare i costi indiretti.

I manager delle aziende bancarie, come quelli delle imprese manifatturiere, hanno iniziato a realizzare che i tipi, i livelli e la tempistica delle informazioni necessarie per le decisioni di questo tipo sono notevolmente differenti da quelle ritenute sufficienti in passato (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005). I sistemi di costo tradizionali (come si diceva di quelli delle imprese manifatturiere verso la metà degli anni '80) generano informazioni troppo aggregate, troppo in ritardo per essere utilizzate efficacemente, e focalizzate su esigenze contabili piuttosto che su necessità di informazioni manageriali. Da ciò ne consegue che i manager si trovano spesso nella posizione di prendere decisioni importantissime senza disporre di informazioni di costo adeguate (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Quando si analizza la redditività, i manager della banca tipicamente pensano alla contabilità dei costi sotto tre prospettive (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005):

- organizzativa
- del prodotto
- del cliente

I sistemi contabili direzionali e finanziari utilizzati nella maggioranza delle banche odierne sono adeguati per descrivere i costi e i ricavi a livello di Unità Organizzativa, ma non sono in grado di adempiere al fondamentale compito di misurare la redditività di un prodotto o di un cliente (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

4.2 L'Activity-Based Costing nelle banche

Mentre nel contesto industriale la metodologia ABC ha guadagnato un ampio consenso (almeno a livello concettuale) almeno da una decina d'anni, altrettanto non si può dire sia successo nelle banche; parallelamente, mentre il passaggio dalle metodologie tradizionali di costo all'Activity-Based Costing può ritenersi completato per le imprese manifatturiere, nel contesto bancario ci si trova in piena fase di transizione. Infatti, l'enfasi dell'intervento sui costi delle banche verso nuove opportunità di miglioramento nella gestione delle attività secondo le logiche dell'ABC è stata posta solo recentemente, grazie all'accresciuta competitività dei mercati ed alla disponibilità

di risorse, come quelle tecnologiche, che permettono importanti salti di prestazione (Di Antonio, 2002).

Anche le banche possono beneficiare dell'Activity-Based Costing, in quanto per certi versi presentano problematiche simili a quelle manifatturiere; sebbene una componente rilevante del sistema di costo di ogni banca sia senz'altro il costo del capitale, l'ABC potrebbe rivelarsi utile se incentrato sull'analisi delle altre spese, come gli stipendi e i benefit concessi al personale, le spese di gestione, le attrezzature e il materiale d'ufficio (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Naturalmente, il principio dell'ABC a cui si si ispira nel contesto bancario è lo stesso di quello applicato nelle imprese industriali. Conoscere il costo di alcune attività, come l'apertura e il mantenimento di un conto corrente o l'interrogazione di un assegno, potrebbe rivelarsi un elemento strategico molto prezioso, non disponibile utilizzando i sistemi di costo tradizionali, poiché una singola attività può coinvolgere diverse funzioni e tagliare orizzontalmente la struttura della banca, tipicamente articolata in aree funzionali (Sapp, Crawford e Rebeschke, 2005).

Allo stesso tempo, attività simili da un punto di vista del contenuto e della funzione all'interno dell'azienda bancaria vanno separate qualora comportino complessità e tempi diversi, e quindi un diverso assorbimento di risorse; si pensi, a titolo di esempio, all'opportunità di tenere distinte le istruttorie per la concessione di nuovi affidamenti da quelle per il rinnovo dei fidi in essere, seppur le persone, le professionalità e le competenze implicate in queste attività siano chiaramente le stesse (Di Antonio, 2002).

Per intuire le potenzialità che la metodologia ABC può rivestire anche nelle banche, si riportano due semplici esempi (Di Antonio, 2002).

Il primo riguarda l'ufficio acquisti. Alcuni costi di tale ufficio sono rilevati in modo diretto, alcuni sono ribaltati da altri centri di costo (Di Antonio, 2002). L'approccio tradizionale, secondo una prospettiva di tipo funzionale o per natura della spesa, basata sull'allocazione dei costi ai centri di responsabilità, non consente di rispondere a domande cruciali in merito a ciò che si fa, come lo si fa, per chi lo si fa (Di Antonio, 2002). Non si riesce nemmeno a valutare l'impatto sui costi e quindi la convenienza ad intraprendere eventuali interventi di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle procedure (Di Antonio, 2002). Si ha soltanto una visione aggregata della funzione dell'ufficio, dove l'unico livello di analisi riguarda le diverse voci di spesa (personale, costi EDP, ammortamenti, materiali di consumo, utenze), tipicamente ribaltate in base al numero di dipendenti (Di Antonio, 2002). E' chiaro come di fronte a pressioni provenienti dal conto economico della banca o alla percezione dell'esistenza di sovradimensionamenti ed inefficienze nella funzione, l'unica risposta che la base informativa disponibile consente di valutare e proporre è quella consistente in un taglio alle diverse voci; taglio che per forze di cose risulterà indiscriminato

rispetto alle diverse attività che si svolgono, utili o inutili che siano, efficienti o inefficienti, sovradimensionate o sottodimensionate (Di Antonio, 2002).

Al contrario, la visione proposta dall'ABC aiuta alla comprensione della complessità delle funzioni svolte dall'ufficio, che si articolano in molteplici e diversi compiti, ognuno dei quali guidato da diverse determinanti di costo (Di Antonio, 2002). La corretta attribuzione dei costi dell'ufficio agli oggetti di analisi (ad esempio le filiali) dovrebbe prendere a riferimento il volume delle diverse attività richieste, misurato dagli activity driver (Di Antonio, 2002). Così, l'attività "selezione dei fornitori" avrà come activity driver il numero di fornitori esaminati, l'attività "negoziazione con i fornitori" ribalterà i costi in base al numero di fornitori scelti, l'attività "emissione ordini" avrà come parametro di ribaltamento il numero di ordini, mentre l'activity driver dell'attività "controllo merce ricevuta" sarà il numero di lotti ricevuti (Di Antonio, 2002).

Inoltre, il livello dei costi è determinato non solo dai volumi delle attività svolte, ma anche da scelte di processo produttivo o di politica: i costi delle attività "selezione dei fornitori" e "negoziazione con i fornitori" dipendono dalle politiche di approvvigionamento e dal livello di standardizzazione dei beni acquisiti, mentre i costi delle attività "emissione ordini" e "controllo beni ricevuti" vanno ricondotti anche ad altri fattori, come le dimensioni degli ordini e le politiche di magazzino (Di Antonio, 2002).

Il secondo esempio che si vuole proporre riguarda il caso di un servizio fidi di sede, e la determinazione dei criteri più idonei per ribaltare i relativi costi sulle filiali (Di Antonio, 2002). I parametri tradizionalmente utilizzati (il numero di dipendenti o il numero di fidi in essere di ogni filiale) risultano del tutto fuorvianti per ribaltare i costi delle voci Personale, Visure, Ammortamenti, Materiali di consumo e Utenze, poiché tendono ad ignorare la numerosità e la diversità delle attività svolte ed ipotizzano, erroneamente, che i costi dipendano da un unico fattore causale (Di Antonio, 2002).

Ciò non può che portare a penalizzazioni e privilegi iniquamente distribuiti. Per fare l'esempio di un caso concretamente analizzato da Di Antonio (2002), si è osservato come il ribaltamento dei costi del servizio fidi di area (insieme a tutti gli altri costi delle strutture di area) in base al numero dei dipendenti delle filiali penalizzava le dipendenze che, a parità di attività di impiego, erano più orientate alla raccolta e quindi più grandi.

Dall'altro lato, il ribaltamento dei costi del servizio fidi di sede in base al numero di posizioni in essere penalizzava le filiali che, a parità di volumi di impieghi, facevano segnare livelli di rischiosità inferiori (assorbendo in realtà minori costi di monitoraggio delle posizioni), oppure quelle che erano caratterizzate da una più alta incidenza di rinnovi rispetto a nuovi affidamenti (generando minori costi di istruttoria), e quelle che erogavano prestiti di minore dimensione (in tal

caso, infatti, le pratiche rientravano nelle autonomie periferiche e dunque non davano luogo al sostenimento di costi di istruttoria) (Di Antonio, 2002).

La prassi del ribaltamento generava una falsa rappresentazione dei costi e quindi della redditività delle attività di impiego delle filiali, operando sistematici travasi di utile dalle filiali piccole a quelle grandi, da quelle poco rischiose a quelle molto rischiose, da quelle di raccolta a quelle di impiego, da quelle mature e stabili (rinnovi) a quelle nuove o in sviluppo (nuovi affidamenti) (Di Antonio, 2002).

Un altro effetto delle modalità di imputazione dei costi che veniva osservato era il fatto che, a fronte delle molteplici e diverse attività eseguite da una determinata unità centrale, il parametro di ribaltamento dei costi fosse unico, il che implicava che i costi specifici di alcune attività non fossero in realtà rilevati ed imputati alle filiali utilizzatrici (si pensi all'attività di consulenza svolta in favore delle filiali) (Di Antonio, 2002). Ciò portava ad un'allocazione inefficiente delle risorse e ad un aumento dei costi indiretti: le filiali venivano infatti incoraggiate ad utilizzare in eccesso, al di là cioè delle effettive esigenze, tutte quelle attività delle unità di sede per cui non sostenevano costi specifici (Di Antonio, 2002).

L'applicazione dell'ABC, invece, consente di separare le diverse attività, ed individuare per ognuna di esse i costi e i volumi di output. Nel caso specifico, si è trovato "il numero di pratiche nuovi fidi" come activity driver per l'attività "istruttoria nuovi fidi", "il numero di pratiche rinnovi" come activity driver per l'attività "istruttoria rinnovi", "il numero di nuovi fidi concessi" per l'attività "perfezionamento nuovi fidi", "il numero di pratiche incomplete" per l'attività "modifiche/rilavorazioni", "il numero di visure" per l'attività "visure catastali", "il numero di ore di formazione" per l'attività "formazione interna", "il numero di ore di consulenza" per l'attività "consulenza interna", "il numero di rinnovi concessi" per l'attività "perfezionamento rinnovi", "il numero di fidi in essere" per l'attività "analisi e controllo fidi" e "il numero di posizioni a rischio" come activity driver per l'attività "monitoraggio posizioni a rischio" (Di Antonio, 2002). Ne è risultata una determinazione dei costi e dei margini dell'attività di prestito più verosimile, con una riduzione dei costi a carico delle filiali che effettivamente richiedevano minor lavoro alle strutture di area e di sede, ossia le filiali piccole, poco rischiose, di raccolta e mature; allo stesso tempo, aumentava la quota di costi indiretti attribuita alle filiali dalle caratteristiche opposte (Di Antonio, 2002).

4.3 Dall'Activity-Based Costing all'Activity-Based Management

Come spiegato nel secondo capitolo, l'Activity-Based Costing è nato per dare risposta a esigenze di natura prettamente contabile, in merito all'attribuzione corretta dei costi indiretti agli oggetti di costo e quindi al calcolo della loro redditività. Tale tecnica non consente però una valutazione della performance delle strutture di sede/servizio e più in generale della capacità della banca di ottimizzare la gestione dei propri costi (specie quelli aventi natura indiretta) (Di Antonio, 2002). In particolare, ai fini dell'ottimizzazione della performance di costo, i limiti delle informazioni calcolate in chiave ABC possono essere così riassunti (Di Antonio, 2002):

- 1) si dà rilievo alla dimensione dell'efficienza e non anche a quella dell'efficacia delle attività
- 2) ci si orienta ad una fotografia dell'esistente piuttosto che al cambiamento e all'innovazione
- 3) si adotta una prospettiva limitata, ignorando gli effetti prodotti dalle attività sui processi di cui le stesse fanno parte
- 4) si mettono al centro le attività, mentre le leve del cambiamento e della gestione (si pensi solo ai meccanismi di elaborazione del budget) sono impennate sulle unità organizzative e sui centri di responsabilità, molto spesso disegnati su criteri funzionali
- 5) le informazioni sono rilevanti più per le attività sufficientemente modellizzabili e ripetitive che per quelle ad alto contenuto di professionalità e variabilità
- 6) il sistema diventa meno affidabile se, in una situazione di elevata instabilità di mercato ed organizzativo - tecnologica, le modalità di svolgimento delle attività e il ridisegno dei processi cambiano in modo frequente.

Tuttavia, i limiti appena descritti sono superabili, almeno parzialmente, una volta che si sono poste le premesse dell'ABC, sia quelle di ordine cognitivo (orientamento alle attività) sia quelle di ordine organizzativo (mappatura delle attività e analisi dei loro costi) (Di Antonio, 2002).

I primi due ostacoli elencati vengono rimossi integrando le informazioni raccolte per attività (costi totali, costi unitari e volume di output) con altre utili a valutare meglio le attività stesse, e utili, soprattutto per poterle gestire (Di Antonio, 2002). E' la prospettiva, già spiegata nel secondo capitolo, dell'Activity-Based Management.

Il terzo limite è superabile aggregando le attività tra loro strettamente interrelate, in quanto facenti parte dello stesso processo: è la prospettiva del costing e del management di processo (Di Antonio, 2002).

Quanto al limite al punto 4), possiamo dire che gli sviluppi citati, seppur massimamente efficaci all'interno di una struttura organizzativa disegnata per processi, possono tuttavia produrre

notevoli effetti di miglioramento della gestione anche nel quadro di una struttura funzionale o divisionale (Di Antonio, 2002). Sono ancora numerosi, infatti, gli autori che suggeriscono di non abbandonare completamente la struttura di tipo funzionale: molti di quelli che si sono occupati del problema della ridefinizione della struttura organizzativa nella prospettiva dei processi, si sono dichiarati a favore del mantenimento delle unità funzionali, proponendo soluzioni che mantenessero la struttura verticale, operando però una decisa svolta verso un orientamento ai processi (Bernardi, Biazzo, 1995; Mucelli, 2000). Lo stesso Porter sembra non abbandonare del tutto la logica funzionale e gerarchica. (Cerbioni, 2006)

Tornando ai primi problemi evidenziati sopra, la prospettiva dell'Activity-Based Management presuppone un ampliamento della base informativa rispetto all'ABC, per analizzare le attività in modo più completo ed approfondito (Di Antonio, 2002). In particolare, ai dati di costo e di volume di output si affiancano le informazioni relative alla performance qualitativa delle attività, sotto i diversi profili apprezzati dal cliente interno (tempi, qualità, flessibilità, affidabilità) e le informazioni relative alle determinanti strutturali di costo, dovute cioè alle modalità di svolgimento dei processi produttivi (cost driver). Sintetizzando, l'ABC si concentra sull'allocazione delle risorse alle attività e delle attività agli oggetti di costo e ha il fine di misurarne correttamente i costi; l'ABM, invece, si focalizza sull'efficienza nell'impiego delle risorse e sulla performance complessiva delle attività e consente di interrogarsi sulla reale utilità di queste ultime, così da separare quelle critiche da quelle a scarso valore aggiunto o addirittura nullo (Di Antonio, 2002).

Riprendendo l'esempio proposto riguardo al servizio fidi di sede, si può ora completarlo con l'introduzione dei nuovi indicatori previsti dall'ABM (Di Antonio, 2002). Per semplicità, ci si limita all'analisi dell'attività "istruttoria di nuove domande di affidamento", che, come detto, ha come activity driver "il numero di pratiche di nuovi fidi".

Il primo passo consiste nell'identificazione del cliente. In una logica di processo, tale soggetto coincide con chi si colloca immediatamente a valle dell'attività in esame e utilizza l'output prodotto da quest'ultima per lo svolgimento del proprio compito (Di Antonio, 2002). In questo caso, il cliente (interno) è quindi l'organo deliberante, che ricorre al risultato del lavoro di istruttoria per formare il proprio giudizio in merito all'affidabilità o meno del richiedente il prestito (Di Antonio, 2002). In senso più ampio e indiretto, può essere considerata cliente anche la filiale che ha inoltrato la domanda di affidamento e che gestisce la relazione con il cliente finale; in senso ancora più lato, si può considerare come cliente delle attività proprio quest'ultimo soggetto, ossia il vero cliente (Di Antonio, 2002).

I parametri di performance, scelti basandosi sulle indicazioni dell'organo deliberante in merito alle caratteristiche della prestazione desiderate (qualità, tempestività, chiarezza dell'analisi), sono i seguenti (Di Antonio, 2002):

- il tasso di insolvenza
- i tempi
- la chiarezza e l'efficacia dell'analisi
- il numero di richieste di chiarimenti da parte dell'organo deliberante
- il numero di richieste di informazioni aggiuntive da parte dell'organo deliberante (completezza dell'analisi)
- % di pratiche respinte con valutazione positiva del servizio (qualità dell'analisi)
- % di pratiche accettate con valutazione negativa del servizio (qualità dell'analisi)

E' interessante notare che la tempestività di istruttoria, come profilo di qualità di tale attività, è apprezzata più dalla filiale che dall'organo deliberante; è infatti la prima a gestire la relazione di mercato con il cliente e quindi a percepire meglio le richieste dello stesso in termini di profili di qualità del "prodotto finale" del processo. Quanto al parametro di insolvenza, esso è il risultato non solo della performance dell'organo deliberante, ma anche di quella degli altri organi che partecipano al processo: si è in presenza di un tipico caso di corresponsabilità gestionale.

I cost driver, spesso non facilmente misurabili, indicano come siano possibili interventi di miglioramento nella performance di costo dell'attività (che non intacchino i livelli di output e la qualità dello stesso) (Di Antonio, 2002):

- automatizzando il processo (pratica elettronica di fido, sistemi esperti a supporto della decisione);
- migliorando ed aumentando lo scambio informativo con le filiali, che gestiscono le relazioni di clientela nonché le fasi a monte dell'attività in esame (contatto con il cliente, prima raccolta delle informazioni, prima istruttoria della domanda);
- migliorando la performance delle fasi a monte di quella in oggetto (ad esempio riducendo gli errori e le incompletezze della prima istruttoria della filiale);
- migliorando la competenza del personale;
- migliorando l'integrazione delle informazioni interne (ad esempio domande fatte in passato dallo stesso cliente, rapporti andamentali se è già cliente della banca);
- migliorando la disponibilità di informazioni esterne accessibili (banche dati);
- semplificando l'istruttoria ed accettando livelli superiori di rischio (in tal caso, si tratta di ottimizzare il trade-off tra costi operativi e perdite su crediti; lo snellimento dell'attività può

essere conveniente nel caso in cui le istruttorie per rinnovo su rapporti siano prive di anomalie, e nel caso in cui le imprese siano notoriamente solvibili o presentino forti garanzie).

La gestione delle attività si basa anche su una valutazione del valore da esse prodotto. Allargando l'analisi alla complessiva operatività del servizio fidi di sede, si possono ad esempio individuare le seguenti classi di attività (Di Antonio, 2002):

- attività che producono valore aggiunto nel breve periodo (“analisi e valutazione nuovi fidi”, “analisi e valutazione rinnovi”, “perfezionamento nuovi fidi”, “perfezionamento rinnovi”, “visure catastali”, “consulenza interna”, “analisi e controllo fidi”, “monitoraggio posizioni a rischio”);
- attività che producono valore aggiunto nel lungo periodo (“formazione interna”);
- attività senza valore aggiunto, ma obbligatorie (“segnalazioni/adempimenti amministrativi”);
- attività senza valore aggiunto, non obbligatorie (“modifiche/rilavorazioni/completamenti”).

4.4 Problematiche nell'implementazione di un sistema ABC nelle banche

Un approccio basato sulle attività per ottenere informazioni di costo nelle aziende bancarie è quindi concettualmente semplice ed intuitivo da capire. Anche nelle banche, la gestione delle attività può costituire una strada maggiormente efficace ed efficiente rispetto a quella di gestire e valutare prodotti e clienti utilizzando dati di costo aggregati a livello banca.

Tuttavia, sebbene il principio che guida l'ABC nelle banche sia lo stesso delle imprese manifatturiere, diversa è la questione inerente l'implementazione pratica.

Nei paragrafi precedenti abbiamo elogiato le potenzialità dell'Activity-Based Costing e dell'Activity-Based Management, evidenziandone i pregi rispetto ai sistemi di costo tradizionalmente utilizzati dalle banche. Ora che anche i manager delle banche si stanno interessando ai concetti di questa nuova metodologia, stanno riscontrando però diverse problematiche che i loro colleghi delle imprese manifatturiere non hanno mai dovuto affrontare.

Innanzitutto, la numerosità delle attività da individuare nelle banche è maggiore rispetto a quella delle imprese industriali. Si è citato in precedenza una serie di attività individuabili solo per

la tematica inerente gli affidamenti. Ne potremmo individuare altrettante per la pratica di mutuo, per l'accettazione e il trattamento di una cambiale, per l'iter di un assegno (richiesta di un carnet alla Sede Centrale, ricevimento dello stesso, rilascio al cliente, negoziazione di un assegno, telefonata per il "benefondi", interrogazione di un assegno, mandare l'avviso di impagato) e così via. Un numero maggiore di attività individuate significa un numero maggiore di cost driver da selezionare e da rilevare: tutto ciò richiede chiaramente un investimento maggiore.

In secondo luogo, nelle banche è molto più difficile selezionare e misurare i cost driver. Ciò assume una rilevanza ancora maggiore rispetto alla numerosità delle attività.

Nella selezione del cost driver, si dovrebbe andare ad esaminare quali sono le cause che fanno accrescere la mole di lavoro, impiegare risorse addizionali e in ultima battuta, aumentare i costi dell'attività. Tale compito risulta abbastanza agevole nella classica impresa manifatturiera: i costi indiretti attribuiti all'attività del "riattrezzaggio ai macchinari" saranno ripartiti in base al numero di riattrezzaggi, quelli attribuiti all'attività "lavorazione ai macchinari" in base al numero di ore macchina, quelli attribuiti all'attività "esamina della qualità dei prodotti" in base al numero di ispezioni. Il numero di riattrezzaggi è senz'altro il fattore che spiega il variare dei costi dell'attività "Riattrezzaggio dei macchinari": essi variano infatti in maniera direttamente proporzionale al numero di riattrezzaggi; stesso discorso per le ore macchina e il numero di ispezioni.

Nel contesto banca, invece, quando facciamo riferimento all'attività "apertura di un conto corrente" e vogliamo selezionare il cost driver, il compito diventa più difficile. Mentre un'impresa manifatturiera sa esattamente quanto un riattrezzaggio farà aumentare i costi dell'attività, l'apertura di un conto corrente ha un costo più difficile da determinare. Talvolta tale attività richiede un'ora di consulenza, talvolta 10 minuti, talvolta un minuto; talvolta una consulenza di due ore non porta all'apertura di nessun conto corrente; talvolta è stata favorita da un'azione svolta dal Direttore di filiale, il quale impiega il suo tempo in prima persona per un'azione commerciale. In questi termini, si può ben comprendere l'incertezza che si può avere nel determinare il costo di tale attività.

Problema molto simile si pone nel caso in cui si voglia determinare il costo dell'attività "concessione di un mutuo". Ricordando il quinto limite delle informazioni calcolate in chiave ABC, si sottolinea come tali informazioni siano rilevanti più per attività modellizzabili e ripetitive che per quelle ad alto contenuto di professionalità e variabilità: questa lacuna, a differenza delle altre, non viene colmata dall'ABM, né da un'attenta gestione dei processi.

Certamente si può ricorrere a delle stime, calcolando il costo medio di un'attività. Un tale calcolo servirebbe certamente per farsi un'idea del costo di apertura di un c/c o di concessione di un mutuo, ma porterebbe a stime di costo arbitrarie e con una scarsa valenza strategica, rendendo vano il principio dell'ABC di studiare l'effettivo consumo di risorse.

In realtà, per determinare con accuratezza il costo di questi tipi di attività, non standardizzabili, ci sono due metodi, entrambi molto dispendiosi.

Il primo è quello di misurare ogni volta il tempo impiegato da ogni persona per lo svolgimento dell'attività: un tale metodo tuttavia, oltre che essere estremamente oneroso, è di scarsa utilità in chiave futura, in quanto così facendo si dispone sempre e solo di informazioni molto precise su attività già svolte.

Il secondo è quello di dividere le attività (come le pratiche di mutuo o quelle di affidamento) per tipologia, esaminando gli organi deliberanti coinvolti e il tempo che ogni organo impiega per ogni tipologia di pratica. Di tale soluzione si riporta un esempio concreto nel prossimo paragrafo.

Collegato a ciò si pone in luce un altro punto. Un'impresa manifatturiera sa quanti riattrezzaggi dei macchinari effettuerà oggi, quanti ne effettuerà domani e quanti ne effettuerà tra una settimana. Allo stesso modo, è a conoscenza della quantità di materiali che dovrà ricevere nell'arco di una settimana e di quanti ne dovrà esaminare la qualità. In altri termini, ha l'opportunità di programmare le attività che andrà a svolgere.

Tutto questo nella banca non succede, in quanto la programmazione delle attività risulta molto più difficoltosa: la banca non sa quanti c/c aprirà in un determinato giorno, né quante cambiali dovrà mandare al protesto la settimana prossima, né quante pratiche di surroga di mutuo dovrà avviare nel prossimo mese. Se la stima del costo medio di tali attività risolve, anche se solo parzialmente, l'indeterminatezza del calcolo del costo di un'attività, essa lascia inalterato il difetto di programmazione delle attività.

Il fatto che la maggioranza delle attività del contesto bancario non siano standardizzabili, rende difficile, se non impossibile, gestire e valutare le performance delle attività. In un contesto del genere, infatti, valutare la performance qualitativa di attività come l'apertura di un conto corrente o la concessione di un mutuo in relazione ai tempi è poco significativo, se non addirittura dannoso: una tale valutazione potrebbe indurre il personale ad accorciare i tempi della consulenza o della pratica, con il rischio enorme di prestare poca attenzione ad aspetti più importanti rispetto al fattore tempo, come la spiegazione accurata del prodotto bancario o l'esamina dei rischi a cui la banca si espone.

C'è inoltre un'altra problematica da segnalare. Abbiamo sempre definito l'attività, fra i vari punti, come caratterizzata da un comportamento simile dal punto di vista dei costi e della performance, e da input e output ben identificati. Nelle imprese manifatturiere c'è una chiara sequenzialità di input-output: è infatti abbastanza agevole seguire il percorso e la lavorazione delle materie, individuando così le attività facenti parte dello stesso processo: l'invio di un ordine, il

ricevimento delle materie prime, la loro lavorazione, l'ottenimento del prodotto finito, l'accantonamento a magazzino, la distribuzione dei prodotti e così via.

In banca, invece, non esistono materie prime vere e proprie: l'unica vera materia prima che si potrebbe individuare è il costo del denaro. Ma già l'intangibilità della materia prima rende l'idea di quanto possa risultare difficoltoso stabilire una sequenzialità input-output nelle banche. Perciò, l'individuazione e la gestione dei processi sono maggiormente complesse anche a causa di questo fattore.

Infine, un altro elemento di complessità da tenere a mente è il rapporto tra sede centrale e filiali. Questo legame, oltre che accrescere ancor più la numerosità delle attività, rende più difficile programmare e gestire i processi.

Si immagini il caso in cui un'analisi strategica debba far emergere quanto costa mediamente il prelievo di contanti da un ATM. Informazione che può rivelarsi molto rilevante.

I fattori da tenere in considerazione per un'indagine di questo tipo sono diversi.

Come abbiamo appena detto, le attività da considerare per rendere il servizio alla clientela sono diverse e coinvolgono sia la Sede Centrale che la Rete Commerciale: l'ordinazione dei soldi alla Cassa Centrale, la predisposizione della somma richiesta, il trasporto della stessa alla filiale, "l'accantonamento" nel tesoretto, l'attività di caricamento del bancomat, la contabilizzazione dell'operazione. Ad evidenza, nella determinazione del costo di un prelievo bancomat, vanno considerati i costi dello svolgimento di tutte queste attività, eseguite dagli addetti della Cassa Centrale, da quelli del furgone della rimessa valute e dagli operatori unici della filiale.

Va poi considerata la distanza percorsa dal furgone, poiché soddisfare l'esigenza di una filiale che dista 5 km dalla Sede Centrale ha un costo diverso dal servirne una che dista a 100 km. Il principio dell'Activity-Based Costing si fonda proprio sul consumo di risorse da parte di una determinata attività. Fin qui sembrerebbe la stessa analisi compiuta dalle imprese industriali, allorché studiano i costi delle loro attività di trasporto.

Detta analisi però si complica, in quanto i clienti che la Cassa Centrale va a servire sono le filiali. E' chiaro quindi che la filiale che dista 100 km dalla Sede Centrale richiede un dispendio di risorse maggiore nel richiedere un sovvenzionamento di valuta rispetto alla filiale che dista solo 5 km, ma è altrettanto chiaro che entrambe le filiali sono state aperte seguendo una logica aziendale di copertura geografica, e in quanto tale non può sfavorire le filiali più distanti.

Un altro elemento di complessità è l'importo prelevato. Ogni filiale ha il suo massimale di caricamento dell'ATM, oltre il quale non può andare. Supponiamo che 2 filiali abbiano entrambe un massimale di 25.000 euro. Se nella prima filiale vengono prelevate esclusivamente importi da 40 euro, mentre nella seconda le somme prelevate sono di 500 euro l'una, già si può intuire come i

prelievi da 500 euro costino molto di più rispetto a quelli da 40, poiché richiedono dopo 30-40 prelievi la riesecuzione di tutte le attività citate in precedenza (si consideri che quando l'ATM è a 5000-6000 solitamente si provvedere a caricarlo).

Oltre all'importo del prelievo, c'è poi un ultimo elemento che aumenta la complessità della determinazione del costo di un prelievo: le banche fanno pagare le commissioni di prelievo bancomat solo ai non clienti. Per logiche aziendali, infatti, tipicamente non si fa pagare alcuna commissione di prelievo dall'ATM ai correntisti. Tale politica è giustificata da un punto di vista della fidelizzazione della clientela, ma complica ulteriormente la determinazione dei costi delle operazioni e la determinazione dei prezzi. Ad un correntista che preleva 500 euro dal bancomat la banca non fa pagare nessuna commissione per il prelievo, mentre il costo di tale operazione è significativa. Al contrario, ad un correntista che preleva 30 euro la banca fa pagare una commissione (tipicamente di 2 euro), sebbene il prelievo abbia un costo relativo.

A livello logico, si potrebbe dedurre che i costi dei prelievi dei clienti debbano essere remunerati dal canone che i correntisti pagano periodicamente per il conto che hanno acceso, mentre i costi delle operazioni di prelievo da parte dei non clienti debbano essere remunerati dalle commissioni sui prelievi ATM. Si può però immaginare, come questo ragionamento logico si tramuti in una complessità enorme allorché si desidera determinare accuratamente i prezzi dei prodotti, in questo caso costituiti dalle commissioni sui prelievi e dal canone addebitato sui conti correnti. Tenere conto di tutte queste variabili e di tutti questi incroci tra consumo di risorse da parte delle attività (svolte peraltro da Unità organizzative della sede centrale, furgoni della rimessa valute, e personale della filiale), importi dei prelievi, fidelizzazione della clientela e logiche di tipo aziendale (non si può far pagare diversamente il servizio alle filiali), rende la determinazione del costo delle attività e ancor più dei prezzi di vendita parecchio più complessa rispetto a quanto non succeda nelle imprese industriali.

4.4.1 Una possibile soluzione

Ritornando alla determinazione del costo di attività difficilmente modellizzabili, e in particolare alla soluzione di dividere tali attività per tipologia, si riporta qui come esempio l'analisi dei processi svolta nel 2005 dalla Banca Popolare di Vicenza per le pratiche di fido.

I costi mensili che si riferiscono alla voce 'Analisi Fidi' comprendono essenzialmente i costi del personale, i fitti passivi, i costi di telefonia e i costi relativi ai posti di lavoro.

Considerata l'importanza che i costi dei 'Laboratori Fidi' rivestiva (e riveste tuttora) all'interno della Struttura 'Servizi Accentrati', nel 2005 si è passati da una metodologia che

prevedeva come criterio di ripartizione dei costi il numero di rapporti affidati, ad una che consentisse di arrivare ad una diversa attribuzione dell'onere: si è arrivati alla determinazione di un costo standard per pratica all'Unità Organizzativa di Rete che chiede l'attivazione del Laboratorio Fidi, costo che viene commisurato al reale utilizzo della Struttura centrale che ha espresso un parere.

Il costo quindi non è più definito come abbonamento al servizio e non si attribuisce più in base al numero di rapporti affidati, bensì si è fatta una vera e propria analisi dei tempi e dei processi per cercare di arrivare ad un'allocazione dei costi che si ispiri il più possibile al criterio di causalità dei costi.

Per determinare il costo (standard) si è considerato:

- il costo medio orario delle risorse comprese nei nuclei Analisi a Valutazione Vicenza 1, Vicenza 2 ed Udine e nell'Unità Organizzativa Analisi e Valutazione Crediti di Direzione che sono stati interessati nell'espletamento delle pratiche di fido nel corso degli anni precedenti (per semplicità si è considerato solamente il 2004)
- il tempo medio rilevato per ciascuna tipologia di pratica pesata presentata nel 2004
- il numero di pratiche lavorate
- la rivalutazione del solo costo del personale per quanto riferibile agli adeguamenti contrattuali previsti dal nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Come detto la logica di attribuzione dei costi regolata da driver operativi o di riferimento è stata sostituita da un'attribuzione dei costi che riporta un costo di utilizzo effettivo della Struttura Centrale richiamata. Va precisato che la stagionalità dei volumi e il diverso interessamento delle Strutture non hanno mai consentito un adeguato confronto nello specifico con i dati riferiti agli anni precedenti.

L'adozione di questo nuovo criterio di fatto elimina le diversità nell'attribuzione dei costi motivata da inefficienza del servizio e da una stagionalità nella presentazione delle pratiche riferite. Nel seguito si chiarisce il nuovo criterio di calcolo adottato dal 2005.

Come detto si sono prese in considerazione le pratiche che sono state assegnate nel corso del 2004 ai Laboratori di Udine e Vicenza e hanno ottenuto un parere dagli stessi motivando una lavorazione.

La prima parte dello studio associa ad ogni pratica proposta e lavorata dal Laboratorio Analisi un diverso peso che riporta:

- la complessità nella trattazione della stessa in funzione dell'Organo deliberante competente
- lo scopo che motiva la presentazione della pratica.

TIPOLOGIA DI PRATICA		
Pratica molto complessa (peso 3)	Pratica mediamente complessa (peso 2)	Pratica poco complessa (peso 1)

In base alla tipologia di pratica, distinguiamo tra le pratiche molto complesse (peso 3), mediamente complesse (peso 2) e poco complesse (peso 1). Successivamente, in base alla complessità della pratica, si interpellano i diversi Organi deliberanti:

- Comitato Centrale Fidi
- Comitato Crediti
- Comitato Esecutivo
- Consiglio di Amministrazione
- Delegato crediti e C.I.P. di Area congiunti
- Direttore Commerciale
- Direttore Corporate
- Direttore Capozona
- Direttore Filiale
- Responsabile Crediti incagliati e precontenzioso
- Responsabile di Area
- Responsabile Direzione Crediti
- Responsabile Valutazione Crediti
- Vice Direttore Affari Generali
- Vice Direttore Crediti
- Vice Responsabile di Area
- Vice Direttore di Capozona

SCOPO DELLA PRESENTAZIONE DELLA PRATICA		
Peso ininfluyente (0)	Peso medio (0.5)	Peso elevato (1)

In base allo scopo della presentazione, distinguiamo invece le pratiche in tre grandi gruppi: il primo, che ha peso ininfluyente (0), raggruppa tutte le pratiche presentate allo scopo di proroga temporanea, sconfinamento, revoca ordinaria e variazione garanzie; il secondo riguarda le concessioni su posizioni di validità e ha un peso medio (0.5) mentre il terzo, che ha un peso elevato

(1), considera le pratiche presentate allo scopo di nuove concessioni, rinnovi e rinnovi con interventi.

Giunti a questo punto, può iniziare la seconda fase dell'analisi, quella che mira a determinare il tempo teorico per pratica e il costo della stessa.

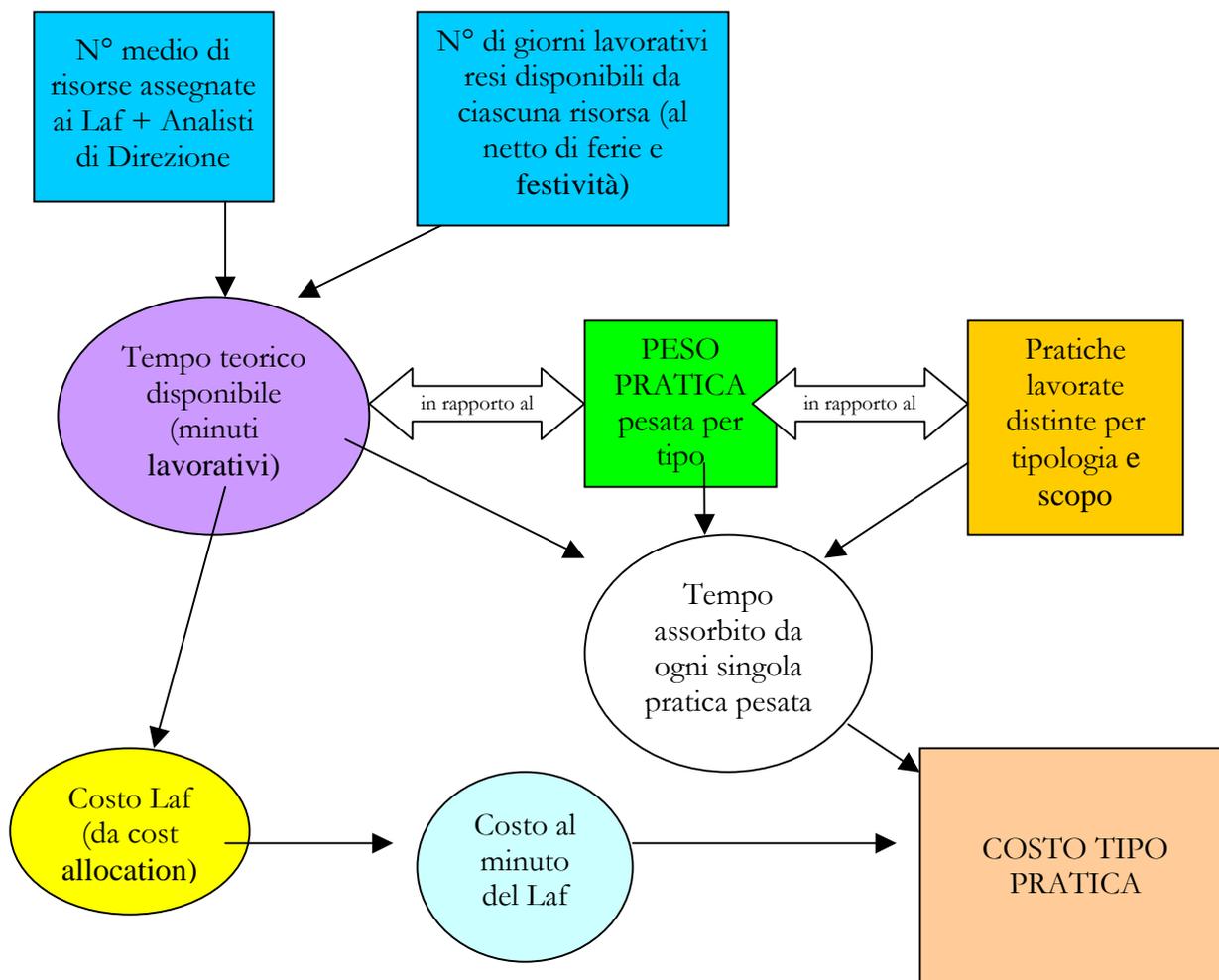


Fig. 1 Rappresentazione grafica dell'analisi dei processi svolta dalla BPVI allo scopo di determinare i tempi e i costi delle pratiche di fido

Come messo in evidenza dalla figura, si tiene conto innanzitutto del numero medio di risorse assegnate al Laboratorio di Analisi Fidi da una parte (compresi gli Analisti di Direzione) e del numero di giorni lavorativi resi disponibili da ciascuna risorsa (al netto delle ferie e festività sono mediamente 225) dall'altra, per arrivare alla determinazione del tempo teorico disponibile. Tale tempo, calcolato in minuti lavorativi, andrà rapportato al peso della pratica, che come detto, riporta la complessità nella trattazione della stessa in funzione dell'Organo deliberante chiamato in causa e

dello scopo che ne motiva la presentazione, dividendo il totale delle pratiche lavorate durante l'anno per tipologia e scopo. Tipicamente, quando le pratiche sono complesse e particolarmente importanti vengono interpellati Organi come il Comitato Centrale Fidi, il Comitato Crediti, il Comitato esecutivo e il Consiglio di Amministrazione; le pratiche meno complicate sono solitamente di competenza del Direttore di filiale o del vice Direttore di Area. In base allo scopo distinguiamo invece pratiche come lo sconfinamento e la revoca ordinaria, che hanno un peso ininfluenza in quanto assorbono una quantità di tempo molto bassa, e pratiche con un peso molto elevato come le nuove concessioni di fido e i rinnovi con interventi, che al contrario, richiedono molto tempo e molte energie da parte degli organi interpellati.

Sarà così possibile calcolare il tempo medio assorbito da ogni singola risorsa (in minuti) per pratica pesata. Parallelamente, partendo dal costo totale allocato al Laboratorio e Analisi Fidi e dividendolo per il tempo totale (in minuti) reso disponibile dal personale, si determina il costo al minuto del Laboratorio; infine, moltiplicando tale costo al minuto per i minuti di lavorazione che una determinata tipologia di pratica ha richiesto, si arriva al calcolo del costo della stessa.

Uno studio di questo tipo è tanto utile per determinare in modo accurato il costo di ogni tipologia di pratica, tanto dispendiosa visto l'ingente investimento che si è reso necessario per implementare il progetto ed effettuare le analisi dei tempi. Il punto fondamentale è, al solito, la valutazione del trade-off tra il costo della misurazione ed i benefici ottenuti dalla stessa. In questo caso, la BPVI ha sicuramente beneficiato degli investimenti effettuati per tale analisi, ma non sempre si è così sicuri della convenienza economica di realizzare nuovi progetti volti ad una migliore allocazione dei costi.

La tabella 3 riassume il costo medio delle varie tipologie di pratica.⁴ Ad ogni incrocio, essa individua il costo di ogni tipologia di pratica che ha richiesto l'intervento di un determinato Organo.

Così, una nuova concessione di fido (pratica che ha un peso molto elevato) caratterizzata da una grande complessità nella trattazione, avrà richiesto l'intervento di Organi come il Comitato esecutivo, il Responsabile Valutazione Crediti o il Comitato Centrale Fidi: il costo assegnato a tale pratica è di 599,51 euro. Se la concessione di affidamento non è molto complessa, essa sarà invece di competenza del Direttore Capozona, del vice-responsabile di Area o del Direttore di filiale: il suo costo è di 362, 51 euro.

Allo stesso modo, nella tabella si possono individuare i costi di tutte le altre tipologie di pratica: ad esempio, una revoca ordinaria ha un costo molto inferiore rispetto alla concessione di fido, poiché è una pratica caratterizzata da un peso molto basso: il suo costo varia da 19.98 euro se

⁴ Per motivi di privacy aziendale, i dati, pur nel rispetto delle proporzioni, sono stati modificati.

essa è di una certa complessità e richiede l'intervento di qualche organo centrale, a 12,08 euro se viceversa la complessità è ridotta ed è sufficiente la delibera del vice Responsabile di Area o del Direttore di Filiale.

SCOPO	Rinnovo	Rinnovo Con interventi	Nuova Concessione	Concessione su posizione in validità	Revoca Ordinaria	Proroga temporanea Sconfinamento	Variazione Garanzie
Comitato Crediti							
Comitato Esecutivo							
Dirett. Commer.							
Vice Dir. Gen. Aff.		599,51		599,75		19,98	
CdA							
Comit. Centr. Fidi							
Resp. Dir. Crediti							
Resp. Valut. Crediti							
Dir. Corporate							
Vice Dir. Crediti				181,25			
Resp. Cred. Incagl. E precont.							
Del. Crediti e CIP di area congiunti		362,51				12,08	
Resp. Area				120,84			
Vice Resp. Di Area							
Delegato C. area Resp. Area Congiunti							
Dir. Capozona							
Dir. Filiale				60,42			
Vice Dir. Capozona							

Tab. 3 Costo medio delle varie tipologie di pratica (Fonte: Banca Popolare di Vicenza).

4.5 Evoluzione dell'ABC nel settore bancario e nuove applicazioni

Esperti e professionisti del settore si stanno ponendo un grande quesito, ora che gli investimenti e gli sviluppi tecnologici sono più consistenti che mai e gli strumenti a disposizione soddisfano appieno le esigenze dei manager (Mitchell, 2008). Cosa sta guidando questo cambiamento ? Si tratta veramente di un'evoluzione o è semplicemente un trend destinato a fermarsi presto (Mitchell, 2008) ?

Stanno emergendo, grazie a banche innovative, nuovi fattori chiave per la redditività futura, come approcci soddisfacenti di performance manageriali, una gestione sistematica dei costi delle strutture centrali ed informazioni ben delineate riguardo al pricing e alla redditività della clientela (Mitchell, 2008).

Le fusioni tra banche hanno permesso risparmi significativi, ma il taglio delle risorse in eccesso è solamente una delle soluzioni possibili per ridurre i costi; le scale di efficienza non hanno apportato i benefici sperati; si è anche cercato di rallentare l'innovazione tecnologica per cercare disperatamente di abbassare i costi operativi (Mitchell, 2008). Il risultato di tutto ciò è che le banche stanno cercando di comprendere in maniera il più completa ed approfondita possibile i dati di costo a loro disposizione (Mitchell, 2008).

Si è compreso come i costi medi siano assolutamente inadeguati. Il livello della differenziazione dei costi è divenuto così importante che anche i dirigenti delle unità di business stanno rigettando l'utilizzo dei costi medi come base informativa per prendere decisioni: diverse ricerche hanno dimostrato che i fattori di costo unitari, a causa della diversa intensità della domanda che influenza il consumo, sono in alcuni casi 5 o 10 volte più grandi o talvolta 5 o 10 volte più piccoli rispetto alla media (Mitchell, 2008). Pertanto, solo se i costi si basano sull'effettivo consumo di risorse e riescono a rappresentarlo in modo chiaro, saranno veramente utili per tutte le componenti dell'azienda . Infatti, se presentate in modo trasparente, le informazioni di costo possono divenire uno strumento molto importante anche nel dialogo con i consumatori (Mitchell, 2008).

Le aziende bancarie contemporanee si stanno affacciando a nuovi metodi per far leva sulla redditività e sulle informazioni di costo, come (Mitchell, 2008):

- l'Activity-Based Pricing, in particolare per i servizi Business-to-Business
- il collegamento delle informazioni ABC alle cosiddette Scorecards di performance manageriali

- la predisposizione di informazioni di costo in base ad una visione per processi, sia per supportare le necessità di miglioramento dei costi, sia per responsabilizzare maggiormente il management
- informazioni sulla redditività delle relazioni con i clienti

4.5.1 Activity-Based Pricing

Anche le banche riconoscono sempre più che un importante vantaggio competitivo può derivare da un pricing accurato (Mitchell, 2008). Se i prezzi vengono determinati facendo riferimento unicamente al mercato, le aziende bancarie devono limitarsi a selezionare e coltivare le relazioni con i clienti molto redditizi e che richiedono pochi costi per essere serviti (Mitchell, 2008). Ci sono molte situazioni, tuttavia, in cui il prezzo può e deve essere basato su di una comprensione dei costi necessari per servire ogni specifico prodotto ad ogni cliente; in particolare, un potenziale rilevante per la massimizzazione dei profitti è ricoperto dai cosiddetti servizi business-to-business, soprattutto se i costi possono essere calcolati in modo trasparente e discussi con i clienti durante la negoziazione dei prezzi (Mitchell, 2008). Conseguentemente, c'è una grandissima richiesta di informazioni di costo accurate e trasparenti anche da parte dei clienti (Mitchell, 2008).

In un caso aziendale osservato da Mitchell (2008), il sub-appalto di un'attività all'esterno è stato di grande successo poiché l'informazione di costo è stata utilizzata per fissare l'obiettivo di prezzo con determinati clienti e, grazie anche ad una formazione della sua forza vendita, l'azienda ha visto migliorare la redditività delle relazioni con la clientela. Con le nuove informazioni ABC si ha l'opportunità di descrivere con i clienti specifiche misure di intensità di transazioni e di determinare in modo appropriato il prezzo di determinati servizi speciali a valore aggiunto (Mitchell, 2008).

4.5.2 L'integrazione dell'ABC nella gestione delle performance

Nel loro lavoro iniziale con l'ABC, molte banche hanno concentrato l'attenzione sui costi dei reparti e sui dati di costo di prodotto, focalizzandosi in particolar modo sulla comprensione dei costi unitari, in modo da arrivare ad avere informazioni sulla redditività aziendale e quella dei prodotti. Il limite di questi studi era la staticità, cosicché essi diventavano in breve tempo obsoleti (Mitchell, 2008).

Attualmente le banche stanno avvertendo sempre più la necessità di informazioni di costo e di redditività attendibili, orientando la prospettiva di analisi a processi che abbraccino diversi canali

di vendita ed unità organizzative (Mitchell, 2008). Inoltre, le aziende bancarie stanno riconoscendo il valore che può scaturire dall'integrazione delle informazioni di costo e di redditività con le applicazioni di performance manageriali (Mitchell, 2008). Infatti, i dati di costo stanno diventando sempre più parte integrante delle applicazioni di Balanced Scorecard, mentre i benchmark interni sono utilizzati per identificare le opportunità di miglioramento delle performance aziendali (Mitchell, 2008).

La crescente consapevolezza della rilevanza delle informazioni di costo ha fatto sì che oggi le tecnologie informatiche supportino maggiormente le applicazioni ABC rispetto a quanto non succedesse un paio d'anni fa: pertanto, possono risultare una base adeguata per l'ottenimento di altre informazioni, come i dati di Customer Relationship Management o le applicazioni CPM (Mitchell, 2008). Questa integrazione di dati è destinata a continuare ad aumentare.

4.5.3 Un nuovo punto cardine: la vera redditività della clientela

Diverse ricerche hanno dimostrato e continuano a dimostrare che le banche che incentrano la loro analisi sulla redditività delle relazioni con la clientela hanno delle performance migliori rispetto a quelle che non cercano di gestire ed esaminare questi dati (Mitchell, 2008). Numerosi casi aziendali hanno provato che una segmentazione che non si basi sulla redditività può portare a risultati non proprio straordinari, ad esempio incentivando esclusivamente un alto contatto (che non implica automaticamente un aumento della redditività).

Le informazioni sono utilizzate sempre più frequentemente per l'attuazione e lo sviluppo di strategie di acquisizione e mantenimento di clienti, e le principali banche si stanno muovendo per incorporare queste informazioni nei loro sistemi di Customer Relationship Management (CRM) (Mitchell, 2008). Dato che le banche più progredite si privano dei clienti meno redditizi, le altre tenderanno ad acquisire i cosiddetti clienti "di seconda mano", dei quali bisognerebbe sicuramente diffidare (Mitchell, 2008). Le banche che attuano politiche di "free control", accettando cioè ogni tipologia di cliente, corrono seriamente il rischio di essere selezionati da clienti scarsamente redditizi che hanno appena terminato le relazioni con le altre banche. L'analisi della redditività a livello cliente, ad evidenza, è di assoluta importanza (Mitchell, 2008).

Per comprendere il comportamento dei costi lungo le dimensioni del prodotto, del cliente e del canale di vendita, il modo migliore sarebbe quello di determinare i loro costi al livello più dettagliato possibile, ovvero quello di conto corrente. Le tradizionali applicazioni che fanno

scendere i costi “a cascata” da una dimensione di redditività ad un’altra (di azienda, di prodotto, di canale e di cliente), quindi, non sono appropriate (Mitchell, 2008).

Le considerazioni appena fatte fanno sì che ci si attenda, nei prossimi anni, il verificarsi di alcuni fenomeni.

In primis, ci si aspetta che le banche più grandi continuino a raffinare ed estendere le loro piattaforme di redditività della clientela. La maggioranza di esse calcolano i costi unitari standard per ogni canale e per ogni specifico tipo di transazione, moltiplicando tali costi per i volumi di transazione in modo da raccogliere le informazioni riguardanti la redditività della clientela e tenerle in basi di dati di grandissima portata (Mitchell, 2008). Mentre queste soluzioni continuano a soddisfare molti degli obiettivi delle analisi di redditività (oltre a dare un supporto importante alle soluzioni di CRM), esse non riescono a soddisfare né le necessità manageriali di costo, né quelle di analisi dei costi in una visione interfunzionale per processi (Mitchell, 2008). Con le nuove tecnologie di costo, le banche con decine e centinaia di milioni di clienti sono alla ricerca di nuove soluzioni per incontrare dette esigenze di costo (Mitchell, 2008). Una delle principali istituzioni finanziarie, ad esempio, ha recentemente convertito il suo sistema ABC, originariamente progettato internamente, in un software commerciale acquistato dall’esterno, rendendo così possibile l’analisi della redditività dei suoi 8 milioni di clienti su base mensile in modo efficace ed efficiente (Mitchell, 2008). Integrando i modelli di costi unitari e redditività, che precedentemente erano separati, l’azienda è ora in grado di utilizzare in modo maggiormente accurato le informazioni di costo e fornire in modo più trasparente le misure di redditività e le linee-guida ai loro segmenti di business (Mitchell, 2008).

In secondo luogo, le banche di medie dimensioni necessitano di strumenti di redditività rapportati alla loro dimensione, per supportare range di clientela inferiori (indicativamente fino ai 10 milioni di clienti): i nuovi strumenti ABC hanno il compito di rendere possibile tutto ciò (Mitchell, 2008).

In definitiva, il successo delle iniziative di redditività della clientela delle aziende bancarie dipenderà essenzialmente dalla capacità di immettere i dati in grandi database e capire come utilizzarli efficacemente (Mitchell, 2008). Dal momento che le banche hanno ora l’opportunità di raccogliere e gestire una varietà di informazioni a livello cliente, c’è una crescente necessità di ottimizzare, accanto alla gestione fisica dei dati, anche l’utilizzo degli stessi, al fine di trarne indicazioni strategiche sulla clientela (Mitchell, 2008). In questo senso le banche guardano con sempre più interesse a soluzioni che combinino in un unico modello i costi unitari e la redditività della clientela; mentre in precedenza si era costretti a separare questi due tipi di informazioni, gli

enormi progressi tecnologici hanno consentito di integrare tali dati, anche e soprattutto nelle banche di dimensioni medio-piccole (Mitchell, 2008).

4.6 Le nuove sfide nell'implementazione dell'ABC

Durante la loro storia, le banche hanno inavvertitamente reso l'ABM più difficoltoso da implementare, separando, durante il loro consolidamento, le operazioni in unità organizzative (Mitchell, 2008). Questo chiaramente ha reso più difficile la gestione delle attività.

Recentemente, vista la ricerca di soluzioni innovative per contenere i costi, le banche hanno iniziato a riorganizzarsi per processi, osservando i costi da una prospettiva dei clienti e riconoscendo il fatto che i costi attraversano diversi canali di vendita e di distribuzione. Siccome molte banche continuano ad organizzare la loro attività operativa per comparti funzionali, si avverte ancor più la necessità di informazioni ABM (Mitchell, 2008). Al tempo stesso, le tecniche di miglioramento dei processi stanno diventando più sofisticate, con una crescente prevalenza di tecniche dettagliate per processi fra cui gli approcci innovativi Six Sigma. Essi, divulgati da imprese come la General Motors e la Motorola, ben si adattano anche al settore dei servizi finanziari (Mitchell, 2008). Questo induce ad un elevato livello di interesse per i veri cost driver qualitativi (ad esempio il livello di formazione) e alle misure di performance di processo (come i tassi di errore), che in alcuni casi possono portare i modelli ABC ad un livello di dettaglio ancora maggiore (Mitchell, 2008). Mentre l'approccio per processi non è nuovo per le imprese manifatturiere, per le banche costituisce chiaramente uno spostamento dell'enfasi di come esse concepiscono le operazioni aziendali e il livello di consonanza tra alcune parti delle loro organizzazioni (Mitchell, 2008).

Le tecniche di gestione per processi creano una serie di quesiti sui sistemi di costo (Mitchell, 2008):

- 1) le aziende bancarie necessitano per il reporting manageriale di informazioni maggiormente dettagliate riguardo ai costi dei processi: i modelli ABC hanno pertanto il compito di essere in grado di riportare i costi sia per reparti che per processi. Infatti, visto che le banche, nel loro percorso di riorganizzazione per processi, stanno iniziando a nominarne i responsabili, si esigono anche le inerenti informazioni di costo, in aggiunta ai tradizionali dati per aree funzionali.
- 2) Per misurare accuratamente le performance, le banche necessitano di informazioni maggiormente tempestive, rigorose e granulari: si pone un'enfasi maggiore sulla comprensione

dei fattori che causano i costi, inclusi i cost driver qualitativi e la gestione dell'intensità della domanda.

3) C'è un'interconnessione sempre più stretta tra i report, le misure di performance, le altri componenti degli strumenti CPM e l'Activity-Based Costing (o comunque altre tecniche di costing): i venditori di software sono sempre più consapevoli della necessità di dimostrare l'integrazione tra i vari strumenti di performance manageriale.

Tali quesiti stimolano una serie di nuove sfide che i team addetti all'implementazione dell'ABC dovranno affrontare (Mitchell, 2008).

Innanzitutto, bisogna abbassare i costi necessari per l'implementazione e il mantenimento dell'ABC. In passato, non era insolito trovare dei team ABC composti da oltre 20 persone. Oggi che l'ABC è divenuto maggiormente importante per il successo aziendale e la liquidità delle banche sta aumentando, esse stanno cercando di sviluppare e mantenere sistemi di costo accurati riducendo gli investimenti in tali sistemi, a cominciare dai costi del personale impiegato (Mitchell, 2008). A questo proposito vengono in aiuto la forte automatizzazione dei dati e i modelli basati sui tempi, i quali stanno supportando un nuovo approccio ABC a costi sempre più bassi (Mitchell, 2008).

Inoltre, visto che le linee di redditività di business e le informazioni di costo trovano sempre più spazio nella pubblicazione di report esterni, le aziende necessitano di informazioni che incontrino i principi contabili generalmente accettati (GAAP) e i requisiti normativi (Mitchell, 2008). I manager delle istituzioni finanziarie hanno pertanto il compito di dimostrare che le informazioni presentate nei report di cost accounting sono conformi alle legislazioni Sarbanes-Oxley (Mitchell, 2008).

A queste sfide, se ne aggiungono delle altre, poste dai cambiamenti della struttura delle operazioni bancarie.

L'approccio non-banking di separare la "fabbricazione" dei prodotti dalle attività di vendita e consegna permette una grande flessibilità nella determinazione dei costi rispetto all'approccio che è stato impiegato classicamente (Mitchell, 2008). La rappresentazione dei costi attraverso tali modelli separati è senz'altro una necessità che avvertiranno molti sistemi nuovi (Mitchell, 2008).

In secondo luogo, per la misurazione e la gestione dell'elevato livello di costi comuni, si sta diffondendo nelle banche l'utilizzo di approcci di Shared Service (servizi condivisi): le applicazioni di Information Technology e di assistenza ai clienti stanno diventando centralizzate e condivise (Mitchell, 2008). La realizzazione ottimale delle metodologie di servizi condivisi richiede modelli di allocazione dei costi sintonizzati con la cultura aziendale, spostandola da un approccio di

implementazione tecnica e facendo riferimento sull'impiego di professionisti dell'Innovazione Manageriale (Mitchell, 2008).

Un'azienda bancaria non può gestire la tecnologia senza considerare le operazioni, né può fare il contrario. Quando si analizza il costo di elaborazione di un mutuo, ad esempio, una banca deve considerare all'interno delle varie attività sia i costi di lavoro sia i costi per la tecnologia (Mitchell, 2008). Se una banca desidera conoscere quanto costerà il procedimento di caricamento di un ATM, essa dovrà guardare ai costi dei macchinari per munirsi degli appositi macchinari, ai costi per la loro gestione e ai costi dei sistemi di corrieri che si occupano della manutenzione (Mitchell, 2008). Astutamente, alcune banche hanno sperimentato un approccio per conciliare le responsabilità organizzative delle operazioni di BackOffice e tecnologiche; per prendere decisioni in modo saggio, i responsabili della tecnologia e i funzionari d'ufficio necessitano di nuove informazioni sul costo totale delle transazioni o delle elaborazioni

“La sola costante è il cambiamento, che sta avvenendo ad una portata senza precedenti” (Mitchell, *ABC trends in banking sector*:, marzo 2008). Le banche sono alla ricerca di piattaforme ABC che siano in grado di incontrare un'ampia varietà di bisogni, attuali e futuri (Mitchell, 2008). Nessun approccio o modello ABC si adatterà mai alla perfezione a tutte le parti della banca; essa deve perciò trovare strumenti sufficientemente flessibili che incontrino una varietà di bisogni e cambino in base all'evoluzione degli stessi (Mitchell, 2008). Rispetto a qualche anno fa si tollerano molto meno i limiti nella progettazione del software, semplicemente perchè che il futuro è più incerto che mai (Mitchell, 2008).

4.6.1 Cambiamenti dell'impatto manageriale

Infine, oltre alle sfide che stanno affrontando i team ABC, va tenuto conto dei fenomeni che stanno caratterizzando diverse aziende (Mitchell, 2008):

- l'ABC non esiste più in funzione quasi esclusiva della finanza. Un fattore critico di successo per creare valore è oggi l'applicazione ABC in svariate funzioni, come il Marketing, le Risorse Umane e l' Information Technology, con la finanza che assume un ruolo secondario;
- gli effetti delle informazioni ABC hanno una portata maggiore rispetto al passato, e ciò sposta la focalizzazione dal sistema di costing come scienza contabile al sistema di costing come scienza manageriale. Le funzioni ABC stanno iniziando a formare nuove competenze e cambiare il modo di gestire le aziende, cercando di incrementare le capacità tecniche dei modelli di analisi;

- gli esperti di cost accounting suggeriscono con sempre più convinzione l'utilizzo di informazioni ABC lungo l'organizzazione, contribuendo in modo importante a diffondere la cultura dell'Activity-Based Costing.

4.6.2 Nuovi approcci e nuove tecnologie per cercare di colmare il gap

Gli approcci e le tecnologie ABC stanno cercando di rispondere alle sfide appena presentate. I progressi che si sono avuti nelle tecnologie ABC hanno favorito il ritorno di alcuni concetti tipici dei servizi finanziari (Mitchell, 2008).

In primo luogo, la ricomparsa di un approccio basato sui tempi. Oltre un decennio fa, gli approcci dell'ABC hanno spostato l'orientamento da un utilizzo di standard basati sui tempi ad uno di indagini periodiche (Mitchell, 2008). La ragione per cui si erano abbandonate molte iniziative ABC era stato l'elevato livello di sforzi e di consumo di risorse richiesti dalla raccolta e dall'elaborazione delle informazioni di tali indagini (Mitchell, 2008). Nelle recenti implementazioni, tuttavia, si cominciano a vedere stime di stampo ingegneristico dei tempi-standard, che una volta erano le basi più frequentemente usate nelle applicazioni bancarie (Mitchell, 2008). Tale approccio, ora effettuabile grazie alle innovazioni tecnologiche, fa pensare ad approcci maggiormente rigorosi e scientifici: infatti, esiste un collegamento naturale tra le analisi basate sui tempi e gli standard di produttività nelle operazioni di back-office.

Secondariamente, l'importanza assegnata alla gestione delle capacità chiave. L'utilizzo di tecniche di cost accounting basate sui tempi sta favorendo anche un rinnovato interesse nel costo della capacità (Mitchell, 2008). Più articolate rispetto alla tradizionale analisi dei costi fissi/variabili, le banche stanno cercando sempre più di misurare e gestire in modo migliore la capacità, sia per supportare in modo più efficace il pricing, sia per trovare dei modi per concentrare l'attenzione sullo sviluppo di piattaforme più flessibili (Mitchell, 2008). Una delle principali aziende bancarie, ad esempio, ha cercato alternative alla capacità tecnologica interna, con il potenziale risparmio di milioni di dollari l'anno (Mitchell, 2008). Similmente, c'è un grande potenziale anche nei modelli di assunzione: le aziende che sono in grado di creare un ambiente lavorativo flessibile possono rispondere in modo migliore ai cambiamenti dinamici dei volumi d'affari e determinare i prezzi in modo più aggressivo (Mitchell, 2008).

Infine, il ritorno alla flessibilità. Negli ultimi anni, le aziende bancarie si sono focalizzate su modelli di business fissi e specializzati (Mitchell, 2008). Siccome le banche cercano di far leva sui loro investimenti nel capitale umano in un contesto che cambia rapidamente, si sta tornando verso la

flessibilità, in particolare nei modelli di assunzione, i quali devono incorporare i trend della ripartizione del lavoro, della formazione interna e della stagionalità (Mitchell, 2008).

Conclusioni

In questo lavoro si è voluto indagare quale sia il ruolo che l'Activity-Based Costing può recitare nel contesto bancario attuale e futuro.

Si è partiti dalle ragioni che, a partire dagli anni '80, hanno motivato il ripensamento di una nuova metodologia di cost accounting. I cambiamenti del contesto competitivo avevano messo in evidenza le lacune dei sistemi della Contabilità Direzionale, che prestavano il fianco a numerosi limiti, in termini di accuratezza, tempestività e completezza.

L'ABC trova le sue origini nell'analisi della catena del valore, metodo che scompone l'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti. Tale metodologia si basa sul presupposto che i costi sono determinati dalle attività che consumano risorse, e i prodotti incorrono in questi costi per effetto delle attività di cui necessitano per lo svolgimento delle stesse. A differenza dei tradizionali sistemi contabili, che allocavano i costi indiretti in base ai volumi, l'ABC coglie che le principali determinanti dei costi overhead dipendono dalle transazioni interne all'azienda e riconosce che la riduzione dei costi indiretti si manifesta nel lungo periodo, a seguito di specifiche azioni manageriali. Le informazioni ABC assumono una particolare rilevanza se utilizzate in modo coordinato con informazioni che mettano in evidenza determinati aspetti non monetari, che spesso costituiscono i veri fattori critici di successo. L'ABC è uno strumento efficiente e flessibile per il raggiungimento dell'eccellenza nell'area produttiva, in quanto fornisce informazioni che aiutano il management ad identificare le strategie più adeguate, a migliorare la progettazione del prodotto e a rimuovere le inefficienze presenti nelle attività operative.

Si è visto poi come l'utilità dell'ABC non si esaurisca con una determinazione accurata del costo di prodotto, ma si estenda anche ad altre decisioni manageriali, come l'analisi della redditività della clientela, la determinazione dei prezzi di vendita, la gestione della logistica e l'orientamento al mercato. Il potenziale dell'ABC può essere colto anche da quei sistemi contabili, come quelli europei, che già da molti anni riconoscono che non tutti i costi variano in base a relazioni volumetriche ed individuavano, oltre al lavoro diretto, molte altre basi di allocazione dei costi. Infatti, esso ha contribuito in modo significativo al riorientamento per processi, che supera la suddivisione dell'unità aziendale per aree funzionali, e prende in esame l'azienda secondo una logica per processi ed andamenti aziendali.

Nonostante le numerose implicazioni, il processo di diffusione dell'ABC rimane al di sotto delle aspettative. Si è motivato quali sono le cause dell'ostilità al suo impiego, argomentando che esse dipendono in buona parte dalle caratteristiche dell'impresa e dalle diverse strategie di produzione. Proprio per questo motivo, la convenienza ad implementare un sistema ABC va

valutata svolgendo un'analisi di trade-off tra i benefici ottenuti dalla sua adozione e i costi relativi alla stessa.

Successivamente, si è trattato il tema nelle aziende bancarie.

Anche per le banche, l'ABC offre potenzialità notevolmente superiori rispetto ai tradizionali sistemi di costo. Tuttavia, mentre nelle imprese industriali il passaggio dalle contabilità tradizionali all'ABC si può ritenere completato, almeno a livello concettuale, nel contesto bancario si è in piena fase di transizione.

Ciò è riconducibile essenzialmente a due motivazioni.

Innanzitutto, le banche hanno affrontato la questione della determinazione e gestione dei costi qualche decennio più tardi rispetto alle imprese manifatturiere; esse si sono trovate infatti a fronteggiare un settore fortemente competitivo solamente negli ultimi anni e, nel caso specifico, l'integrazione dei mercati finanziari e monetari europei, che hanno comportato una compressione degli spread di tasso e del margine di interesse.

Il secondo motivo è legato alla maggiore differenziazione dei servizi rispetto al contesto industriale, che accresce il livello di complessità di implementazione di un sistema ABC. Nelle banche, infatti, è più difficoltoso selezionare e misurare i cost driver, determinare il costo di un'attività, programmare le attività e gestire i processi aziendali, in quanto le attività sono molto meno modellizzabili e standardizzabili di quelle individuate nelle imprese manifatturiere.

Perciò, l'implementazione di un sistema ABC necessita di investimenti molto importanti, che potrebbero indurre molte banche a ritenere che i costi sostenuti per impiegare tale metodologia di costing siano superiori ai benefici che se ne possono ricavare.

In realtà, diverse ricerche spiegano come l'ABC possa essere molto utile per le banche, soprattutto in chiave futura, per la determinazione accurata dei prezzi dei prodotti e dei servizi, per analizzare la redditività della clientela (soprattutto ora che la tecnologia ha reso disponibile database di grandissima portata) e per disporre di strumenti che integrino le informazioni di costo e di redditività con applicazioni di performance manageriali come le Balanced Scorecards o i dati di Customer Relationship Management.

I consulenti del software ABC hanno rilevato negli ultimi anni un incremento del livello di interesse da parte delle banche nei confronti di tale applicazione, dato molto probabilmente dal notevole incremento dei loro costi e delle capacità di performance manageriali. Viste le continue fusioni tra banche e il progressivo aumento delle aspettative degli stakeholders, la richiesta di tecnologie adeguate per la determinazione dei costi delle risorse e dei processi è destinata a non fermarsi qui. L'evoluzione dell'ABC, il rinnovamento delle classiche idee di costo, l'emergere della gestione per processi e dei nuovi modelli di business, l'intensificarsi della differenziazione e la forte

pressione sugli obiettivi di redditività della clientela, hanno messo in luce una rinnovata necessità di implementare un sistema di costing accurato.

In una situazione come quella attuale, in cui l'imperativo a cui sono sottoposti i team addetti all'implementazione dell'ABC è quello di "dare di più disponendo di meno risorse", poiché parallelamente alla crescente necessità di disporre di tutte queste informazioni, si sta cercando di contenere gli investimenti sui sistemi ABC, costituiranno elementi critici il continuo potenziamento delle tecnologie e l'intuito dei manager e dei professionisti di cost accounting.

La tecnologia sta fornendo gli strumenti che i professionisti del settore attendevano da tempo per sfruttare appieno il potenziale dell'ABC. Ma naturalmente, la tecnologia da sola non può adempiere a questo compito: manager e professionisti di cost accounting devono continuare ad utilizzare le informazioni generate dall'ABC per estrapolare il valore che sostenga la convenienza ad investire nella tecnologia.

Se i manager capiranno il potenziale delle informazioni ABC e saranno in grado di ottenerne il massimo rendimento, le banche potranno continuare ad investire nelle risorse tecnologiche ed umane, conducendo le iniziative ABC ad un successo ancora maggiore, e essenzialmente, a sostenere e migliorare le performance aziendali.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D., and Jacobson R., (1994) The financial information content of perceived quality, *Journal of Marketing Research*, 31(August), pp. 191-201.

ABI, “Controllo di Gestione delle strutture centrali”, Settore Ricerche e Analisi, Bancaria Editrice, Dicembre 2000.

ABI, “Il controllo di gestione nelle banche: evoluzione della funzione all’interno del sistema dei controlli direzionali”, Milano, seminario di dicembre 2000.

Agliati M., Amigoni F., “Budget e controllo di gestione”, Il Sole 24 ore, Milano, 2006.

Agrawal S.P., Mehra S., Siegel P. H., (1998) Cost management system: an operational overview, *Managerial Finance*, 24(1), pp. 60-78.

Aird B., (1996) Activity-based cost management in health care – another fad?, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 9(4), pp. 16-19.

Amigoni F., "I sistemi di controllo direzionale: criteri di progettazione e di impiego", Giuffrè, Milano, 1979.

Amministrazione & Finanza ORO, “Le leve strategiche del controllo di gestione”, n.1/2002.

Amodeo D., “Le gestioni industriali produttrici di beni”, Unione tipografico – Editrice Torinese, 1964.

APB NEWS, n.0 - 1998

Giovanni Berneschi, “Il punto di vista di una banca”.

APB NEWS, n.3 - 1999

Andrea Resti, “La creazione di valore in banca: canali endogeni e canali esogeni”

Francesca Carlesi, “Il value based management in banca”.

Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M., "Management Accounting", ISEDI, Torino, 1998.

Baird K., Harrison G., Reeve R., (2007) Success of activity management practices: the influence of organizational and cultural factors, *Accounting and Finance*, 47, pp. 47-67.

Beaujon G. J., And Singhal V. R., (1990) Understanding the activity costs in an activity-based cost system, *Journal of Cost Management*, Spring, pp. 8-13.

Bellis-Jones R., (1989) Customer profitability analysis, *Management Accounting*, pp. 8-26.

Bergamin Barbato M., "Programmazione e controllo in un ottica strategica", Utet, Torino, 1991.

Berts K., Kock S., (1995) Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: the unavoidable challenge, *Management Decision*, 33(6), pp. 57-63.

Brunetti G., "Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate", Franco Angeli, Milano, 1999.

Brusa L., "Contabilità dei costi", Giuffrè, Milano, 1995.

Caldarelli A., "Gli strumenti del controllo di gestione nelle aziende di credito", CEDAM, 1991.

Carlesi F., (2000) La creazione di valore in banca. Determinanti, peculiarità e prospettive gestionali, *Banche e Banchieri*, 4.

Carù A., Cugini A., "Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile. Approccio integrato per le imprese di servizi (Value for Customer and Cost Control: A Possibile Match. An Integrated Approach for Service Firms)", Egea, Milano, 2000.

Cerbioni F., (2003) Il controllo di gestione nella prospettiva dei processi aziendali, all'interno di "Le nuove frontiere del controllo di gestione", McGraw-Hill, Milano, pp.83-120.

Cinquini L., "Strumenti per l'analisi dei costi", G. Giappichelli Editore, Torino, 2003.

Collini P., (2006) Cost analysis in the hotel industry: an ABC customer focused approach and the case of joint revenues, in: P. Harris and M. Mongiello (Eds) *Accounting and Financial Management. Developments in the International Hospitality Industry*, pp. 165-187 (Oxford: Butterworth-Heinemann).

Cooper R., (1989) The rise of Activity-Based Costing: what do Activity-Based Cost systems look like ?, *The Journal of cost management for the manufacturing industry*, pp. 38-49.

Cooper R., Kaplan S., (1988) How cost accounting distorts product costs, *Management Accounting*, pp. 20-27.

Di Antonio M., “Creazione di valore e controllo strategico nella banca. I sistemi di programmazione e controllo e il governo delle performance”, Bancaria Editrice, 2002.

Drury C., Al-Omiri M., (2007) A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations, *Management Accounting Research*, 18, pp. 399-424.

Ezzamel M., “La misurazione e la valutazione della performance divisionale”, Academic Press Ltd, London, 1996.

Favotto F., “Le nuove frontiere del controllo di gestione”, McGraw-Hill, Milano, 2006.

Goebel D.J., Marshall G.W., Locander W.B., (1998) Activity-Based Costing – Accounting for a market orientation, *Industrial Marketing Management*, 27, pp. 497-510.

Gonzales M.E., Quesada G., Mack R., Urrutia I., (2005) Building an activity-based costing hospital model using quality function deployment and benchmarking, *Benchmarking: an International Journal*, 12(4), pp. 310-329.

Groth J. C., and Kinney M. R., (1994) Cost management and value creation, *Management Decision*, 32(4), pp. 52-57.

Gunasekaran A., Marri H.B., Yusuf Y.Y., (1999) Application of activity-based costing: some case experience, *Managerial Auditing Journal*, 14(6), pp. 286-293.

- Hagen C., Kung P., (2006) The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank, *Business Process Management Journal*, 13(4), pp. 477-487.
- Hart A., Smith M., (1998) Customer profitability audit in the Australian banking sector, *Managerial Auditing Journal*, 13(7), pp. 411-418.
- Howell R.A., Soucy S.R., (1990) Customer profitability – as critical as product profitability, *Management Accounting*, pp. 7-43.
- Hussain M., Gunasekaran A., (2001) Activity-based cost management in financial services industry, *Managing Service Quality*, 11(3), pp. 213-226.
- Jarrar N.S., Smith M., Dolley C., (2007) Perceptions of preparers and users to accounting change: a case study in an Australian university, *Managerial Auditing Journal*, 22(1), pp. 80-94.
- Johnson H.T., (1988) Activity-Based Information: a Blueprint for World-Class Management Accounting, *Management Accounting*, pp. 23-30.
- Lollo E., “Activity-Based Costing: supporto alle strategie di business”, Amministrazione & Finanza oro, Milano, 2002.
- Major M., Hopper T., (2005) Managers divided: Implementing ABC in a Portuguese telecommunications company, *Management Accounting Research*, 16, pp. 205-229.
- Malmi T., (1997) Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization, *Management Accounting Research*, 8, pp. 459-480.
- Masini M., Comana M., Previati D., “Prospettive di programmazione e controllo nelle banche”, Giuffrè, Milano, 1988.
- McGowan A.S., Klammer T.P., (1997) Satisfaction with activity-based cost management implementation, *Journal of Management Accounting Research*, 9, pp. 217-237.

McNair C.J., Polutnik L., Silvi R., (2001) Cost management and value creation: the missing link, *European Accounting Review*, 10(1), pp. 33-50.

Minafra A., “Il controllo di gestione nelle aziende di credito”, CEDAM, 1997.

Minafra A., “Pianificazione e controllo nelle banche italiane: stato dell’arte e nuove prospettive”, CEDAM, 2000.

Morris D., Hergert M., (1989) Accounting data for value chain analysis, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 175-188.

Kaplan R. S., Johnson H. T., “Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting”, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

Kaplan R. S., Narayanan V., (2001) Measuring and managing customer profitability, *Journal of Cost Management*, 15(5), pp. 5-15.

Kocakulah M.C., (2007) Using Activity-Based Costing to measure profitability on a commercial loan portfolio, *Journal of Performance management*, 23, pp. 29-46.

Ostrenge M. R., Probst F.R., (1992) Process value analysis: the missing link in cost management, *Journal of Cost Management*, Fall, pp. 4-13.

Paolini A., “Il controllo di gestione nelle imprese”, Giuffrè, Milano, 2004.

Porqueddu P., Ruggieri M., “Dall’Activity-Based Costing al Target Costing, dal costo vero al costo obiettivo”, *Economia Aziendale* 2000, Cagliari, 1995.

Roma G., “L’analisi della gestione bancaria. Profili tecnici e controllo dei rischi”, Edibank, 1996.

Ruozzi R., “Economica e gestione della Banca”, EGEA, 1997.

Shaw R.D., Holland C.P., Kawalek P., Snowdon B., Warboys B., (2007) Elements of a business process management system: theory and practice, *Business Process Management Journal*, 13(1), pp. 91-107.

Smith M., Dikolli S., (1995) Customer profitability analysis: an activity-based costing approach, *Managerial Auditing Journal*, 10(7), pp. 3-7.

Stapleton D., Pati S., Beach E., Julmanichoti P., (2004) Activity-Based Costing for logistics and marketing, *Business Process Management Journal*, 10(5), pp. 584-597.

Terzani S., “Lineamenti di pianificazione e controllo”, CEDAM, Padova, 1999.

Toscano G., “Il calcolo dei costi per attività lungo la catena del valore: Activity-Based Costing”, UNICOPLI, Milano, 1991.

Turney P.B.B., (1989) Using Activity-Based Costing to achieve manufacturing excellence, *The Journal of Cost Management for the manufacturing industry*, pp. 23-31.

Venanzi D., “La misurazione delle performances di un centro di profitto. Il caso della filiale di banca”, CEDAM, 1989.

Venieris G., Cohen S., Kaimenaki E., (2005) ABC: adopters, supporters, deniers and unawares, *Managerial Auditing Journal*, 20(9), pp. 981-1000.

Ziruolo A., “Il controllo delle leve di creazione del valore aziendale”, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.