

METODOLOGIE DI 'COSTING' ORIENTATE AI PROCESSI

Activity based management (ABM). Tra le tecniche orientate ai processi, l'ABM è quella di validità più generale, potendo essere applicata praticamente a tutti i processi aziendali, preferibilmente di natura ripetitiva. L'obiettivo principale dell'ABM consiste nella razionalizzazione delle attività. Il primo passo consiste nell'individuazione del processo da analizzare, delle attività che lo compongono e nella determinazione del costo di tali attività. La logica di attribuzione dei costi alle attività è del tutto simile a quanto visto relativamente all'*activity based costing* (v. Activity Based Costing, pag. 414). Si tratta quindi di identificare le risorse utilizzate, il valore di tale risorse, e di procedere all'allocazione di tali costi alle attività per mezzo di opportune grandezze (i *resource driver*) (fig. A). Si completa l'analisi determinando: a) il tipo di *output* dell'attività; b) i *cost driver*, cioè le grandezze da cui dipende il costo o che hanno effetto sul consumo delle diverse risorse; c) il grado di discrezionalità dell'attività; d) il valore aggiunto per il cliente finale del processo. Gli interventi sulle attività dipendono dai risultati di questa fase analitica: le attività a valore aggiunto nullo dovrebbero essere eliminate, se possibile. Al contrario, le altre attività dovrebbero essere oggetto di interventi di razionalizzazione, agendo sui *cost driver* o sul costo per unità di *cost driver*, migliorando quindi l'efficienza in senso stretto. Il vantaggio economico conseguibile dipende in misura fondamentale dall'evitabilità dei costi, ovvero dalla rigidità delle risorse. Altri vantaggi possono essere ottenuti procedendo a un riprogettazione (*re-engineering*) e conseguente razionalizzazione dei processi, che possono comportare la scomparsa di alcune attività, così come la loro aggregazione o parallelizzazione.

Life cycle costing (LCC). Questa metodologia, messa a punto per i progetti di sviluppo di un nuovo prodotto, nasce dalla constatazione che la gran parte dei costi di fabbricazione di un determinato prodotto è determinata dalle scelte fatte in sede di progettazione e industrializzazione. Esiste pertanto una consistente differenza tra i costi "impegnati" in un certo istante del ciclo di vita di un prodotto e i relativi costi sostenuti (fig. B). È quindi opportuno che le scelte progettuali siano effettuate cercando di minimizzare il costo dell'intero ciclo di vita del prodotto (comprensivi, nel *whole life cycle costing*, anche dei costi postvendita). Può essere opportuno effettuare uno studio di fattibilità o un test prototipale in più, se questo porta a una consistente riduzione dei successivi costi di produzione o manutenzione del prodotto.

Return map. La *return map* è più completa del LCC, in quanto considera anche l'impatto sul mercato (ovvero i ricavi conseguibili dal nuovo prodotto). La metodologia prevede infatti la stima, per ogni nuovo progetto, di tre curve "cumulate" (fig. C), relative a: a) gli investimenti sostenuti; b) i ricavi; c) i "profitti" calcolati come: (ricavi - costi monetari). È quindi possibile individuare quattro indicatori sintetici: a) il *time to market*, pari al tempo intercorrente tra l'inizio della progettazione di dettaglio e l'introduzione sul mercato; b) il *break even time*, pari al tempo intercorrente tra l'inizio del progetto e l'istante in cui i profitti eguagliano gli investimenti cumulati; c) il *break even time after release*, pari all'intervallo di tempo tra l'inizio della produzione e il pareggio tra profitti e investimenti cumulati; d) il *return factor*, pari al rapporto tra profitti cumulati e investimenti cumulati (calcolato a fine progetto). Questi quattro indicatori, che vanno considerati congiuntamente, vengono utilizzati per esprimere una valutazione complessiva sul progetto, sia ex-ante sia a consuntivo.

