

## L'ABC

### CASO SUPERMARKET

Arturo Rossi camminava tra le corsie del suo ultimo punto vendita aperto e sorrideva al pensiero che la piccola drogheria ereditata dalla nonna Esterina fosse oggi divenuta una catena di supermarket capillare in tutta la cittadina. Ebbene, Arturo si rendeva conto che l'arte del commercio era impressa nel suo dna, ma allo stesso tempo rimpiangeva il non aver concluso gli studi in economia. I costi, questi divoratori di ricchezza, lo assillavano.

La concorrenza ogni giorno è sempre più agguerrita, lima continuamente i listini. Ma come è possibile che certi prodotti raggiungano certi valori, si domandava Arturo, controllando il tabulato relativo al calcolo dei costi di prodotto? Non rimaneva altro che chiedere spiegazioni a Riccardo De Robertis: il miglior consulente aziendale di tutta la città.

Non bisognava perdere tempo, infatti il giorno dopo Arturo seduto al caffè Biffi con Riccardo, descriveva quali fossero i suoi timori. Ad un certo punto Riccardo lo interruppe, aveva compreso chiaramente quale fosse il nocciolo del problema, occorreva verificare il sistema di calcolo del costo di prodotto e di imputazione dei costi.

Attualmente veniva impiegato un sistema con una sola categoria di costi diretti (gli acquisti dei beni) ed una singola categoria di costi indiretti (supporto generale). Inoltre questi ultimi venivano allocati ai prodotti sulla base del valore dei costi diretti, come illustrato nello schema seguente.

---

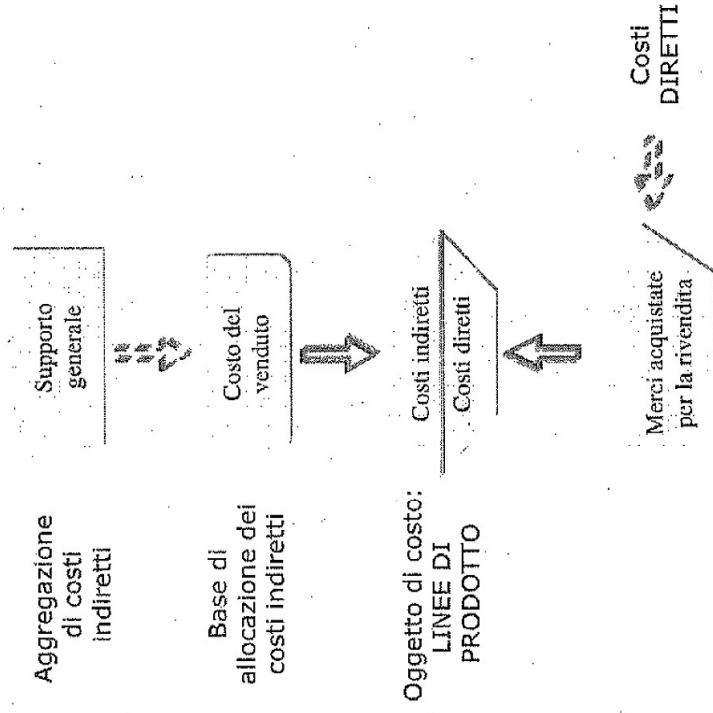
Questo caso è stato elaborato da U. Rubello con la supervisione di A. Bubbio con il solo scopo di fornire materiale per la discussione in aula. Il nome dell'azienda e altre informazioni che potrebbero permetterne una sua identificazione sono stati cambiati per motivi di riservatezza. Restano immutati e concreti, invece, i problemi gestionali e le caratteristiche principali dell'azienda. Scopo del caso non è comunque quello di illustrare una gestione efficace o inefficace di una situazione gestionale. È vietata qualsiasi riproduzione, in qualunque forma, del materiale contenuto in questo caso senza autorizzazione.

---

Report mensile sintetico articolato per linee di prodotto

	<b>BIBITE</b>	<b>PRODOTTI FRESCHI</b>	<b>ALIMENTI CONFEZIONATI</b>	<b>TOTALE</b>
Ricavi	47.610	126.364	72.594	246.568
Costo del venduto	36.000	90.000	54.000	180.000
Costi supporto generale	10.800	27.000	16.200	54.000
Costi totali	46.800	117.000	70.200	234.000
Risultato Operativo	810	9.364	2.394	12.568
R.O/Ricavi (%)	1,70%	7,41%	3,30%	5,09%

La rappresentazione dell'attuale sistema di calcolo dei costi è:



Emerse in modo chiaro come la redditività fornita dall'attuale sistema fosse poco attendibile in quanto basata su un calcolo medio approssimato dei costi generali di supporto.

Alla luce di queste considerazioni Riccardo propose ad Arturo di studiare in modo dettagliato le operazioni svolte nel punto vendita. Inizialmente Arturo non capiva il motivo per cui Riccardo continuava a fargli domande sull'attività svolta dai suoi collaboratori nei vari punti vendita. Procedendo nelle risposte, ad un certo punto Arturo capì cosa Riccardo cercava di far emergere in modo inconfutabile: le linee di prodotto differivano sensibilmente tra loro nel modo in cui utilizzano le risorse di supporto della Delta Supermarket. In particolare, dopo un'accurata analisi vennero identificate quattro aree di attività con relative aggregazioni di costo, le quali avrebbero sostituito la singola aggregazione di costi indiretti "supporto generale":

#### 1. ORDINAZIONE

- comprendente l'attività di acquisto;
- cost driver: numero di ordini di acquisto;

#### 2. RICEVIMENTO

- relative alle attività di consegna fisica ed al ricevimento della merce;
- cost driver: numero di consegne;

#### 3. STOCCAGGIO E GESTIONE SCAFFALI

- comprendente le attività relative al posizionamento delle merci sugli scaffali ed al riassortimento continuo degli stessi;
- cost driver: ore di lavoro per lo stoccaggio sugli scaffali;

#### 4. SUPPORTO AL CLIENTE

- Consistente nelle attività svolte per assistere il cliente, comprensive dei controlli all'uscita ed all'insacchettamento;
- cost driver: numero di battute.

Per ogni attività individuata fu calcolato il costo totale ed il costo unitario (CUA) utilizzando i dati forniti dal sistema informativo del supermercato ed inoltre furono individuati altri elementi fondamentali per l'analisi quali i resource driver ed i cost driver.

Il dettaglio dei costi indiretti da ripartire mediante la nuova tecnica proposta da Riccardo, sono i seguenti:

Voci di costo	Costi risorse	Resource driver	Ordinazione	Ricevimento	Stoccaggio	Supporto	Totale
Personale	30.000	Tempo	10%	20%	45%	25%	100%
Utenze	5.000	Metri quadrati	20	80	200	50	350
Ammortamenti	9.000	Metri quadrati	20	80	200	50	350
Servizi vari	10.000	Metri quadrati	20	80	200	50	350
<b>Totale</b>	<b>54.000</b>						

Come cost driver furono individuate le stesse unità di output delle attività.

A tale proposito, per poter procedere nella imputazione dei costi indiretti secondo la nuova metodologia, il personale operativo ha fornito i seguenti dati per il mese di Dicembre relativi al consumo di attività da parte delle linee di prodotto:

Area di attività	Volume di attività impiegato		
	Bibite	Prodotti freschi	Alimenti confezionati
Ordinazione	12	28	12
Ricevimento	10	73	22
Stoccaggio	120	350	90
Supporto cliente	4.200	36.800	10.200

Ormai tutti gli elementi erano disponibili per poter procedere nella imputazione dei costi relativi ai servizi generali secondo la nuova metodologia indicata da Riccardo con il nome di Activity Based Costing.