

# *Activity based budgeting - Teoria*

**Emanuele Porazzi**

# ***Activity based Management (ABM) - 1***

Sistema di controllo direzionale che individua nelle attività e nei processi aziendali i nuclei su cui esplicitare l'azione manageriale per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione della combinazione produttiva

Assicura una visione per processi della gestione

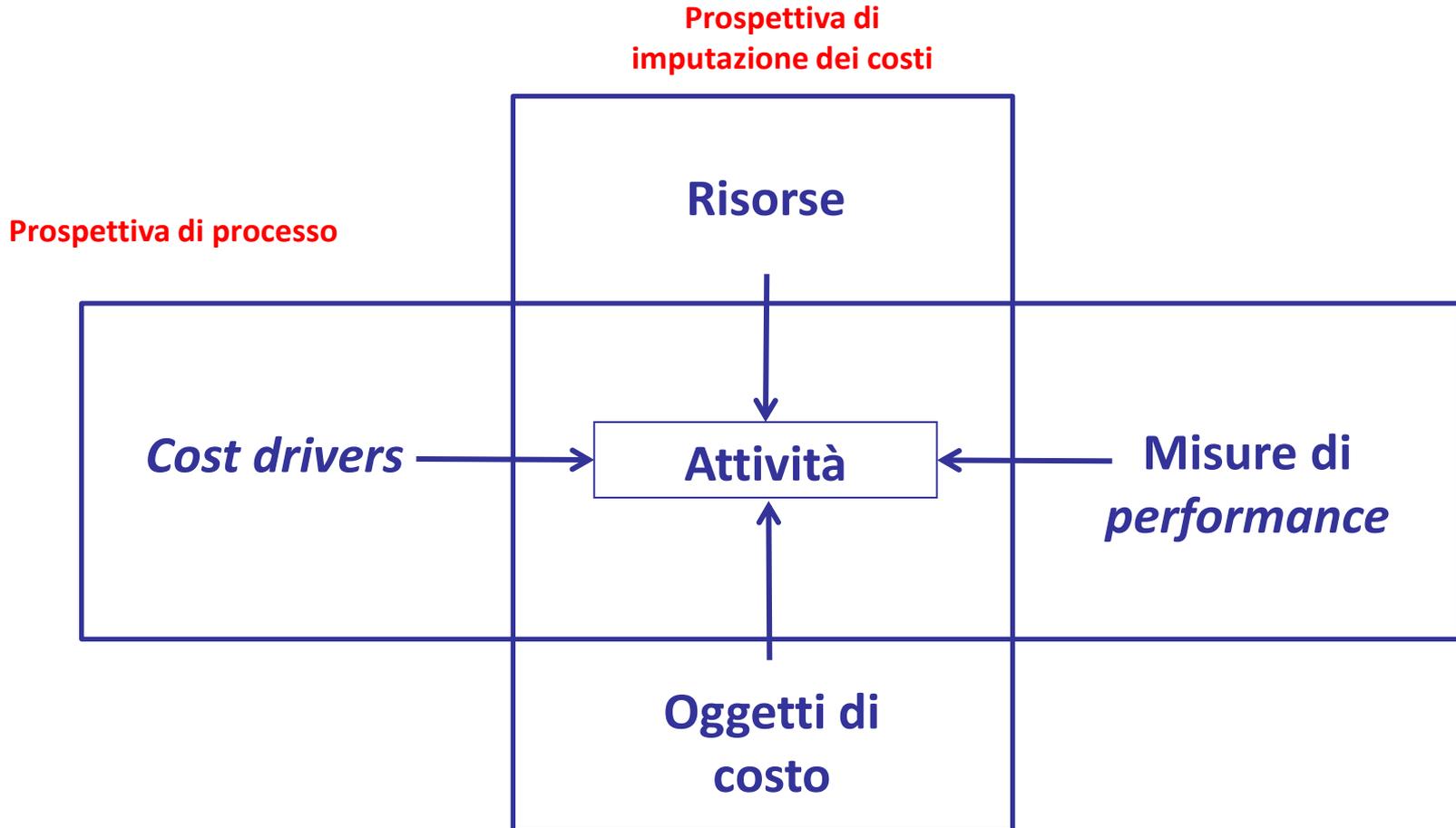
Permette la determinazione dei costi sulla base delle attività erogate

Garantisce la comprensione del legame tra attività e processi individuando le informazioni chiave per ottenere un miglioramento delle *performance* aziendali

Ruolo chiave è svolto dalle informazioni provenienti dall'ABC, essenziali per un miglioramento continuo dell'organizzazione

# Activity based Management (ABM) - 2

Un modello di riferimento

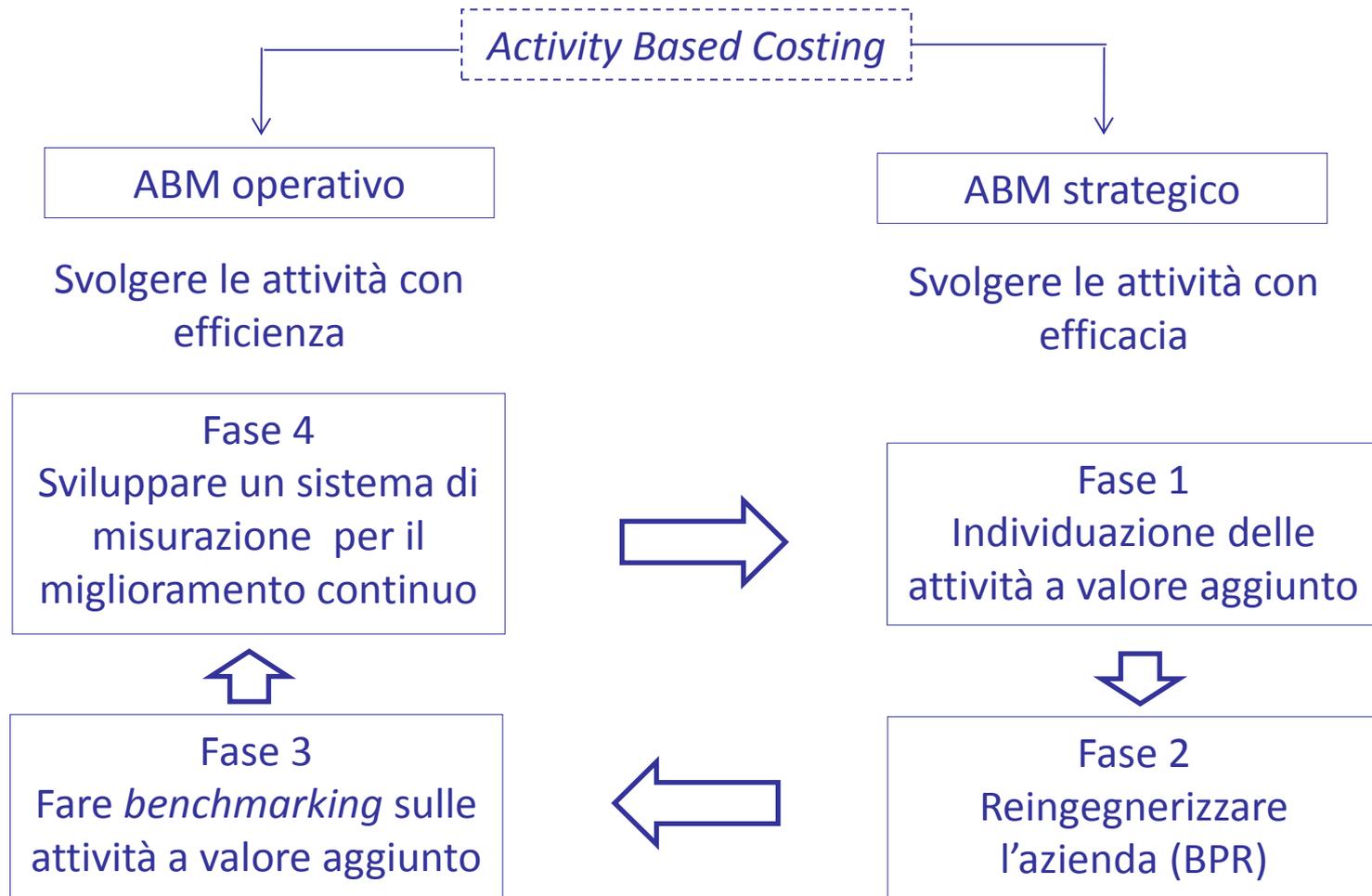


# ***Activity based Management (ABM) - 3***

La sua implementazione prevede:

1. Individuazione delle attività
2. Determinazione dei costi e delle misure di *performance*
3. Definizione dell'*output*
4. Imputazione dei costi agli oggetti di costo sulla base del volume impiegato di attività
5. Determinazione dei fattori critici di successo
6. Valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività

# Activity based Management (ABM) - 4



# ***Activity Based Budgeting (ABB) - 1***

- Si inserisce all'interno dell'ABM
- Si sviluppa come estensione dell'*activity based costing*
- Si focalizza sulla comprensione delle attività e delle reciproche relazioni, al fine di raggiungere obiettivi strategici
- Il *budget* sulle attività stabilisce un solo valore di *budget* per ciascuna attività in funzione del livello di servizio richiesto e del volume di attività atteso

# ***Activity Based Budgeting (ABB) - 2***

- Rappresenta un nuovo approccio alla programmazione di periodo basato sull'applicazione in un'ottica di *budget* dei principi e delle metodologie dell'*Activity Based Accounting*
- La portata innovativa di questa metodologia si rinviene nel fatto che la programmazione non viene più effettuata a specifici reparti o a raggruppamenti funzionali, ma alle concrete attività poste in essere all'interno dell'organizzazione
- Le caratteristiche principali sono:
  1. un forte orientamento del personale alla realizzazione dei principi di miglioramento continuo insiti nell'ABC
  2. una gestione aziendale organizzata per processi
  3. una sufficiente stabilità delle attività

# ***Budget Funzionali***

- Enfasi sulle risorse più che sugli *output* e le richieste dei clienti → Risorse improduttive o non necessarie
- *Focus* su dipartimenti piuttosto che processi → Rischio di conflitti e incremento dei costi
- Esercizio contabile → mancata riduzione di inefficienze dovute a eccessi di capacità produttiva
- Enfasi su costi diretti piuttosto che indiretti

# ***Budget con logica activity***

- Evoluzione delle modalità tradizionale di calcolo basata sui CdR (Centri di Responsabilità)
- La sua costruzione richiede:
  1. Individuazione delle attività aziendali
  2. Stesura del *budget* economico per attività
  3. Stesura *budget* delle vendite
  4. Determinazione del volume della produzione necessario per supportare il fatturato previsto nel *budget* delle vendite
  5. Stesura *budget* delle scorte
  6. Eventuale stesura del budget integrato vendite-produzione-scorte
  7. Determinazione del riflesso dei precedenti budget sulle attività e sui processi aziendali

# ***Budget funzionali vs ABB***

## ***Budget funzionali***

### **Svantaggi**

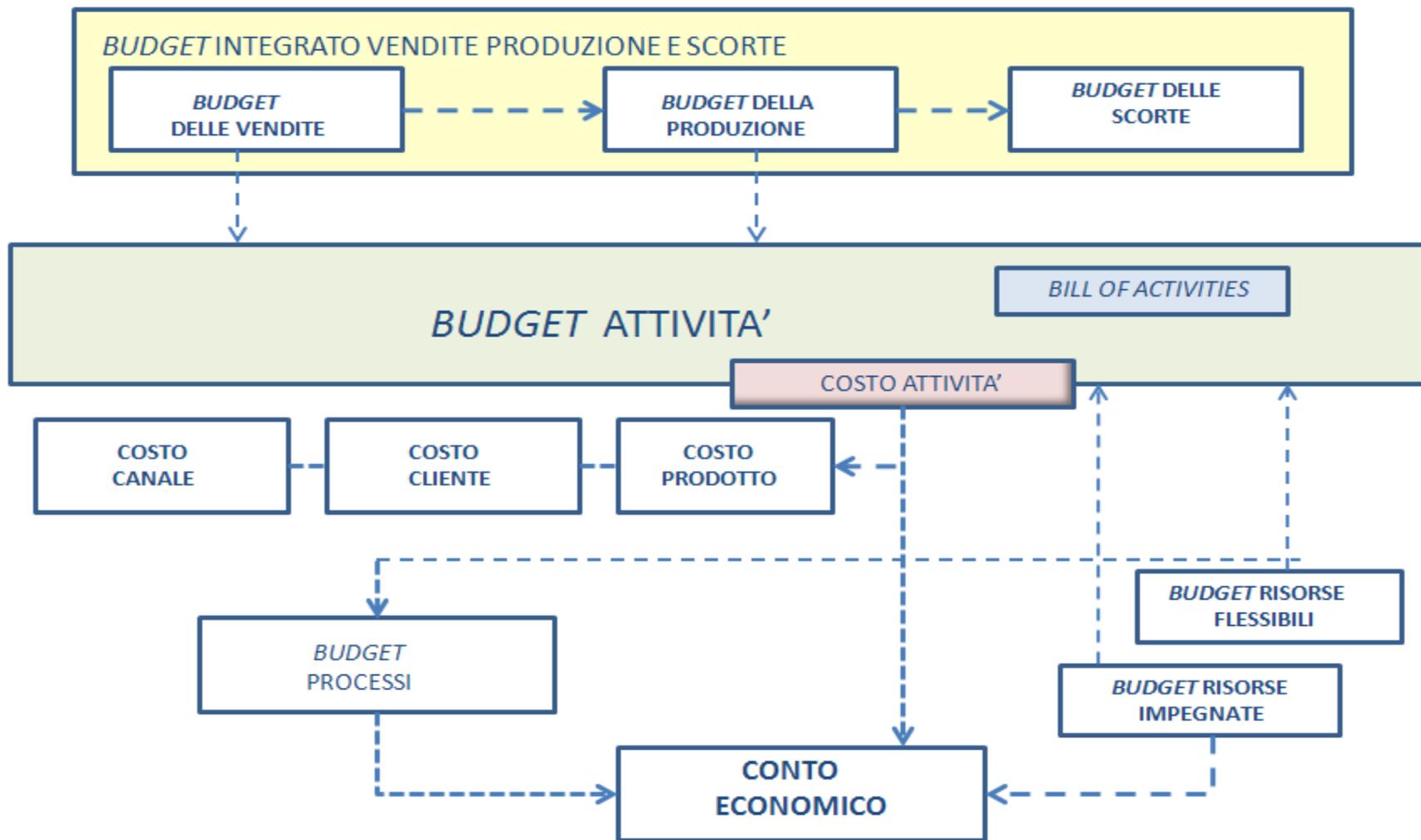
- Non supportano la creazione del valore
- Stimolano un atteggiamento passivo nella definizione dei costi di esercizio
- Non spiegano come la complessità dei prodotti genera costi
- Non supportano il continuo miglioramento delle operazioni
- Enfasi su centro di costo piuttosto che su processi
- Non offrono informazioni sui carichi di lavoro

## ***Activity based budgeting***

### **Vantaggi**

- Enfasi su sprechi
- Riduzione dei carichi di attività e della capacità in eccesso
- Enfasi sulle possibilità di espansione e gestione della capacità
- Aiuto a concentrare l'attenzione sulle cause e non sugli effetti degli sprechi

# I flussi informativi del *Budget Economico*



# Logiche di redazione del *budget*

## Logica *input-output*

- la proiezione dei volumi di vendita e del *mix* dei prodotti e dei clienti determina la domanda potenziale di attività
- gli *activity driver* misurano l'impiego delle attività da parte degli oggetti di costo
- il volume degli *activity driver* determina il carico di lavoro delle relative attività
- i determinanti di costo di ciascuna attività determinano l'impiego necessario al soddisfacimento della domanda
- tale impiego per ciascuna attività determina il volume di risorse necessarie

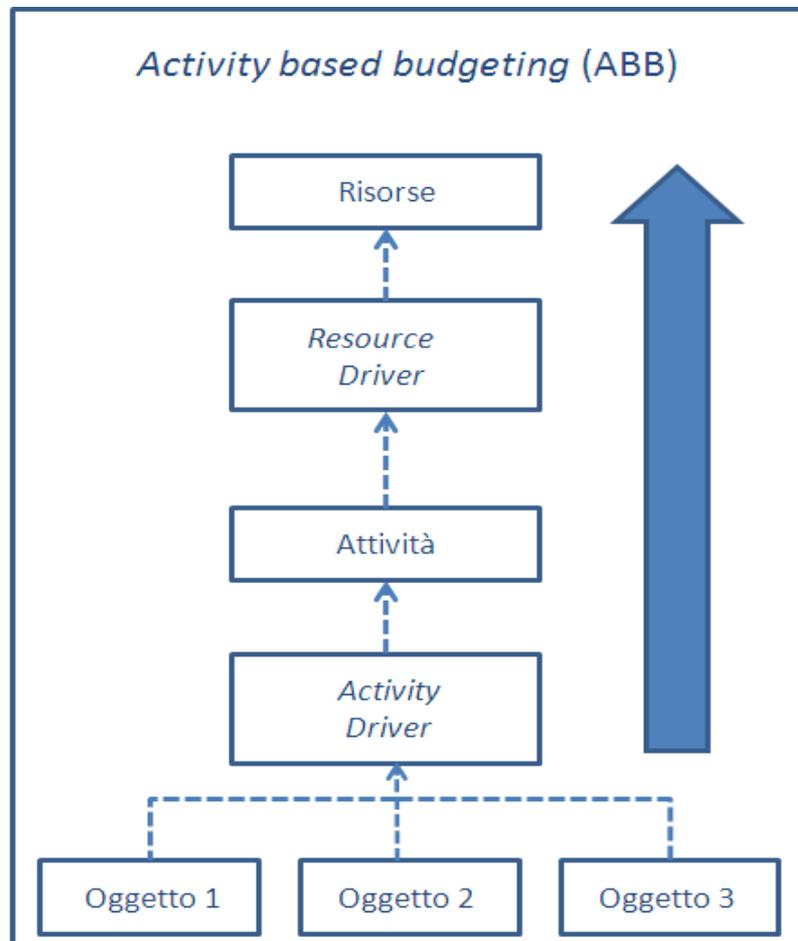
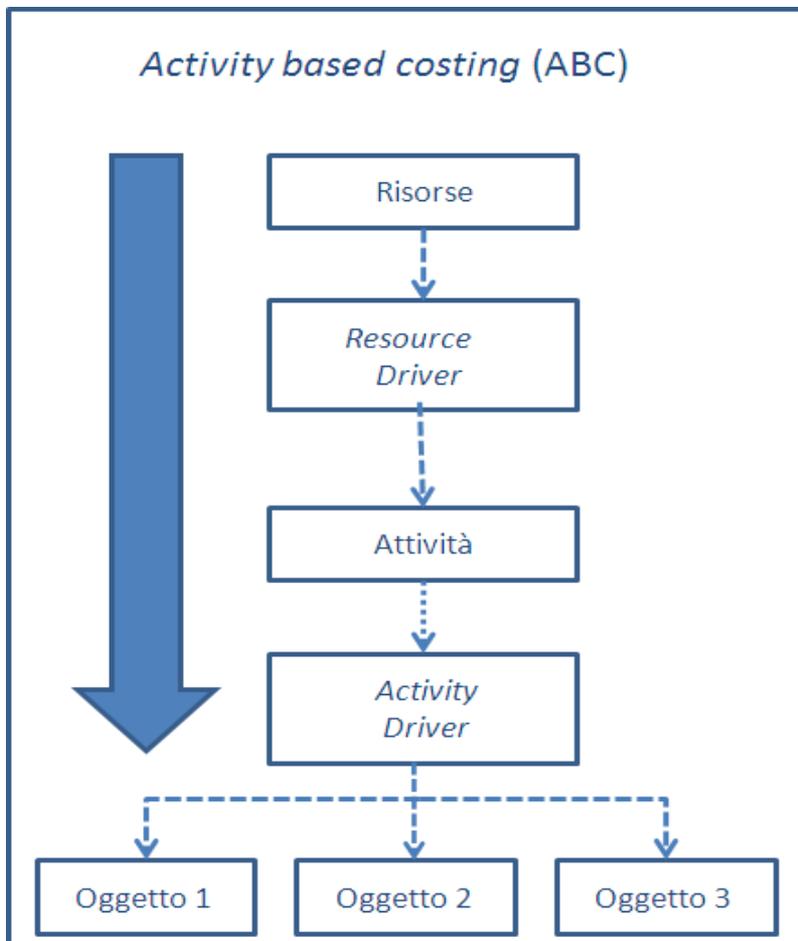
## Procedimento iterativo

L'*output* di una delle tabelle che compongono il *budget* verrà inserito ad esempio nella seconda, rimesso nella prima e, così via, con un procedimento iterativo che può essere arrestato al terzo o al quarto *loop*, dato che il risultato fornito è relativamente stabile (ad ogni giro aumenta la precisione, ma con differenze sempre più trascurabili)

# Modalità di calcolo

- Stessi oggetti utilizzati nella determinazione dei costi secondo logica *activity* (ABC)
- Per la costruzione dei singoli *budget* finanziari e patrimoniali occorre individuare prima i flussi di uscita o di entrata, quindi per determinare per differenza con i costi o i ricavi del periodo, i debiti o crediti residui
- Fondamentale è il legame che si crea tra le attività e le risorse → Non tutte le attività impiegano risorse flessibili, che variano invece al mutare del relativo volume, potendo, invece presentare una netta prevalenza di risorse impegnate
- Procedimento inverso, dalla produzione si determinano i volumi richiesti di attività e di risorse necessarie, mentre nell'ABC si parte dalle risorse e attraverso i *resource drivers* si giunge alle attività e quindi agli oggetti

# Il processo di *costing* vs il *budgeting*



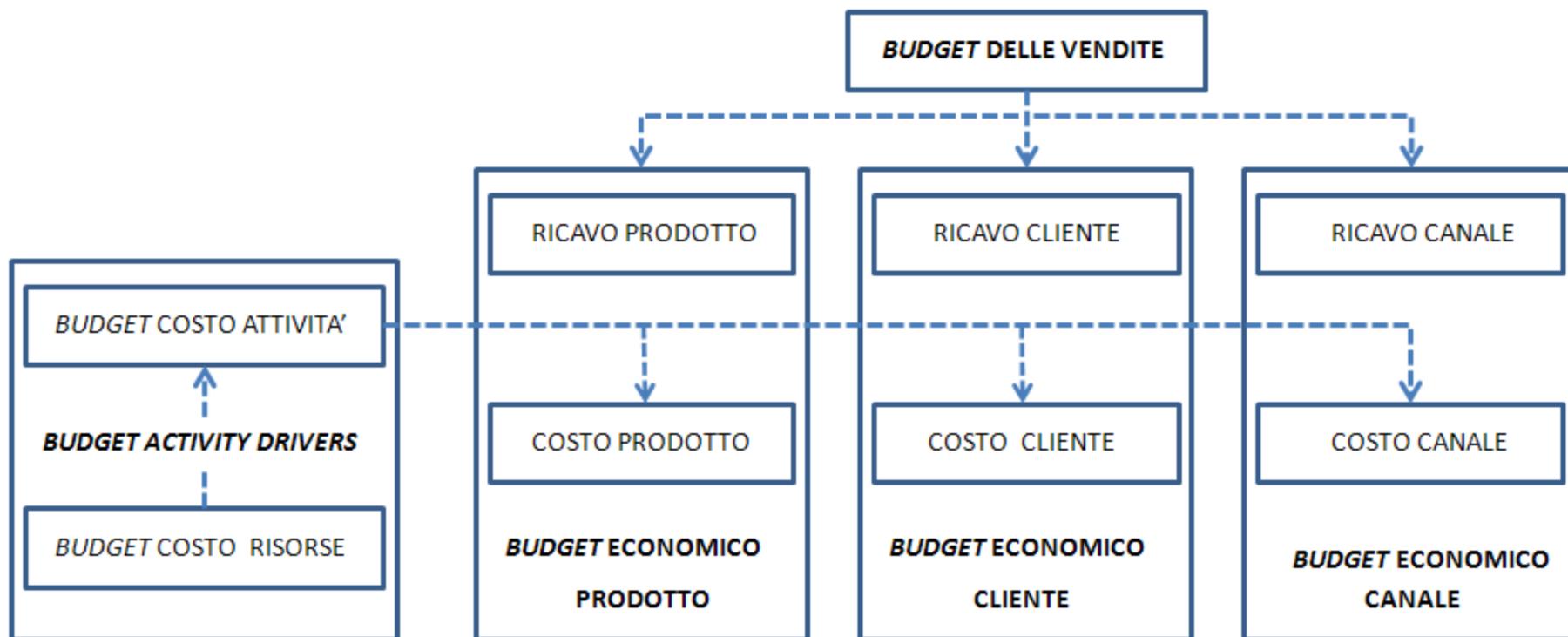
# Contabilizzazione dei costi indiretti

La contabilizzazione dei costi indiretti presuppone i seguenti passaggi:

- Selezionare una o più determinanti di costo che fungano da base per l'allocazione dei costi indiretti
- Preparare un *budget* dei costi indiretti di produzione per il periodo di pianificazione, normalmente un anno. I due elementi chiave sono (a) i costi indiretti preventivati e (b) il volume preventivato della determinante di costo
- Calcolare i coefficienti di allocazione dei costi indiretti di produzione preventivati dividendo il totale dei costi indiretti programmati per ciascun aggregato di costi, per il livello di determinante di costo preventivo
- Procurarsi i dati sulla determinante di costo effettiva riferita a ciascun prodotto
- Imputare i costi indiretti preventivi ai prodotti moltiplicando i coefficienti preventivi per i dati sulla determinante di costo effettiva di ciascun prodotto
- Alla fine dell'anno contabilizzare qualunque differenza tra l'ammontare dei costi indiretti effettivamente sostenuti e quelli imputati ai prodotti

# Il *budget* economico per aggregati parziali

Messi opportunamente insieme i *budget* delle attività, delle vendite e delle scorte definiscono il *budget* economico (o *master budget* economico) per attività



# Conclusioni

- La logica per attività ben si presta a focalizzare l'attenzione su ciò che si fa per aggiungere valore al prodotto e su ciò che potrebbe essere eliminato perché non percepito o non indispensabile per il cliente
- Fornisce *feedback* sulla possibilità di esternalizzare tutte o parte delle attività aziendali
- Permette di interpretare le cause sottostanti ai costi di struttura con maggiore efficacia di quanto non sia possibile con i procedimenti tradizionali