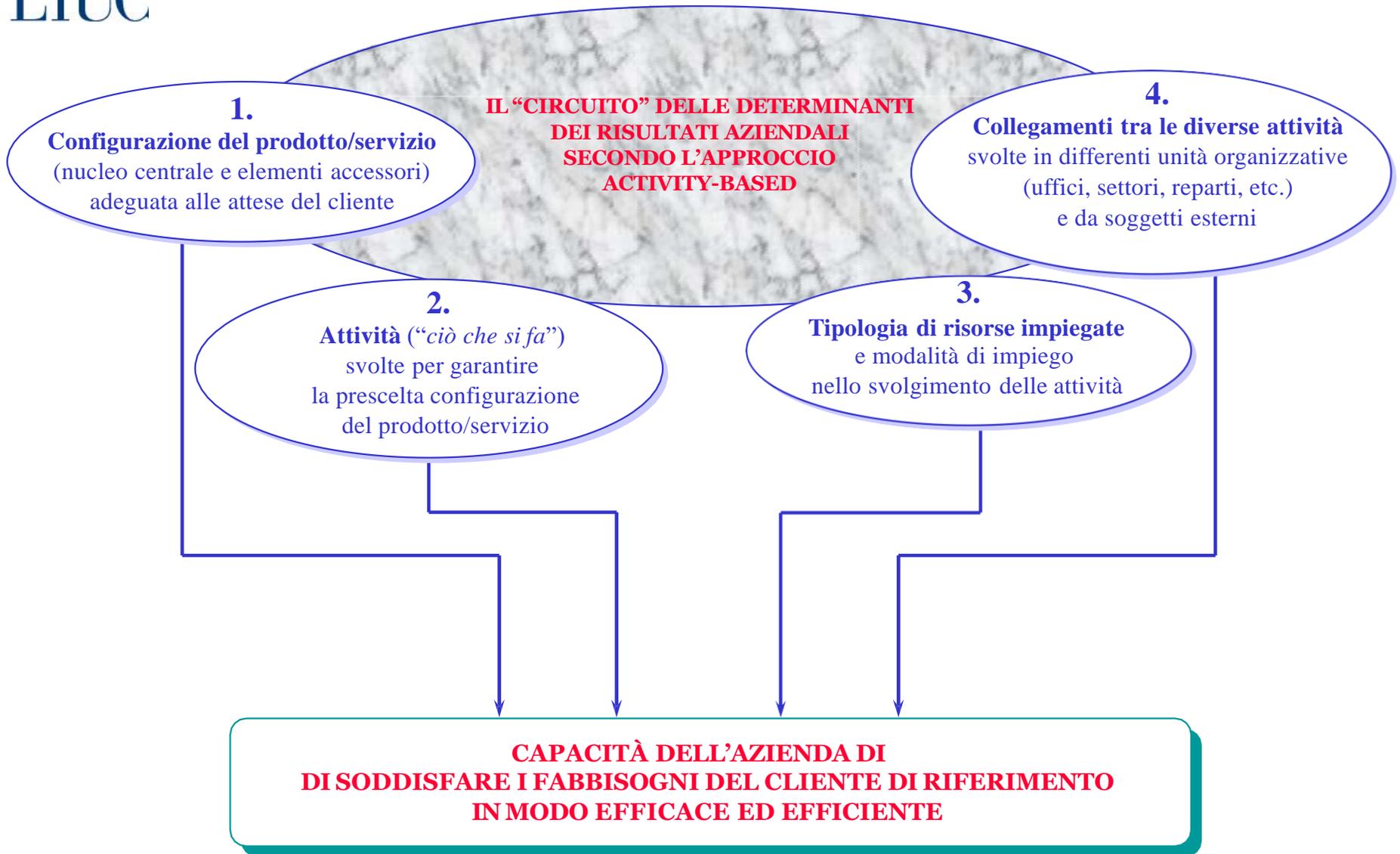


I SISTEMI DI ACTIVITY-BASED COSTING: COSTRUZIONE DEGLI ACTIVITY COST POOL E IDENTIFICAZIONE DEI COST DRIVER

G. TOSCANO

LIUC - Università Cattaneo

Castellanza (Varese)



OGNI INTERVENTO DI MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI AZIENDALI
(CONTENIMENTO DEI COSTI E INCREMENTO DELL'EFFICACIA)

DEVE PARTIRE DA UNA SEMPLICE CONSTATAZIONE:



...non sono i prodotti/servizi che consumano
le risorse necessarie per poterli offrire al cliente



ma



sono le attività che si svolgono in impresa per ottenerli
che consumano le risorse e che quindi

generano costi e ricavi





ATTIVITÀ

Quell'insieme di azioni o di compiti elementari che hanno per obiettivo quello di erogare un servizio o produrre un output tangibile (un semilavorato, un componente di un prodotto, un report, una decisione/autorizzazione) che consenta, direttamente o indirettamente, di "confezionare" l'offerta che l'impresa propone ai suoi clienti

Esempi di attività:

RICEVERE L'ORDINE DAL CLIENTE

MANUTENERE GLI IMPIANTI E IMACCHINARI

PARTECIPARE AD INCONTRI DI FORMAZIONE

ACCETTARE IMATERIALI IN ENTRATA

PREDISPORRE I DATI DI COSTO

DEFINIRE LE SPECIFICHE DELL'IMPIANTO

INVIARE IL SOLLECITO AL CLIENTE

OGNI ATTIVITA' SI COLLOCA ORGANIZZATIVAMENTE
IN UN'AREA FUNZIONALE

MA....

**IL SUO SIGNIFICATO LOGICO, IL SUO RUOLO E I SUOI RISULTATI
POSSONO ESSERE VALUTATI SOLO ANALIZZANDO L'ATTIVITÀ STESSA
ALL'INTERNO DEL PROCESSO GESTIONALE AL QUALE PARTECIPA.....**



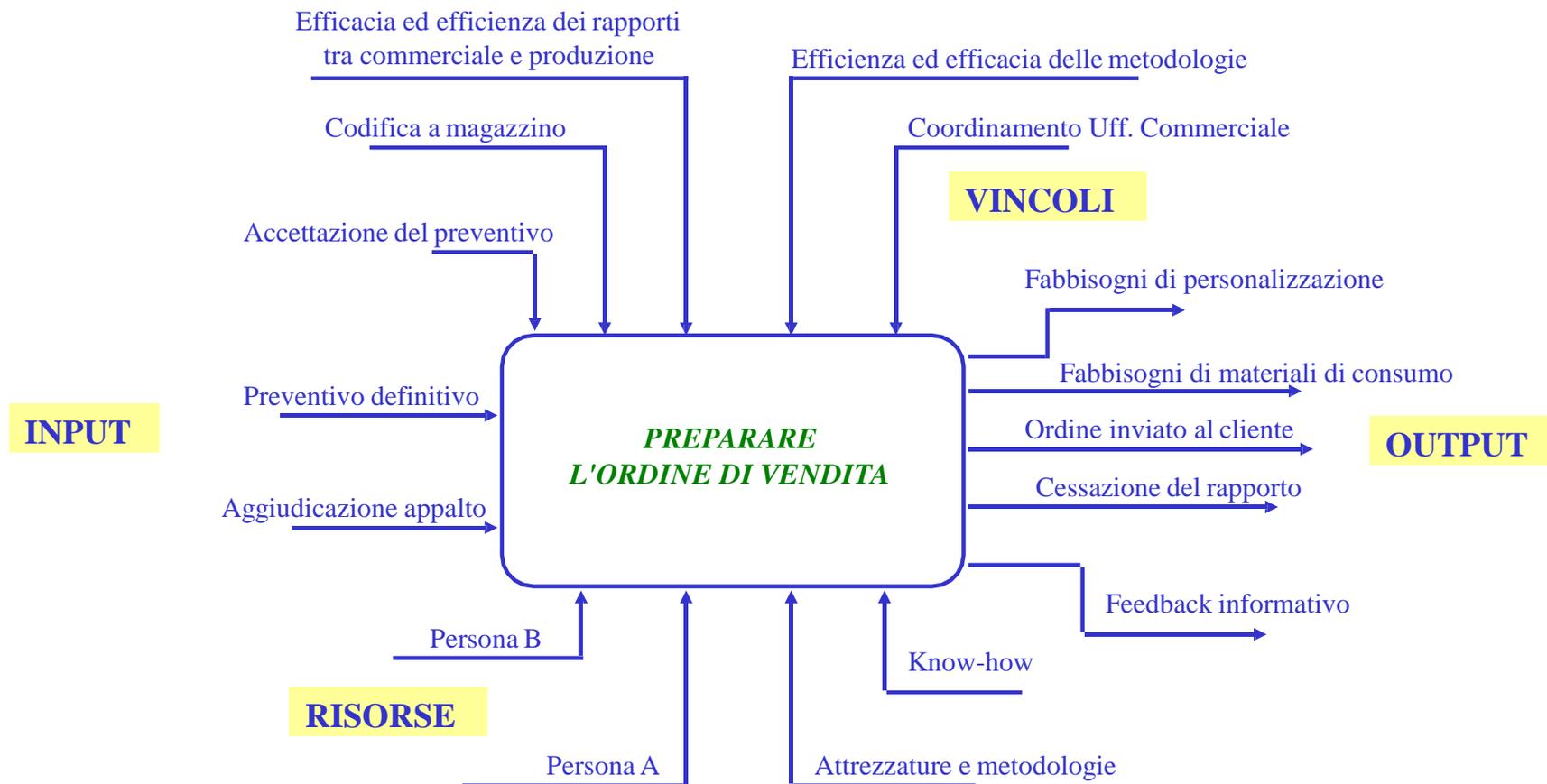
ATTIVITA'

FUNZIONE

PROCESSO

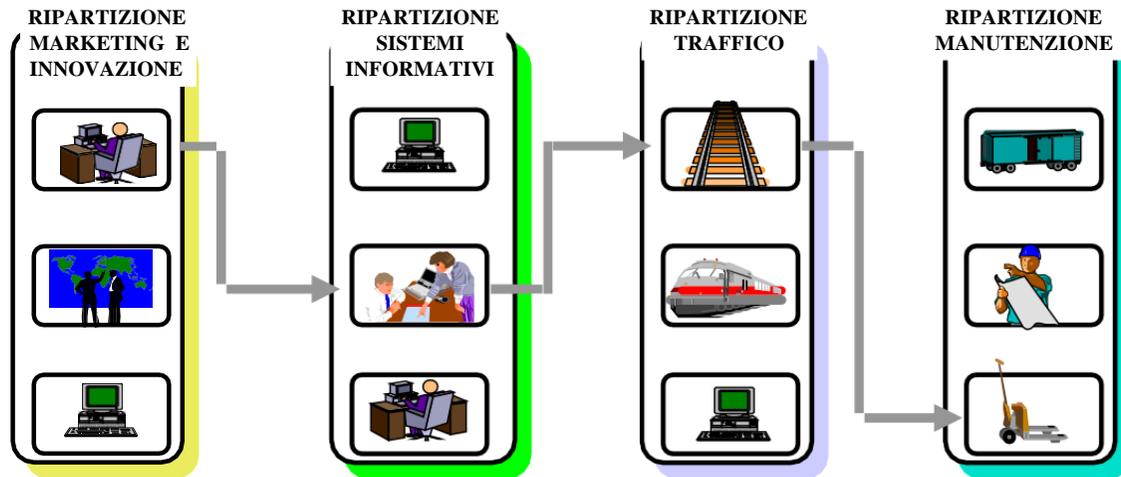
◆ SELEZIONARE IL FORNITORE	UFF. ACQUISTI	APPROVVIGIONARSI DI MATERIALI
◆ NEGOZIARE L'OFFERTA COL CLIENTE	UFF. COMMERCIALE	ACQUISIRE L'ORDINE DEL CLIENTE
◆ EFFETTUARE LA PERIZIA SUL BENE	UFF. TECNICO-ECONOMATO (Banca)	CONCEDERE UN MUTUO
◆ SVILUPPARE PROCEDURE MRP	UFF. E.D.P.	PROGRAMMARE LA PRODUZIONE
◆ PROCESSARE FATTURA DEL FORNITORE	UFF. AMMINISTRAZIONE	APPROVVIGIONARSI DI MATERIALI
◆ STIPULARE L'ATTO IPOTECARIO	UFF. SEGRETERIA FIDI (Banca)	CONCEDERE UN MUTUO
◆ REALIZZARE UN CAMPIONE	REPARTO PRODUZIONE	ACQUISIRE L'ORDINE DEL CLIENTE

ILEGAMI TRA LE ATTIVITÀ LUNGO I PROCESSI
(necessari per individuare le cause dei risultati di efficacia e di efficienza a livello di processo, nonché per aggregare le attività in Activity Cost Pool)
possono essere espressi in termini di:



I PROCESSI GESTIONALI , QUINDI,:

- 1. HANNO NATURA TRANSFUNZIONALE (CROSS-FUNCTIONAL),*
- 2. ESISTONO INDIPENDENTEMENTE DALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FORMALE,*



E....

**3. COPRONO L'INTERA REALTÀ AZIENDALE A DIVERSI LIVELLI (Macro-Processi e Processi)
(un esempio)**

A. DIRIGERE LE RISORSE

1. *Dirigere e coordinare*
2. *Elaborare piani strategici*
3. *Budgeting*

B OFFRIRE SUPPORTO INTERNO

1. *Acquisire risorse umane*
2. *Gestire risorse umane*
3. *Acquisire Tecnologie e Attrez.*
4. *Gestire Tecnologie e Attrez.*
5. *Industrializzare il processo pdt.vo*
6. *Gestire il sistema informativo*
7. *Acquisire risorse finanziarie*
8. *Gestire fonti di finanziamento*
9. *Supportare la direzione*

C. REALIZZARE NUOVE OPPORTUNITA'

1. *Analizzare mercato e domanda*
2. *Fare Promozione e Pubblicità*
3. *Ideare un nuovo prodotto*
4. *Sviluppare un nuovo prodotto*

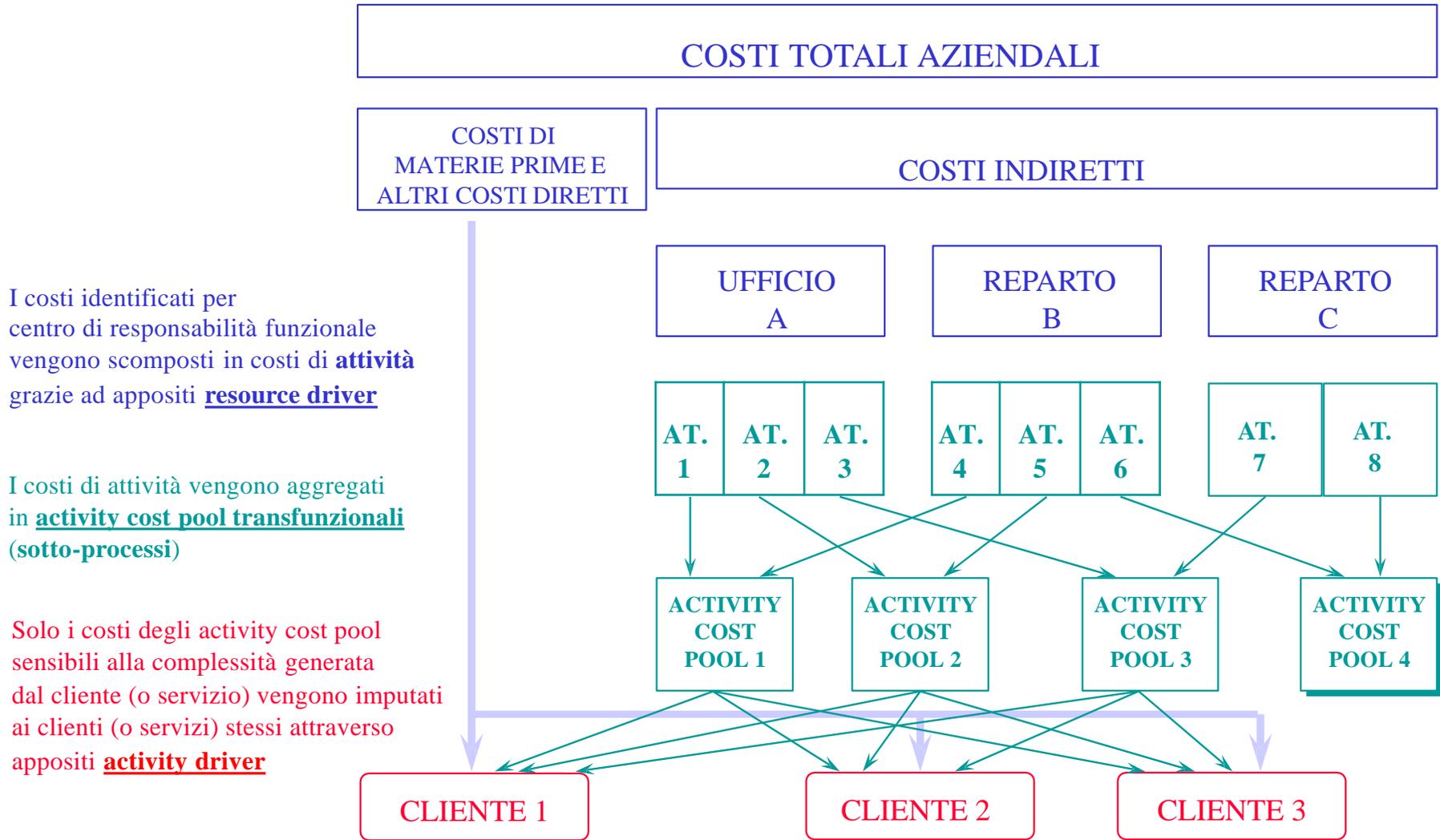
D. RAPPORTARSI CON LA DOMANDA

1. *Acquisire l'ordine del cliente*
2. *Consegnare il prodotto al cliente*
3. *Gestire la distribuzione al cliente*

E. PRODURRE

1. *Acquisire le forniture di materiali*
2. *Gestire i materiali in entrata*
2. *Movimentare materiali e prodotti*
3. *Programmare la produzione*
4. *Eeguire le operazioni di produzione*
5. *Garantire i presupposti per la certificazione*

IL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA ACTIVITY-BASED



I costi identificati per centro di responsabilità funzionale vengono scomposti in costi di **attività** grazie ad appositi **resource driver**

I costi di attività vengono aggregati in **activity cost pool transfunzionali** (sotto-processi)

Solo i costi degli activity cost pool sensibili alla complessità generata dal cliente (o servizio) vengono imputati ai clienti (o servizi) stessi attraverso appositi **activity driver**

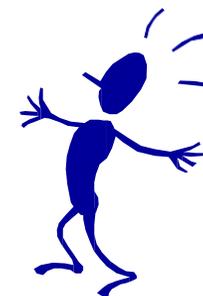


<i>Unità organizzativa</i>	<i>Attività</i>	<i>Processo</i>	<i>Sottoprocesso</i>	<i>Sequenza</i>	<i>Attribuzione a prodotti in Conto economico</i>	<i>Attribuzione a clienti in Conto Economico</i>
Bombole	Pianificare fabbisogni di bombole e di gruppi	3	1		diretta	n° nuovi contatti/n° clienti attivati nell'ultimo anno da ciascuna filiale
Bombole	Dimensionare parco bombole e assegnarlo alle filiali	4	1		diretta	supporto
Bombole	Acquisire rivenditori e piccole società	3	1		diretta	n° nuovi contatti/n° clienti attivati nell'ultimo anno da ciascuna filiale
Bombole	Predisporre contratto di agenzia	3	2		diretta	upporto

Si può attribuire il costo dell'attività direttamente all'oggetto di calcolo

<i>Unità organizzativa</i>	<i>Attività</i>	<i>Processo</i>	<i>Sottoprocesso</i>	<i>Sequenza</i>	<i>Attribuzione a prodotti in Conto economico</i>	<i>Attribuzione a clienti in Conto Economico</i>
Amministrazione	Attivare contenziosi e azioni legali con clienti	5	4		supporto	n° lettere di sollecito per segmento di clientela per filiale
Crediti	Ricevere e fornire chiarimenti di natura amministrativa a clienti e filiali	5	4		supporto	n° lettere di sollecito per segmento di clientela per filiale
Crediti	Supportare recupero crediti	5	4		supporto	n° lettere di sollecito per segmento di clientela per filiale

Il costo dell'attività può non essere attribuito all'oggetto di calcolo



**I PASSI FONDAMENTALI DA COMPIERE PER LA COSTRUZIONE DI UN
SISTEMA DI ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT**

AL FINE DI:



SONO:

**1. L'ANALISI E LA MAPPATURA
DELLE ATTIVITA' E DEI PROCESSI**

**2. L'IDENTIFICAZIONE E LA SCELTA DEI RESOURCE DRIVER E
DEGLI ACTIVITY DRIVER**

**3. LA COSTRUZIONE DI SCHEDE DI COSTO E DI CONTI ECONOMICI
AZIENDALI ARTICOLATI PER ATTIVITÀ/PROCESSI**

L'ANALISI E LA MAPPATURA
DELLE ATTIVITÀ E DEI PROCESSI AZIENDALI
E' LA FASE CHIAVE,
IN QUANTO DEVE PORTARE A :



1. Identificare le risorse impiegate nello svolgimento dell'attività e i connessi carichi di lavoro: determinare il Costo dell'Attività/Processo;
2. Evidenziare quegli eventi che determinano i carichi di lavoro delle risorse impiegate nell'attività: determinare i fattori di complessità o cost driver da utilizzare quali basi di ripartizione (activity driver);
3. Delineare le caratteristiche di svolgimento dell'attività: determinare i flussi informativi di attività per avviare la costruzione degli Activity-Cost Pool;
4. Delineare i legami logici che sussistono tra le attività: determinare i Parametri di Efficienza e di Efficacia di Attività/Processo

I MOMENTI CHIAVE DELL'ANALISI DELLE ATTIVITA' E DELLA MAPPATURA DEI PROCESSI

- Identificare il modello dei processi gestionali, esplicitando per ciascun processo la mission e i confini (al massimo 14/15 processi e max. 20/25 sotto-processi);
- Individuare per ciascuna divisione, ufficio e reparto le attività svolte (massimo 10/13);
- Determinare i legami (input, output, vincoli, risorse) che sussistono tra le attività lungo i processi;
- Disegnare la mappa dei processi critici (flusso logico, flusso fisico , flusso cartaceo);
- Determinare la distribuzione delle risorse umane, tecnologiche e di struttura tra le diverse attività e i relativi carichi di lavoro (resource diver);
- Identificare per ciascuna attività i fattori di complessità (activity driver) e i fattori di condizionamento delle performance (process driver);



**LA VISIONE INTERNA D'AZIENDA:
OGNI UNITA' FUNZIONALE VIENE DISAGGREGATA
NELLE DIVERSE ATTIVITA' SVOLTE AL SUO INTERNO**

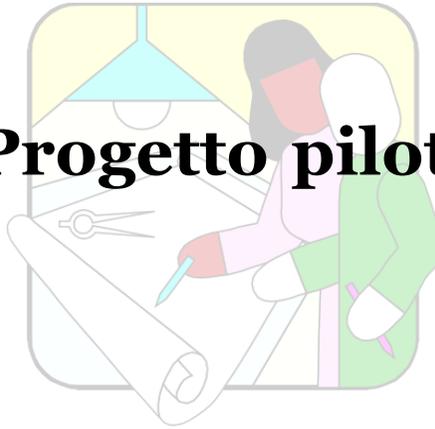
**PER IDENTIFICARE ATTIVITA' E PROCESSI,
E' OPPORTUNO INTEGRARE LA VISIONE INTERNA D'AZIENDA
CON LA VISIONE ESTERNA DI MERCATO**

**LA VISIONE ESTERNA DI MERCATO:
CI SI CHIEDE QUALI SIANO I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
NEL BUSINESS
E IN QUALE MODO (I PROCESSI E LE ATTIVITA')
L'AZIENDA RISPONDA ADESSI**

I Fattori Critici di Successo

	Innovaz. di prodotto	Prezzo	Immagine	Puntualità delle consegne
<i>I Processi</i> Progettare un nuovo prodotto	HIGH			
Approvvigionarsi	MIDDLE			
Acquisire e gestire l'offerta	LOW			
Sviluppare nuove opportunità	HIGH			
...				

Progetto pilota



**Generare interesse
nell'ambiente aziendale**



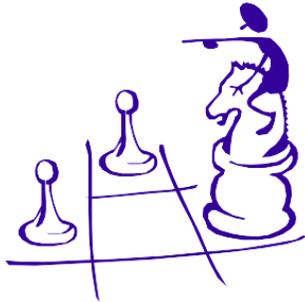
Rimuovere le barriere



**Coinvolgere il
management**

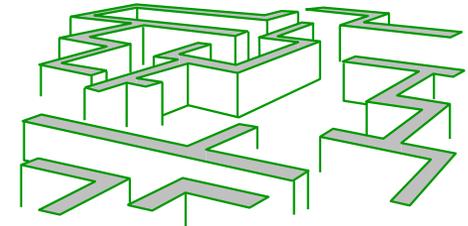


Il modello (sistema dei processi dell'azienda) deve stabilire per ciascun processo i seguenti elementi:



* **la missione:** l'obiettivo ultimo perseguito nello svolgimento delle attività che costituiscono il processo, in relazione alle linee guida della direzione aziendale e alle caratteristiche delle differenti aree di business;

* **i confini e l'articolazione:** l'identificazione delle attività dalle quali ha inizio il processo, delle attività finali e delle attività ricomprese in tali confini, nonché degli input che sono oggetto di trasformazione e gli output realizzati, a livello macro.





**ALCUNI PROBLEMI DA AFFRONTARE
QUANDO SI AVVIA IL PROGETTO**

- ① Costituire **il team transfunzionale** che si dovrà occupare del progetto;
- ① Identificare la possibilità di partire con **un progetto pilota**;
- ① Definire **gli scopi** che si perseguono attraverso l'analisi delle attività;
- ① Definire **l'approccio di modellizzazione** delle attività e dei processi che si vorrà utilizzare;
- ① Decidere se identificare le attività seguendo **la struttura organizzativa** o muovendosi a ritroso **dai F.C.S.**;
- ① Scegliere tra **l'utilizzo di questionari** e l'effettuazione di **interviste dirette** nella raccolta di dati circa le attività;

PROCESSO «ACQUISIRE E MOVIMENTARE I MATERIALI»
(azienda di produzione prodotti in plastica)

Missione

Garantire la disponibilità di un parco fornitori tecnologicamente e gestionalmente idoneo a servire le necessità dell'azienda

Mantenere l'efficienza nello stoccaggio e nella movimentazione dei materiali

Confini e articolazione

In funzione degli obiettivi e delle politiche aziendali, delle necessità tecnologiche e commerciali e nel rispetto delle normative vigenti:

- *analizzare i settori e i mercati di acquisizione e selezionare il parco fornitori
- *mantenere e sviluppare il parco fornitori fornendogli il necessario supporto tecnologico e gestionale, certificandone i principi operativi e controllandone i risultati
- * analizzare le richieste di acquisto, negoziare con il fornitore e assegnargli gli ordini
- * attivare e rinnovare gli ordini aperti
- * controllare l'esecuzione dell'ordine, disponendone eventuali modifiche
- * controllare, contabilizzare e pagare le fatture dei fornitori
- * ricevere e controllare le parti acquisite e la loro documentazione fiscale e tecnica
- * immagazzinare le parti e movimentarle all'interno dell'azienda
- * controllare gli inventari dal punto di vista fisico e contabile



**L'IDENTIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' A LIVELLO DI FUNZIONE:
Le attività svolte dalla Direzione Sviluppo Commercializzazione
di un 'azienda di produzione e commercializzazione
di prodotti per la pulizia della casa**

- **Ricerca i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare (selezione e valutazione preventiva)**
- **Contattare i fornitori dei prodotti finiti da comm.zare per solleciti-problemi qualitativi**
- **Esegure gli audit dei fornitori dei prodotti finiti**
- **Attivare il reso ai fornitori dei prodotti finiti da commercializzare**
- **Controllare e vistare le fatture di acquisto dei prodotti finiti da commercializzare**
- **Aggiornarsi (vivere momenti di formazione tecnica)**
- **Preparare il Piano di sviluppo personale interno**
- **Selezionare il personale**
- **Partecipare a comitati di direzione**



LA DEFINIZIONE DEI CONFINI DELL'ATTIVITA'



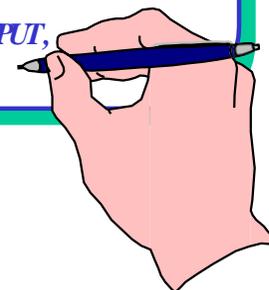
① *L'ULTERIORE SCOMPOSIZIONE DI UN'ATTIVITA' RISULTA INDIFFERENTE A FINI DI RILEVAZIONE DEI COSTI E DELLE PERFORMANCE ALLORA SI E' ARRIVATI AL GIUSTO LIVELLO DI DETTAGLIO;*

① *UN'ATTIVITA' CORRISPONDE DIRETTAMENTE AD UN'AZIONE RIPETITIVA CHE IN AZIENDA SI COLLOCA GIA' A LIVELLO ELEMENTARE ALLORA ESSA NON DEVE ESSERE ULTERIORMENTE DISAGGREGATA;*

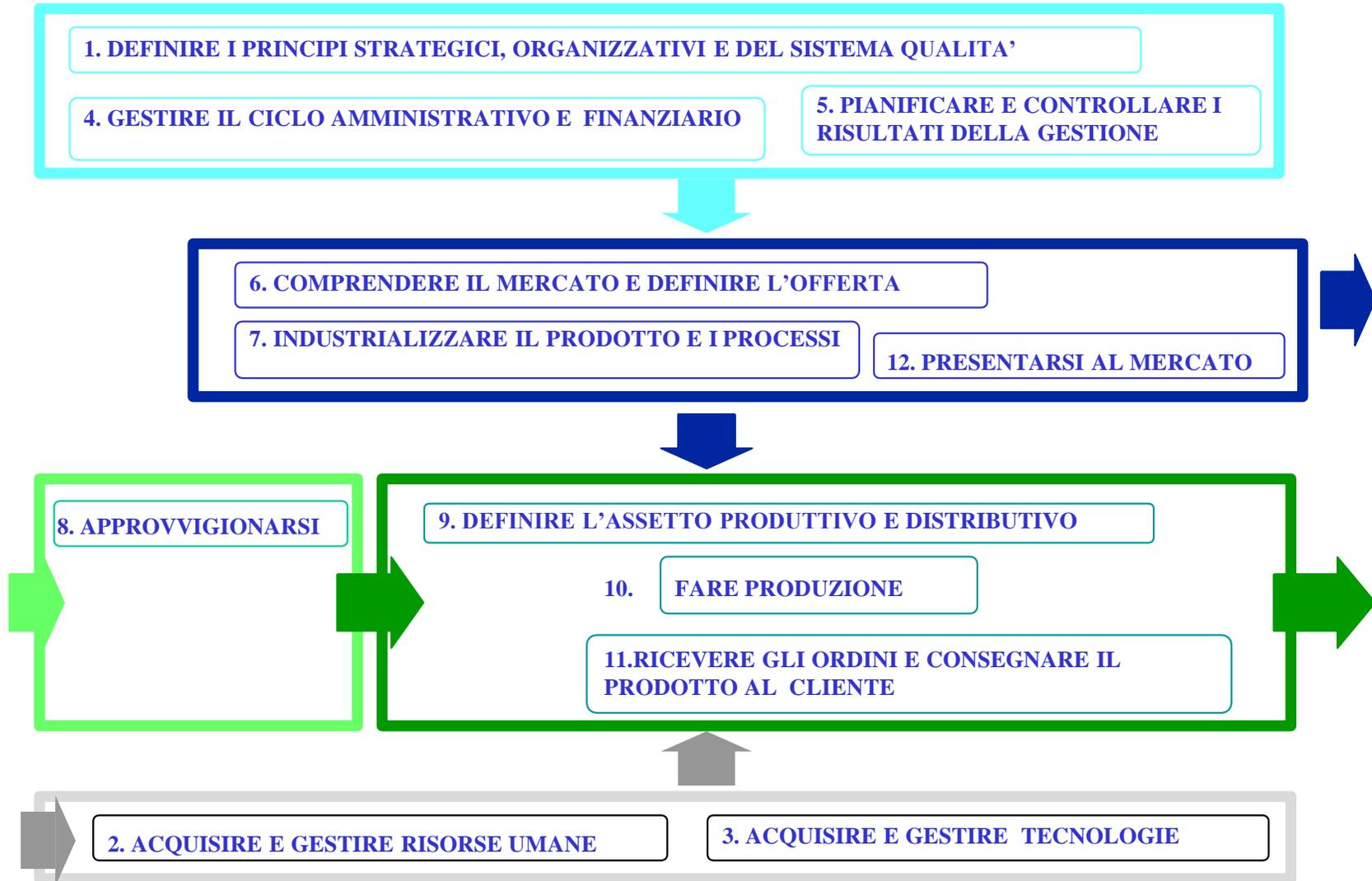
① *UN'ATTIVITA' NON PUO' ESSERE OGGETTO DI MODIFICA, ALLORA VI E' POCA UTILITA' A SCOMPORLA ULTERIORMENTE;*

① *NON SI E' IN GRADO DI DETTAGLIARE ALMENO UN INPUT, UN VINCOLO E UN OUTPUT DI OGNI ATTIVITA', ALLORA OCCORRE RIVEDERE LA DEFINIZIONE DI ATTIVITA';*

① *DUE ATTIVITA' SONO CARATTERIZZATE DALLO STESSO INPUT E DALLO STESSO OUTPUT, ALLORA ESSE VANNO RIAGGREGATE IN UN'UNICA ATTIVITA';*



CONFIGURANDO IL MODELLO DEI PROCESSI GESTIONALI (un esempio)....



....ARRIVANDO COSI' A COLLOCARE LE
ATTIVITA' ALL'INTERNO DEI CONFINI DI PROCESSO

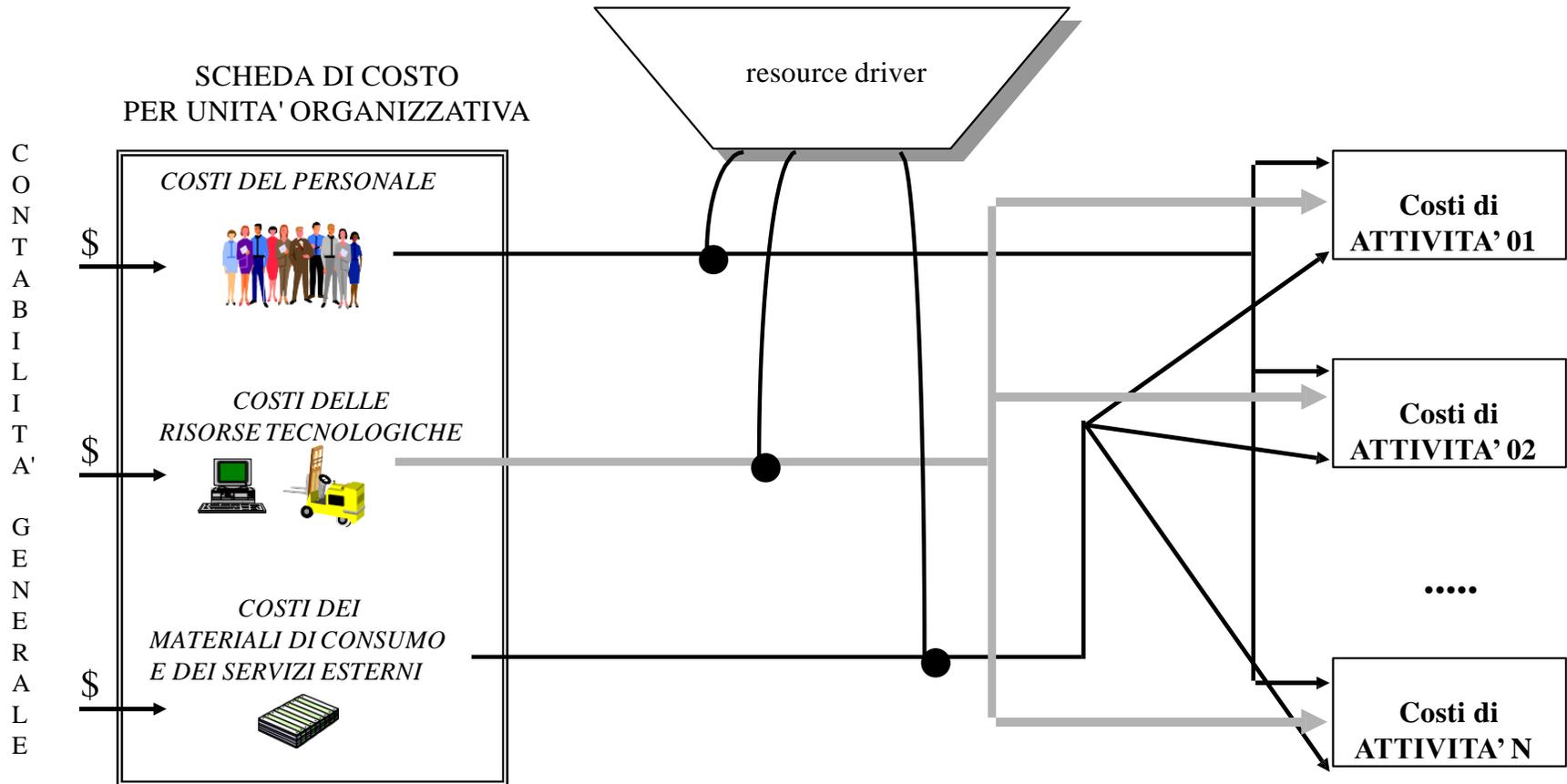
(un esempio)

Processo APPROVVIGIONARSI DI MATERIALI E SERVIZI

Attività	A. Q.	Aggiornamento dati tecnici	Acquisti	Amministrazione	Dir. Stabilimento	Industrializzazione	Magazzino, Control Room	Programmazione Produzione	Vendite estero
SELEZIONARE E QUALIFICARE I FORNITORI E MONITORARNE LA QUALITA'									
Selezionare fornitori materie prime/accessori/materiali/servizi			3p						
Ricerca spedizionieri estero e negoziare con essi									2p
Definire / revisionare contratti con trasportatori / servizi autotrasporto			5p						
Valutare i fornitori di materie prime / accessori /materiali / servizi			3p						
Archiviare cataloghi fornitori materie prime/accessori/ materiali/servizi			3p						
Aggiornare anagrafica fornitori				1p					
Ricerca fornitori esterni per costruzione di attrezzature e utensili						1p			
Dirigere la lavorazione presso terzi					1p			1p	
Visitare e supportare i contoterzisti	4p								
APPRENDERE L'ORDINE D'ACQUISTO, RICEVERE E CONTROLLARE I MATERIALI									
Emettere ordini di acquisto materie prime / accessori /materiali / servizi			6p						
Emettere bolle c/lavorazione	2p								
Sollecitare materiale/accessori								1p	
Inserire a sistema ordine di acquisto materie prime		1p							
Sollecitare la consegna da fornitori materie prime / accessori /materiali / servizi			5p						
Archiviare corrispondenza fornitori materie prime / accessori /materiali / servizi			3p						
Accettare materiali in entrata a magazzino	2p		2p						
Inserire a sistema entrata acciai e accessori		2p							
Scaricare ordini di acquisto materie prime / materiali			2p						
PROVEDERE AL PAGAMENTO DEI FORNITORI									
Controllare fatture fornitori			4p						
Controllare e codificare fatture di acquisto				1p					
Pagare fatture fornitori				3p					

I RESOURCE DRIVER
(Necessari per misurare il consumo di risorse da parte delle diverse attività e, quindi, attribuirne i relativi costi)

SCHEDA PER LA RILEVAZIONE DELL'IMPIEGO DELLE RISORSE



I RESOURCE DRIVER

(Necessari per misurare il consumo di risorse da parte delle diverse attività e, quindi, attribuirne i relativi costi)

Come faccio ad attribuire i costi di una risorsa alle diverse attività che essa svolge ?

Utilizzo di percentuali standard definite a preventivo che esprimono il tempo dedicato alle diverse attività

Rilevazione in tempo reale dello svolgimento delle attività attraverso time-report

Rilevazione indiretta attraverso correlazioni matematiche con fattori di complessità del lavoro

GLI ACTIVITY DRIVER
(Necessari per misurare i livelli di output delle attività e per ripartire i costi dalle attività/processi ai prodotti/servizi/clienti)

Esempi:

ATTIVITA'

FATTORE DI COMPLESSITA'

* REDIGERE IL BILANCIO

N° CONTI e/o N° CONSOCIATE

* RECLUTARE IL PERSONALE

N° DOMANDE DI ASSUNZIONE e/o N° FIGURE PROFESSIONALI DIVERSE

* ACCETTARE I MATERIALI

N° COLLI e/o N° ARRIVI PER GIORNATA

* CONTROLLARE L'ORDINE DI VENDITA

N° ORDINI DI VENDITA e/o N° RIGHE D'ORDINE

GLI ACTIVITY DRIVER (O FATTORI DI COMPLESSITA')

SONO PARAMETRI CHE INDICANO
LA FREQUENZA E L'INTENSITA' DELLE RICHIESTE
CHE I PRODOTTI/SERVIZI/CLIENTI RIVOLGONO ALLE ATTIVITA'
DETERMINANDO I RELATIVI CARICHI DI LAVORO



ATTIVITÀ E ACTIVITY DRIVER: un esempio

<i>UFFICIO ACQUISTI</i>				
<u>Attività</u>	<i>Ris. Umane</i>	<i>Ris. Tecnol.</i>	<i>Costo Attività</i>	<i>Activity Driver</i>
1. Ricevere le richieste di acquisto	1,00	05%	090 Mil.	* Numero di richieste
2. Analizzare le alternative di fornitura	1,50	15%	333 Mil.	* Numero di ordini di acquisto * Numero di fornitori * Numero di nuove parti componenti
3. Ordinare i componenti al fornitore	2,50	45%	891 Mil.	* Numero di ordini di acquisto * Numero di fornitori * Numero di parti acquistate
4. Controllare il ricevimento dei materiali	0,50	10%	172 Mil.	* Numero di ricevimenti
5. Approvare il pagamento	0,50	10%	194 Mil.	* Numero di ricevimenti
6. Aggiornarsi (formazione)	1,00	15%	320 Mil.	* Numero di corsi
Totale	7,00	100%	2000 Mil.	

SCHEMA DI COSTO DI PROCESSO

PROCESSO 5: AVVIARE E CONDURRE LE RELAZIONI CON I CLIENTI

La relazione fra gli activity driver e gli oggetti di calcolo: un esempio



OGGETTO DI CALCOLO CLIENTE
Misura di output
(fattore di complessità)

<i>Sottoprocessi</i>	(1) Costi personale (Marketing, supp. vendite...)	(2) Ammortamenti attrezzature (PC, software)	(3) Costi servizi esterni (agenti...)	(4)	(5=1+2+3+4) Totale per sottoprocesso	(6) Volumi di output	(7=5/6) Costo per unità di output
5.01 <i>Ricerca i nuovi clienti</i>					L. 0	n° nuovi clienti contattati per segmento di clientela	
5.02 <i>Formulare la proposta d'offerta e concludere il contratto</i>					L. 0	n° proposte d'offerta per segmento di clientela	
5.03 <i>Promuovere i prodotti e i servizi e mantenere le relazioni con i clienti</i>					L. 0	n° visite a cliente per segmento di clientela	
5.04 <i>Curare l'incasso dei prodotti e dei servizi</i>					L. 0	n° lettere di sollecito per segmento di clientela	
Totale per voce di costo	L. 0	L. 0	L. 0	L. 0			
Totale costi di processo					L. 0		

**INEFFETTI, IL SISTEMA DIA.B.C.
PER L'IMPUTAZIONE DEI COSTI AZIENDALI AI PRODOTTI/SERVIZI/CLIENTI etc.
ATTRAVERSO LE ATTIVITÀ,
SI DISTINGUE DAL TRADIZIONALE FULL COSTING A BASI MULTIPLE
PER IL FATTO CHE
LA BASE DI RIPARTIZIONE USATA, OVVERO L'ACTIVITY-DRIVER E':**



***SLEGATO DAI VOLUMI DI
PRODUZIONE/VENDITA
DEI SERVIZI***

***LEGATO AL GRADO DI
COMPLESSITA'
GENERATO DAL CLIENTE***



<i>Unità organizzativa</i>	<i>Attività</i>	<i>Processo</i>	<i>Sottoprocesso</i>	<i>Sequenza</i>	<i>Attribuzione a prodotti in Conto economico</i>	<i>Attribuzione a clienti in Conto Economico</i>
Supporto Vendite Area Filiale	Preparare e inviare lettere aggiornamento prezzi a clienti	3	1		n° articoli per linea di prodotto	n° nuovi contatti/n° clienti attivati nell'ultimo anno da ciascuna filiale
Supporto Vendite Area Filiale	Aggiornare prezzi di vendita prodotti FRITZ	3	1		n° articoli per linea di prodotto	n° nuovi contatti/n° clienti attivati nell'ultimo anno da ciascuna filiale
Vendite Filiale	Aggiornare prezzi di vendita e le condizioni di fornitura	2	1		n° articoli per linea di prodotto	n° nuovi contatti/n° clienti attivati nell'ultimo anno da ciascuna filiale

La periodicità di misurazione varia in funzione dell'activity driver scelto



<i>Unità organizzativa</i>	<i>Attività</i>	<i>Processo</i>	<i>Sottoprocesso</i>	<i>Sequenza</i>	<i>Attribuzione a prodotti in Conto economico</i>	<i>Attribuzione a clienti in Conto Economico</i>
Distribuzione bombole	Ricevere ordini da clienti di bombole	8	1		n° di ordini per linea di prodotto ricevuti nel periodo	n° ordini per linea di prodotto per segmento di clientela per filiale immessi nel periodo
Distribuzione bombole	Programmare spedizioni di bombole e materiale accessorio	8	1		n° di ordini per linea di prodotto ricevuti nel periodo	n° ordini per linea di prodotto per segmento di clientela per filiale immessi nel periodo
Fatturazione filiale	Controllare ordini clienti bombole	8	1		n° di ordini per linea di prodotto ricevuti nel periodo	n° ordini per linea di prodotto per segmento di clientela per filiale immessi nel periodo
Supporto Vendite Area Filiale	Ricevere ordini da cliente per bombole e materiali vari	8	1		n° di ordini per linea di prodotto ricevuti nel periodo	n° ordini per linea di prodotto per segmento di clientela per filiale immessi nel periodo
Supporto vendite GMS	Ricevere ordini da cliente per bombole e apparecchiature GMS	8	1		n° di ordini per linea di prodotto ricevuti nel periodo	linea di prodotto di clientela per si nel periodo

Esempio di Conto Economico Aziendale Activity-Based per Famiglie di Prodotto				
AZ. MANIFATTURIERA ACCIAIO				
I Trimestre 1995				
	Chiavi	Utensili	Pince	Totale
1. Ricavi lordi da ordini evasi	L. 800	L. 1.220	L. 660	L. 2.680
2. Sconti commerciali e premi	L. 3	L. 1	L. 1	L. 5
3. Resi e abbuoni	L. 3	L. 1	L. 0	L. 4
4.-1-2-3 Ricavi netti di vendita	L. 794	L. 1.218	L. 659	L. 2.671
5. Rimanenze iniziali	L. 0	L. 0	L. 0	L. 0
6. Costi variabili di fabbricazione:				
Acciaio	L. 87	L. 0	L. 100	L. 187
Accessori	L. 42	L. 0	L. 54	L. 96
Semilavorati	L. 28	L. 0	L. 40	L. 68
Fuori Officina	L. 66	L. 0	L. 20	L. 86
7. Rimanenze finali	L. 0	L. 0	L. 0	L. 0
8.-5+6-7 Totale costi var. di fabbricaz. del venduto	L. 223	L. 0	L. 214	L. 437
9. Costi specifici del sottoprocesso:				
Eeguire le operazioni di produzione	L. 255	L. 0	L. 320	L. 575
10. Quote costi fissi dei processi di fabbricazione e di acquisto imputati in base a fattori di complessità di prodotto				
Progettare e industrializzare il prodotto	L. 6	L. 0	L. 4	L. 10
Approvvigionarsi	L. 5	L. 0	L. 3	L. 8
Fare produzione	L. 20	L. 0	L. 5	L. 25
Ricerca e acquisire prodotti finiti da commercializzare	L. 0	L. 85	L. 0	L. 85
11. Costi variabili di acquisto di prodotti finiti	L. 0	L. 700	L. 0	L. 700
12.-4-8-9-10-11 Margine lordo industriale di famiglia di prodotto	L. 285	L. 433	L. 113	L. 831
13. Costi variabili commerciali del venduto				
Provvigioni	L. 14	L. 21	L. 12	L. 47
Confezioni	L. 27	L. 41	L. 22	L. 91
14. Costi fissi comm.li specifici di fam. di prodotto (relativi ad attività specifiche di famiglia di prodotto)	L. 8	L. 7	L. 6	L. 21
15. Quote costi fissi dei processi di vendita imputati in base a fattori di complessità di prodotto				
Analizzare domanda e fare sviluppo nuovo prodotto	L. 7	L. 15	L. 3	L. 25
Rapportarsi con il cliente e con il mercato	L. 148	L. 93	L. 79	L. 320
Presentarsi al mercato	L. 1	L. 2	L. 3	L. 6
16.-12-13-14-15 Risultato Lordo di famiglia	L. 80	L. 253	-L. 12	L. 322
17. Quote costi fissi dei processi di supporto della struttura				
Dirigere				L. 7
Acquisire e sviluppare risorse umane				L. 15
Acquisire e gestire tecnologie				L. 19
Gestire il ciclo amministrativo e finanziario				L. 11
Fornire supporto interno				L. 23
Sottoprocesso: Concepire nuove idee di offerta				L. 3
Sottoprocesso: Promuovere l'immagine				L. 2
18.-16-17 Reddito Operativo Aziendale				L. 242

**Esempio di Conto Economico Activity-Based per tipologia di clientela: FERRAMENTA INGROSSO
AZ. MANIFATTURIERA ACCIAIO**

I Trimestre 1995

	<i>Chiavi</i>			<i>Utensili</i>			<i>Pinze</i>			<i>Totale</i>
	ITALIA	ESTERO	Totale	ITALIA	ESTERO	Totale	ITALIA	ESTERO	Totale	
1. Ricavi	L.	L.	L. 483	L.	L.	L. 610	L.	L.	L. 330	L. 1.423
2. Sconti commerciali e premi	L.	L.	L. 3	L.	L.	L. 1	L.	L.	L. 1	L. 5
3. Resi e abbuoni	L.	L.	L. 2	L.	L.	L. 1	L.	L.	L. 1	L. 4
4.=1-2-3 Ricavi netti	L.	L.	L. 478	L.	L.	L. 608	L.	L.	L. 328	L. 1.414
5. Totale costi di fabbricazione del venduto	L.	L.	L. 200	L.	L.	L. 0	L.	L.	L. 66	L. 266
6. Totale costi di acquisto di prodotti finiti venduti	L.	L.	L. 0	L.	L.	L. 420	L.	L.	L. 0	L. 420
7.=4-5-6 Margine lordo industriale di cliente	L.	L.	L. 278	L.	L.	L. 188	L.	L.	L. 262	L. 728
8. Costi variabili commerciali del venduto										
Provvigioni	L.	L.	L. 8	L.	L.	L. 11	L.	L.	L. 6	L. 25
Confezioni	L.	L.	L. 16	L.	L.	L. 21	L.	L.	L. 11	L. 48
9. Costi fissi commerciali specifici di cliente (relativi ad attività specifiche di tipologia di cliente)										L. 22
10. Quote costi fissi dei processi di vendita imputati in base a fattori di complessità di cliente										
Analizzare domanda e fare primo sviluppo prodotto										L. 13
Rapportarsi con il cliente e con il mercato										L. 120
Presentarsi al mercato										L. 2
11.=7-8-9-10 Risultato Lordo di Cliente										L. 498