
Business Case 2017.

Progettazione del sistema di costing.

Il Caso

LUFF INDUSTRIES

La Sfida

Conoscere le specificità delle unità organizzative dell'azienda al fine di identificare il miglior metodo di controllo dei costi coerente con la strategia aziendale.

L'AZIENDA CLIENTE

Luff Industries è un produttore canadese di componenti meccaniche. La sede è a Calgary, Alberta, Canada dove sono presenti da ormai 40 anni.

Offre sia prodotti personalizzati che standard in tre aree mercato differenti: Distributors, OEM, End Users.

Il mercato principale è il Canada, che occupa circa il 75% del fatturato e di recente si sono internazionalizzati soprattutto negli Stati Uniti, che ricoprono circa il 20% dei ricavi.

I fattori critici di successo per Luff Industries sono innovazione tecnologica, flessibilità, qualità, garanzia, servizio al cliente e velocità nella consegna.

IL FABBISOGNO

Storicamente l'azienda aveva come principale fattore produttivo la **forza lavoro diretta**, elemento centrale anche nel **sistema di allocazione dei costi indiretti** (overhead).

Con la crescita dimensionale registrata nel tempo, l'acquisto di macchinari, impianti e la crescita di manodopera indiretta vi è stata la necessità di adottare un **nuovo modello di controllo**.

Nasce, quindi, il fabbisogno di un metodo di allocazione dei costi che faccia riferimento a driver legati a tale orientamento e che rimanga facilmente comprensibile, al fine di poter supportare nella maniera più efficace ed efficiente possibile le decisioni manageriali.

Il Metodo

Il metodo di lavoro DGM applicato al progetto è volto a:

ANALISI dei documenti e dei dati relativi alla società in esame;

MAPPATURA dei centri di costo aziendali;

IDENTIFICAZIONE dei driver, ossia delle modalità con cui gli articoli assorbono i costi aziendali;

DISEGNO della reportistica e del conto economico aziendale.



IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM Consulting sull'azienda LUFF INDUSTRIES, sostanzialmente può essere riassunto in due macro-fasi: ad una prima e propedeutica raccolta di informazioni sull'azienda e la sua organizzazione segue la costruzione di un sistema integrato di costing e reporting aziendale.

FASE 1: DISEGNO DEL SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA

La prima fase del progetto, propedeutica rispetto al focus di intervento incentrato sullo sviluppo di un nuovo metodo di allocazione dei costi, si è incentrata sulla raccolta di informazioni e dei dati relativi all'azienda e alla sua organizzazione. In particolare, sono stati richiesti tra gli altri documenti quali i conti contabili, la struttura della società, le sue attività di impiego e le piantine degli stabilimenti produttivi.

Oltre ad una prima desk analysis sono state condotte interviste in loco al management aziendale ed ai primi responsabili operativi, al fine di comprendere la strategia e le principali determinanti di funzionamento operativo dell'azienda. Uno degli intenti della prima fase è stato di capire quale fosse il cambiamento strategico in atto da parte dell'azienda, infatti, si è evoluta da un'impresa manifatturiera labour intensive ad una società capital/technology intensive.

Tale cambiamento avrebbe dovuto portare ad una modifica sostanziale del modello di controllo relativo ai costi dei prodotti, in quanto era necessario abbandonare il vecchio sistema che utilizzava le ore di manodopera come principale driver su cui allocare gli overhead di fabbrica.

Sono stati inoltre mappati i centri di costo aziendali, con l'obiettivo di individuare esattamente dove e come vengono destinati i costi, e permettere inoltre lo sviluppo degli step successivi.

Fase 2 : COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI COSTING E DI REPORTING AZIENDALE

La seconda fase ha avuto inizio dall'identificazione dei driver da utilizzare per allocare i costi legati ai prodotti.

Tale fase ha permesso quindi di identificare le corrette modalità con cui i costi sono assorbiti dai diversi oggetti di analisi, che siano tipologia di articoli, mercati geografici, canali o tipologie di lavorazione (standard vs custom).

Entrando più in dettaglio sul nuovo modello, si è voluto determinare con precisione quali fossero esattamente i costi legati ai singoli oggetti di analisi, così da evidenziare le inefficienze e le aree di maggior profittabilità.

Il tutto è stato classificato per tipologia di cliente (cioè costi e profittabilità legati alla singola unità di prodotto nei singoli canali di vendita, classificati in DISTRIBUTORS, OEM, END USERS), oltre che per mercato. Uno degli obiettivi aziendali era infatti comprendere con precisione le marginalità dei prodotti attualmente venduti nell'area statunitense — oggetto di importante sviluppo — per evidenziare in modo consapevole le principali direttrici di crescita.

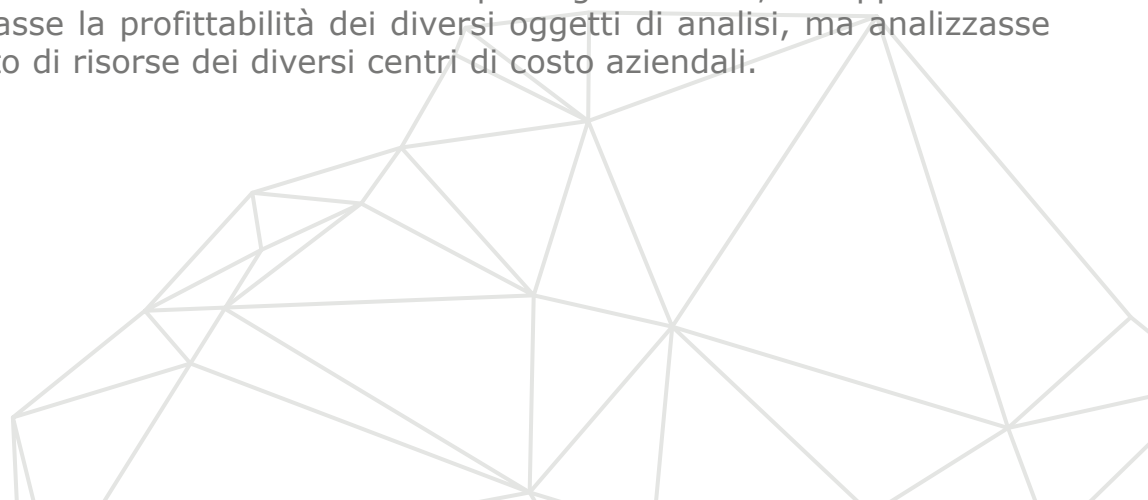
Un'altra analisi complementare a ciò è stata eseguita sulle categorie di prodotti, le quali si suddividono in Custom (personalizzati) e Standard.

La finalità di una comprensione dettagliata dei costi e dei ricavi netti dei singoli prodotti nelle diverse aree mercato è quindi quella di individuare i prodotti con più alta marginalità e spingere il commerciale a vendere maggiormente tali prodotti, facendo perno sulle loro capacità di sfruttare al meglio le leve di vendita di cui hanno diretto controllo, ossia volume, prezzo, mix.

Ciò ha portato al ridisegno di un Conto Economico che evidenziasse, per ogni oggetto, l'assorbimento dei costi diretti di prodotto (per i quali è stato consolidato un costo standard) e dei costi indiretti.

Inoltre si è potuta applicare il modello di Conto Economico a standard e scostamenti, evidenziando i livelli di marginalità standard ed effettivi, ed isolando inoltre le scelte legate a politiche commerciali o performance industriali.

Tale modello è stato introdotto nel modello di reporting aziendale, sviluppando una sezione che analizzasse la profittabilità dei diversi oggetti di analisi, ma analizzasse anche l'assorbimento di risorse dei diversi centri di costo aziendali.



La Soluzione

Dato il cambiamento strategico e operativo attuato da LUFF INDUSTRIES, si è reso necessario sviluppare un nuovo modello di controllo dei costi che considerasse in modo accurato sia i costi diretti (legati alle materie prime e alla manodopera) che i costi indiretti (legati a tutti gli altri costi che impattano sul costo totale aziendale e che non possono essere ricondotti agli oggetti di analisi in modo specifico) al fine di descrivere in maniera accurata le singole voci di spesa di conto economico.

La soluzione offerta, quindi, doveva essere adeguata all'evoluzione aziendale, e i driver da individuare coerenti con la nuova complessità organizzativa.

Grazie al sistema di costing e di reporting progettato da DGM CONSULTING l'azienda cliente è riuscita ad individuare in modo più puntuale costi e margini dei singoli oggetti di analisi (sia dimensioni di prodotto, sia di cliente / mercato), in modo tale da avere le informazioni necessarie per prendere le corrette decisioni di pricing e di allocazione di risorse per i prossimi sviluppi strategici.



Il Team

ANDREA DOSSI

Partner

andrea.dossi@dgmco.it

JACOPO BALDESSIN

Manager

jacopo.baldessin@dgmco.it

C O N S U L T I N G
BRIGHTEN UP YOUR BUSINESS

www.dgmco.it

Copyright © DGM Consulting. Tutti i diritti riservati. È proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza l'esplicita concessione scritta da parte degli autori

DISCLAIMER: Tutti i loghi ed i trademarks in questo documento, appartengono ai rispettivi proprietari. La grafica, le foto ed i contenuti, ove non diversamente specificato, appartengono a DGM Consulting srl. Testi, foto, grafica e materiali inseriti nel documento non potranno essere pubblicati, riscritti, commercializzati o distribuiti, da parte degli utenti e dei terzi in genere, in alcun modo e sotto qualsiasi forma salvo preventiva autorizzazione da parte dei responsabili della DGM Consulting srl. I contenuti offerti dal presente documento sono gratuiti, redatti con la massima cura/diligenza, e sottoposti ad un accurato controllo. La DGM Consulting srl, tuttavia, declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti e in generale di qualsiasi terzo, per eventuali imprecisioni, errori, omissioni, danni (diretti, indiretti, conseguenti, punibili e sanzionabili) derivanti dai suddetti contenuti.