

IL TARGET COSTING

IL TARGET COSTING

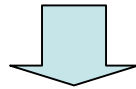
Il target costing è una metodologia per ridurre i costi di un prodotto in base a un obiettivo desiderato, lungo il suo intero ciclo di vita attraverso la collaborazione delle funzioni di produzione, tecnologia, R&S, marketing e contabilità. L'obiettivo è il costo stimato per un bene (o servizio) che i clienti potenziali saranno disposti a pagare.



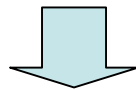
IL TARGET COSTING

Metodi tradizionali

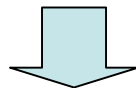
Definizione caratteristiche prodotto



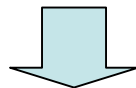
Progettazione tecnica



Stima dei costi



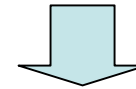
profitto



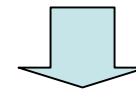
prezzo

Target Costing

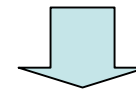
Definizione caratteristiche prodotto



Prezzo.profitto-volumi



Target cost



Progettazione tecnica

IL TARGET COSTING

Metodi tradizionali

Target Costing

Oggetto	Costi produzione, standard budget esistenti	Costi ciclo di vita
Prodotti	Esistenti	Futuri
Considerazioni di mercato	Non fanno parte del cost planning	Guidano il cost planning
Relazioni prezzo costo	Il costo determina il prezzo	Il prezzo determina il costo
Focus sul controllo dei costi	Sprechi e inefficienze	Progettazione e design
Input a controllo dei costi	Efficienza interna	Cliente
Responsabile controllo costi	Controller	Team interfunzionali
Fornitori	Coinvolti dopo la progettazione	Coinvolti dall'inizio
Oggetto della minimizzazione	Prezzo iniziale pagato dal cliente	Costo della proprietà del cliente
Catena del valore	Poco o non coinvolta	Coinvolta dall'inizio

IL TARGET COSTING

I SEI PRINCIPI CHIAVE



Il prezzo determina i costi

Focus sul cliente

Focus su fasi di progettazione/ sviluppo di prodotto e processo

Team interfunzionali

Diminuzione dei costi lungo tutto il ciclo di vita

Diminuzione dei costi lungo tutta la catena del valore

IL TARGET COSTING

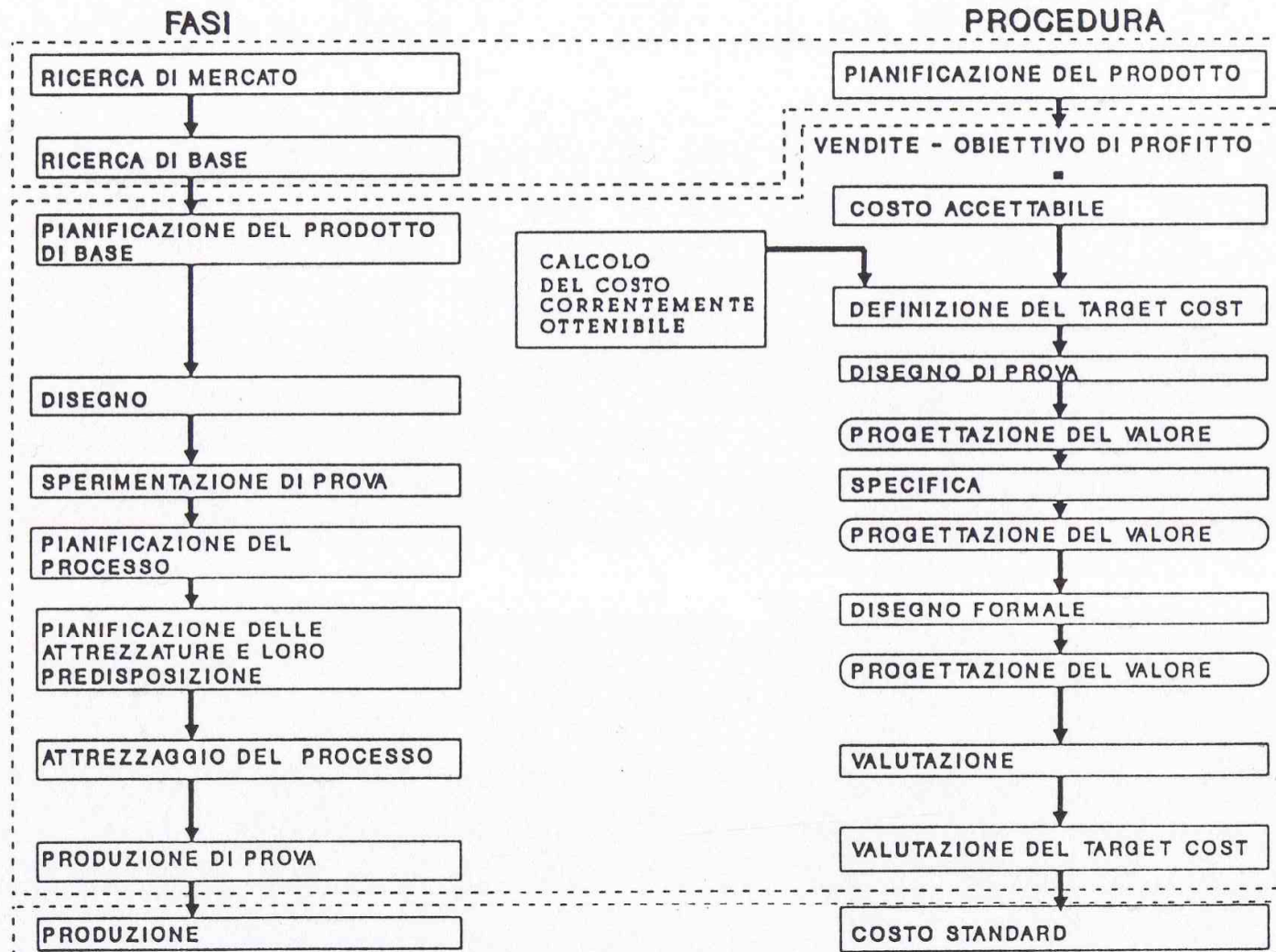


FIGURA 4-3: La procedura del target costing

IL TARGET COSTING

Lo sviluppo del target costing richiede le seguenti quattro fasi:

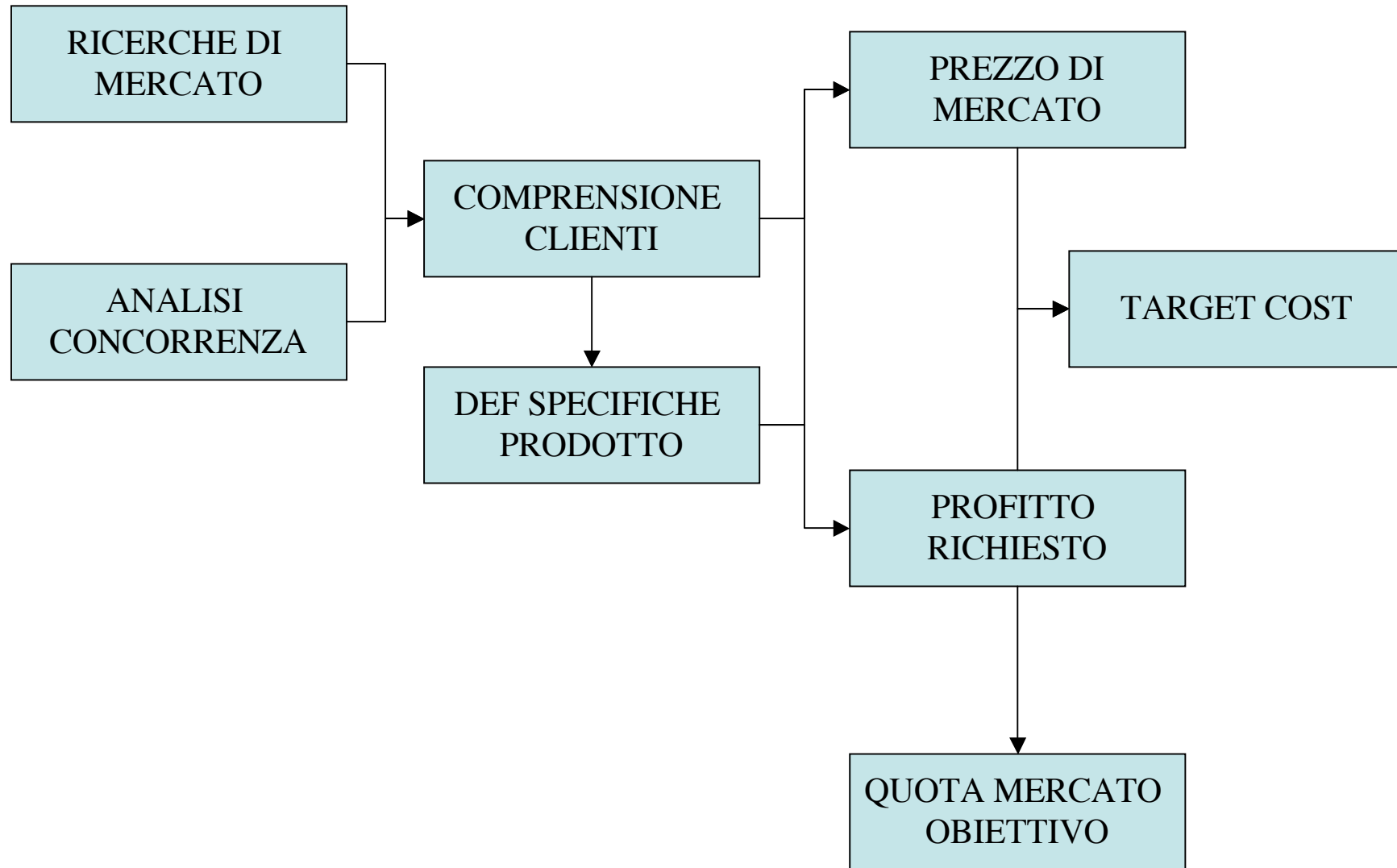
Fase 1. sviluppare un prodotto che soddisfi i bisogni dei clienti potenziali;

Fase 2. scegliere un prezzo obiettivo basato sulle percezioni della clientela sul valore del prodotto, sul prezzo che la concorrenza applica e su un reddito operativo unitario obiettivo

Fase 3. determinare un costo obiettivo unitario sottraendo dal prezzo obiettivo il reddito operativo unitario obiettivo;

Fase 4. attuare tecniche di analisi del valore per raggiungere i costi obiettivo. Con l'analisi del valore si attua una valutazione sistematica di tutti gli aspetti delle funzioni aziendali allo scopo di ridurre i costi e contemporaneamente soddisfare i bisogni del cliente; da questa analisi possono scaturire miglioramenti nella progettazione del prodotto, modifiche nelle specifiche dei materiali o cambiamenti nelle procedure dei processi.

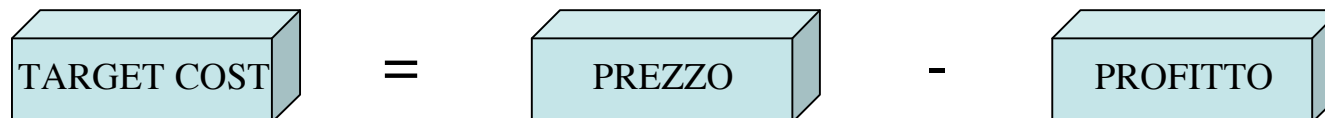
SVILUPPARE UN PRODOTTO CHE SODDISFI I BISOGNI POTENZIALI



SCEGLIERE UN COSTO OBIETTIVO

si possono distinguere due metodi:

1. Trarre il target cost dalla pianificazione economico-finanziarie. In tal modo il target cost consegue dalla pianificazione delle vendite e dei risultati economici. Tale metodo non impiega alcun dato proveniente dai livelli direzionali più bassi, caratterizzandosi come un metodo *top-down*.



The diagram illustrates the formula for Target Cost. It consists of three light blue rectangular boxes with black outlines, arranged horizontally. The first box on the left contains the text 'TARGET COST'. To its right is an equals sign '='. The second box contains the text 'PREZZO'. To its right is a minus sign '-'. The third box contains the text 'PROFITTO'.

$$\text{TARGET COST} = \text{PREZZO} - \text{PROFITTO}$$

SCEGLIERE UN COSTO OBIETTIVO

2. Trarre il target cost dalla pianificazione tecnica. Per questa via i tecnici stimano i target cost in funzione del livello corrente di competenze e di esperienze e della disponibilità degli impianti di produzione.

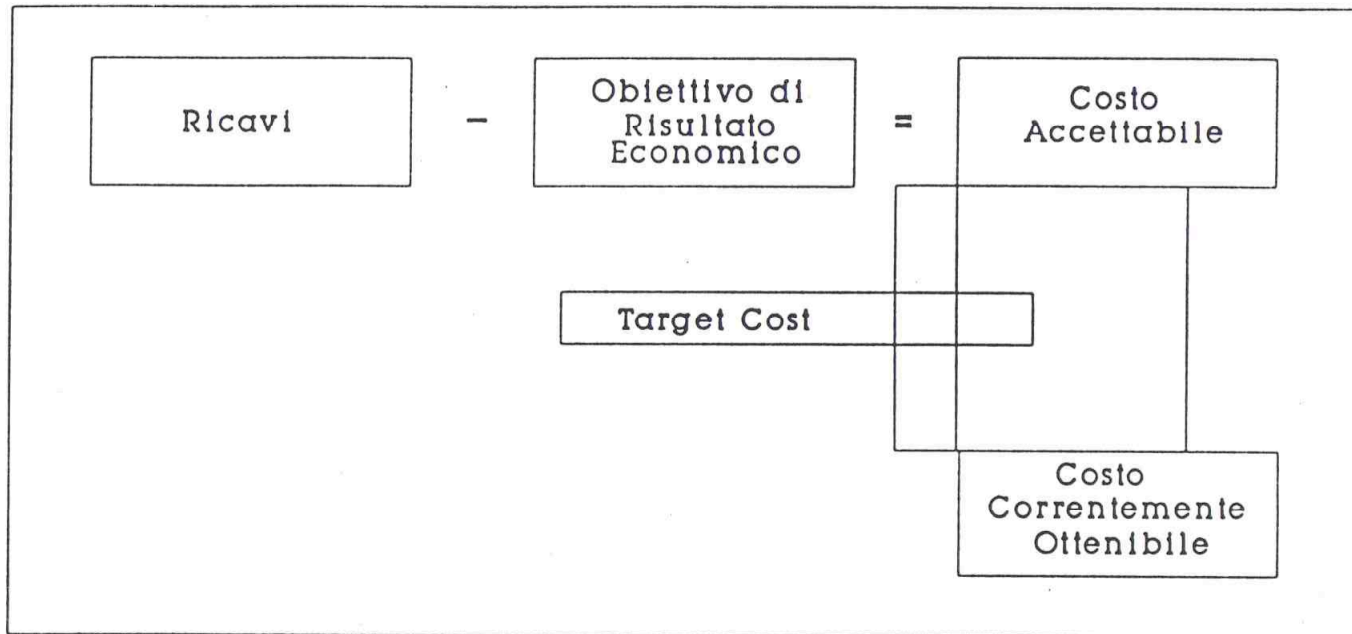
Può essere quindi definito come un metodo *bottom-up*.

$$\text{TARGET COST} = \text{ALLOWABLE COST} - \text{COSTO STIMATO}$$


SCEGLIERE UN COSTO OBIETTIVO

ELEMENTI	CORRENTEMENTE OTTENIBILE		OBIETTIVO DI COSTO	
	TOTALE	PER PRODOTTO	TOTALE	PER PRODOTTO
COSTO LAVORO				
Lavoro diretto				
Lavoro indiretto				
Amministrativi				
nr prodotti per lavoratore		Prodotti-Uomo		Prodotti-Uomo
COSTI DI TRASFORMAZIONE				
Salari				
Forza motrice				
Utensileria				
Acquisti				
Difettosità				
Totale				
COSTI FISSI				
Manutenzione				
Amministrativi				
Totale				
COSTI DEGLI IMPIANTI				
Ammortamenti				
Assicurazioni				
Manutenzioni				
COSTO LAVORAZIONI ESTERNE				

SCEGLIERE UN COSTO OBIETTIVO



CONSEGUIRE IL TARGET COST

In genere i target cost vengono perseguiti definendo i costi obiettivo come dei costi standard.

Nel conseguimento del Target cost vengono usate alcune tecniche:



TQM

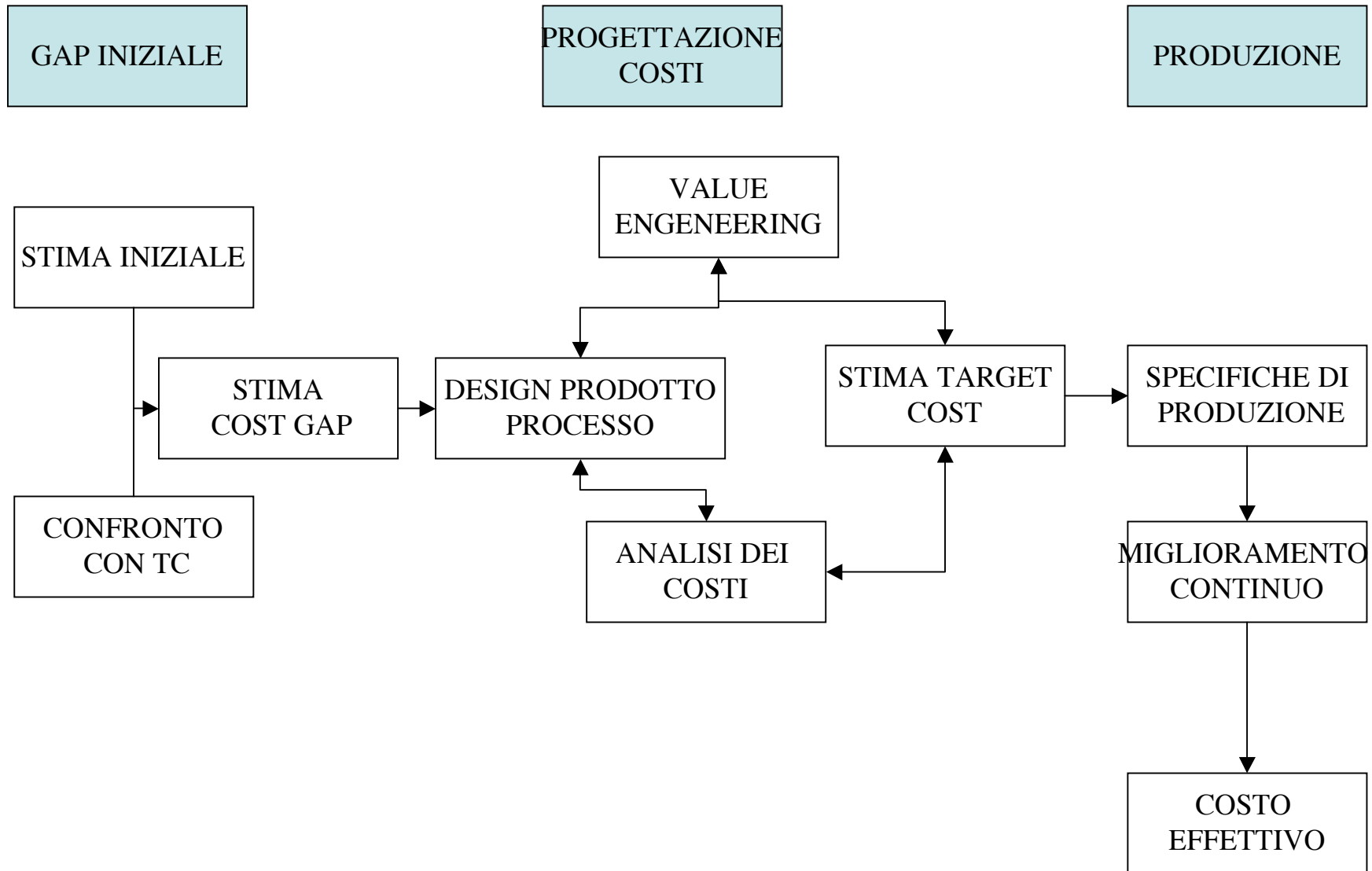


Just in time



Analisi del valore

CONSEGUIRE IL TARGET COST



IL TARGET COSTING

Consideriamo l'esempio di un'azienda che chiameremo European Computer. La European produce due marche di personal computer (PC) - Scrivania e Futuro. Il PC Scrivania costituisce la punta di diamante della linea di prodotti della European, essendo dotato di un microprocessore Pentium, ed è un PC venduto per mezzo di concessionari a grandi aziende. La nostra analisi prende in esame il problema della fissazione del prezzo per il Futuro, un computer dotato di un processore 486 DX meno potente, venduto per mezzo di cataloghi e rivenditori della grande distribuzione a consumatori individuali e piccole aziende. Nel suo sistema contabile la European ha tre categorie di costi industriali diretti (materiali diretti, manodopera industriale diretta e costi dei macchinari diretti) e tre aggregazioni di costo industriale indiretto (ordinazione e ricevimento materiali, test e ispezioni e ri-lavorazioni). I costi dei macchinari sono considerati diretti in quanto Futuro è fabbricato in impianti che sono usati esclusivamente per la sua produzione.

IL TARGET COSTING

Futuro ha un costo di 2.730,667 euro così calcolato

• costi dei materiali diretti	• 144.000.000.000	• 960.000
• costi manodopera diretta	• 18.000.000.000	• 120.000
• costi diretti dei macchinari	• 22.800.000.000	• 152.000
• costi generali di produzione	• 208.800.000.000	• 1.392.000
• costo del venduto	• 393.600.000.000	• 2.624.000
• costi di ricerca e sviluppo	• 4.800.000.000	• 32.000
• costi di progettazione di prodotti e processi	• 5.000.000.000	• 33.333
• costi di marketing	• 3.000.000.000	• 20.000
• costi di distribuzione	• 2.200.000.000	• 14.667
• costi del servizio al cliente	• 1.000.000.000	• 6.667
• costi operativi	• 16.000.000.000	• 106.667
• costi pieni di prodotto	• 409.600.000.000	• 2.730.667
• Reddito operativo	• 10.400.000.000	• 69.333

IL TARGET COSTING

Futuro viene messo sul mercato a un prezzo di 2.800,000

Si decide di ri-programmare il costo del prodotto. Le fasi da seguire sono

Fase 1. Programmazione del prodotto Futuro; l'azienda è pienamente consapevole della forte concorrenza sul prezzo da parte di molti concorrenti.

Fase 2. Definizione del prezzo obiettivo di Futuro. European si aspetta che la concorrenza abbassi i prezzi dei PC che competono con Futuro del 15%. La direzione di European ritiene di dover rispondere in modo aggressivo riducendo il prezzo di Futuro del 20%, da 2.800,000 a 2.300,000.

A questo prezzo il responsabile del marketing prevede un incremento nelle vendite annuali da 150.000 a 200.000 unità.

Fase 3. Determinazione del costo obiettivo di Futuro: la direzione di European pretende un reddito operativo dai ricavi di vendita del 10%.

IL TARGET COSTING

	Nr	Importo	Totale
Totale obiettivo ricavi vendite	200.000	X 2.300.000	= 460.000.000.000
Totale obiettivo reddito operativo	10%	X 2.300.000	= 46.000.000.000
Obiettivo reddito operativo unitario	46.000.000.000	: 200.000	= 230.000
Costo obiettivo per unità	2.300.000	- 230.000	= 2.070.000
Costo pieno attuale	409.600.000.000		
costo unitario attuale	2.730.667		

IL TARGET COSTING

Fase 4. Applicazione dell'analisi del valore per Futuro.

Un elemento importante per il valore di progettazione in European consiste nella determinazione del tipo di modello base di PC che soddisferà i bisogni della clientela potenziale. Per esempio, l'attuale progetto di Futuro fornisce diversi vantaggi che possono consentire al PC di lavorare più rapidamente e di operare calcoli in modo più veloce. Esso comprende anche particolari caratteristiche audio. Un primo passo essenziale nel processo di value engineering è di valutare se i clienti potenziali saranno disponibili a pagare per queste caratteristiche del prodotto. I dati rilevati dalla clientela indicano che i clienti non danno valore a queste prestazioni particolari. Si procede quindi mediante team interfunzionali, di cui fanno parte manager del marketing, progettisti, ingegneri della produzione e supervisori della produzione per avere suggerimenti per i miglioramenti del progetto e le modifiche del processo. I responsabili della contabilità dei costi stimano quindi i risparmi di costo che risulterebbero dai cambiamenti proposti.

IL TARGET COSTING

Nell'analisi del valore si distingue tra attività e costi a valore aggiunto e non a valore aggiunto. Un costo a valore aggiunto è un costo che un cliente percepisce come incremento di utilità ad un prodotto o servizio. La determinazione dei costi a valore aggiunto richiede l'identificazione degli attributi che un cliente percepisce importanti. Per il Futuro questi attributi comprendono le prestazioni del PC e il suo prezzo. Le attività che si svolgono all'interno dell'azienda (come la linea di produzione) influenzano gli attributi valutati dal cliente; nell'azienda si valuta se ogni attività aggiunga o meno valore. Le attività ed i relativi costi non ricadono sempre in modo netto all'interno delle categorie "a valore aggiunto" e "non a valore aggiunto"; alcuni costi si collocano in un'area grigia intermedia, e includono componenti sia a valore aggiunto che non a valore aggiunto.

IL TARGET COSTING

Il team di lavoro decide di concentrarsi sulla progettazione per ridurre i costi del prodotto; l'obiettivo è quello di progettare una macchina di elevata qualità e affidabilità con minori prestazioni, in grado di soddisfare le aspettative di prezzo dei clienti e raggiungere il costo obiettivo.

Viene deciso di sopprimere il prodotto Futuro e si progetta il Futuro II.

Futuro II contiene un minor numero di componenti ed è più semplice da produrre e testare.

La tabella seguente mette a confronto le due tipologie di costo dei prodotti:

IL TARGET COSTING

	Futuro	Futuro II	note
Costi diretti di produzione			
Costi dei materiali diretti	960.000	850.000	Il progetto di Futuro II prevede l'impiego di un circuito stampato semplificato, meno componenti e nessuna prestazione audio
Costi manodopera diretta	120.000	90.000	Il progetto prevede meno tempo di assemblaggio
Costi diretti dei macchinari	152.000	114.000	I costi degli impianti sono fissi a 22.800.000.000. European può usare la capacità degli impianti per produrre 200.000 unità di Futuro II. I costi per unità saranno di 22.800.000.000./ 200.000
Costi generali di produzione			
Numero di ordini	22.500	21.250	European emetterà 50 ordini per ciascuno dei 425 componenti di FuturoII. Il totale degli ordini per Futuro II sarà 425X50
Ore di test	4.500.000	3.000.000	Futuro II è più facile da testare e richiederà 15 ore di test per unità Il numero totale di ore di test attese è 15X 200.000
Unità rilavorate	12.000	13.000	Futuro avrà un tasso di rilavorazione inferiore, pari al 6,5 % perché è più facile da produrre le unità rilavorate saranno pari a 6,5 % X200.000

IL TARGET COSTING

Costi industriali di FuturoII:

•	• Costi stimati per 200.000 unità	• Costi unitari futuroII	• Costi unitari futuro
• <u>Costi diretti di produzione</u>	•	•	•
• Costi dei materiali diretti	• 170.000.000.000	• 850.000	• 960.000
• Costi manodopera diretta	• 18.000.000.000	• 90.000	• 120.000
• Costi diretti dei macchinari	• 22.800.000.000	• 114.000	• 152.000
• Costi diretti di produzione	210.800.000.000	1.054.000	1.232.000
• <u>Costi generali di produzione</u>	•	•	•
• Costi di ordinazione e accettazione materiali	• 3.400.000.000	• 17.000	• 24.000
• Costi di prova e ispezioni	• 12.000.000.000	• 60.000	• 120.000
• Costi di rilavorazioni	• 2.600.000.000	• 12.000	• 16.000
• Costi generali di produzione	18.000.000.000	89.000	160.000
• Totale costi di produzione	228.800.000.000	1.143.000	1.392.000

IL TARGET COSTING

Il conto economico di FuturoII:

•	• Totale	• Unitario
• Ricavi	• 460.000.000.000	• 2.300.000
• Costo del venduto	•	•
• Costi dei materiali diretti	• 170.000.000.000	• 850.000
• Costi manodopera diretta	• 18.000.000.000	• 90.000
• Costi diretti macchinari	• 22.800.000.000	• 114.000
• Costi generali di produzione	18.000.000.000	89.000
• Costo del venduto	228.800.000.000	1.143.000
• <u>Costi operativi</u>		
• Costi di ricerca e sviluppo	8.000.000.000	40.000
• Costi di progettazione	12.000.000.000	60.000
• Costi di marketing	36.000.000.000	180.000
• Costi di distribuzione	1.000.000.000	5.000
• Costi servizio al cliente	6.000.000.000	30.000
• Costi operativi	63.000.000.000	315.000
• Costi pieni	291.800.000.000	1.458.000
• Reddito operativo	168.200.000.000	842.000

IL CASO DELTA

L'impresa Delta ricevette dalla Beta Corporation un ordine per una parte componente automobilistica, denominata prodotto "A". L'ordinativo si riferiva a 100 unità del prodotto. In base alla proposta della Beta Corp., il prezzo unitario sarebbe stato pari a 143.000 Yen. (L'obiettivo di redditività delle vendite (ROS) della Delta era del 20 per cento, pari dunque a 28.600 al **pezzo**. Venne così definito un costo accettabile (allowable cost) di 114.400 (pari cioè alla differenza tra prezzo e obiettivo di redditività delle vendite). Dato che l'ordinativo riguardava 100 unità il costo accettabile totale sarebbe stato 11.440.400.

// drifting cost

Venne successivamente determinato il drifting cost (costo correntemente conseguibile). In primo luogo con la definizione degli elementi di costo che dovevano essere considerati, quali costi variabili o fissi, e delle metodologie di calcolo dei coefficienti di ripartizione. È in questa fase che venne preso in considerazione l'effetto sui costi del volume di produzione pianificato. Fu quindi preparato un piano di produzione per i sei mesi successivi. In base ad esso i tecnici stabilirono che il drifting cost ammontava a 125.000 per unità di prodotto, per un totale di 12.500.000.

IL CASO DELTA

IL TARGET COST

Passo successivo fu la determinazione del target cost. I responsabili di produzione analizzarono una ad una le potenziali aree di difficoltà con l'aiuto dei capi-squadra.

Il loro obiettivo era quello di compiere ogni sforzo per ridurre il drifting cost totale al livello degli allowable cost. Tale obiettivo di riduzione poteva essere espresso quindi come differenza tra i due, pari a 1.060.000. Si ottenne l'azzeramento di tale differenza, modificando progressivamente il drifting cost per mezzo di metodologie di cost-engineering, quali la Value Engineering (VE). Nel corso di questo processo si potevano evidenziare:

- * la proposta di piani di modificazione da parte dei gruppi coinvolti;
- * la sostituzione dei precedenti valori di costo, con nuovi e più bassi valori;
- * la revisione dei valori di drifting cost;
- * (L'ideazione di meccanismi di incentivazione per i responsabili di produzione.

Vennero così identificate una serie di aree di potenziale problematicità. La Delta si concentrò sulle seguenti aree di rilievo:

- * la riduzione del livello di difettosità del prodotto;
- * la riduzione dei costi di utensileria.

IL CASO DELTA

Ciascuna di queste due aree viene qui esaminata.

** La riduzione del livello di difettosità del prodotto*

Il tasso di difettosità riscontrato in passato presso la Delta era pari al 2,64 percento. L'obiettivo era di ridurre i costi grazie alla riduzione della difettosità sino al livello zero. In risposta alle sollecitazioni dei responsabili della produzione, i capi squadra proposero numerose iniziative per migliorare il livello di difettosità.

A prima vista la maggior parte di questi suggerimenti apparvero ai responsabili della produzione inattuabili. Tuttavia gli stessi capi-squadra riuscirono ad imporre tali indicazioni ed in ultima analisi ad attuarle con successo, come parte del più vasto complesso di attività volte al perseguimento del TQC. Il risultato fu la riduzione del livello-obiettivo di difettosità allo 0,23 percento: grazie a queste sole azioni la Delta fu così in grado di contenere il prezzo di 325.000.

IL CASO DELTA

La riduzione dei costi di utensileria

Per la fabbricazione del prodotto A venivano utilizzate 45 tipologie di utensili, tutte assai costose. Molti fra i responsabili della produzione suggerirono quindi possibili azioni per ridurre i costi di utensileria. Un apposito comitato si incaricò di esaminare il problema. Partecipavano a tale comitato capi-squadra, progettisti di processo, sviluppatori del prodotto, operatori delle funzioni approvvigionamento e manutenzione e responsabili del cost management. I risultati della VE furono presentati a tutti i membri del comitato. Si pervenne alla conclusione che si sarebbe potuto ridurre a 30 il numero degli utensili utilizzati senza alcun compromesso nella qualità del prodotto. Inoltre si sarebbe potuto impiegare un'utensileria meno costosa pur soddisfacendo le esigenze dei clienti. La riduzione netta dei costi risultante da questi cambiamenti ammontava a 322.000.

Per mezzo di altre analisi condotte in altre aree, la Delta stabilì che le riduzioni di costo ulteriormente conseguibili ammontavano a 161.000. Il risultato finale delle azioni di contenimento dei costi attuate nella fase di progettazione ammontava a:

325.000 per la riduzione della difettosità

322.000 per i costi di utensileria

161.000 altre aree di intervento

808.000 totale

IL CASO DELTA

Secondo queste valutazioni il target cost venne stabilito nella misura di 11.692.000 (pari cioè a 12.500.000 - 808.000), entità che venne approvata dai vertici direzionali. Il complesso delle azioni compiute ed il loro risultati vennero esposti ai responsabili commerciali con la richiesta di esaminare la possibilità di negoziare un più alto prezzo per il prodotto.

Sulla base del lavoro svolto e dell'aspettativa che il prodotto A sarebbe stato fabbricato ad un costo contenuto, e così razionalmente giustificato, la Beta Corp. accolse la richiesta di elevare il **prezzo** unitario del prodotto nella misura di 2.520.