

# Sistemi di Controllo Direzionale e Contabilità Analitica Target Costing

# Target Costing

Nelle aziende **market-oriented**, per fronteggiare il sorgere di nuovi elementi di costo e per agevolare il processo decisionale, sono stati sviluppati diversi **strumenti di analisi dei costi**: quello più innovativo è il **target costing**.

Le aziende *market-oriented* si basano sui seguenti principi:

- Spiccata **attenzione al cliente** (attua una continua mediazione tra le **prestazioni offerte** e quelle **richieste** dal cliente e tra e tra i **costi** sostenuti e il **prezzo** di vendita del prodotto finito).
- Attenzione ai **vantaggi della pianificazione** (prevenzione) **dei costi**.
- Valenza **strategica** della contabilità analitica: orientata alla motivazione dei dipendenti piuttosto che ad un controllo successivo.
- Cultura aziendale favorevole allo **scambio continuo di informazioni** fra i responsabili delle diverse direzioni.

# Target Costing

Il *Target Costing* è uno **strumento** di cost management a **supporto delle attività di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti**, che unisce la ricerca delle cause del costo del prodotto e l'esigenza di ottenere informazioni utili per le decisioni strategiche e il controllo di gestione, al fine di realizzare una *gestione preventiva dei costi*.

Il suo **OBIETTIVO** è quello di **ridurre i costi complessivi di un prodotto**, e **prevenirne la formazione**, determinando un **costo obiettivo al quale un prodotto deve essere realizzato per generare**, ad un prezzo di vendita prestabilito, il **desiderato livello di profitto** (margine economico).

Risulta quindi una tecnica che consente di determinare il **prezzo del prodotto in funzione del valore percepito dal cliente**.

Inoltre, viene **utilizzato** nelle **fasi iniziali dello sviluppo del prodotto** e si applica lungo **tutto il suo ciclo di vita**, coinvolgendo attivamente l'intera catena del valore.

# Target Costing

Il **Target Costing** può essere impiegato in momenti diversi della vita del prodotto:

- Nelle fasi di **progettazione e sviluppo di un prodotto nuovo**: per la **prevenzione dei costi**, allo scopo di *anticipare* gli interventi di riduzione dei costi del prodotto (“*genka kikakù*”).
- In fase di **produzione di un prodotto già presente sul mercato**: per la **riduzione dei costi durante la produzione**, allo scopo di *inserire sul mercato varianti del prodotto originario* (“*genka kaizen*”).

Il “*genka kikakù*” è la **forma di costo obiettivo** (target cost) **teoricamente più utile per incidere significativamente sulle caratteristiche del prodotto**, poiché riesce ad **anticipare le azioni di riduzione del costo del prodotto** con un’attività di controllo non solo di tipo *feedback* ma anche di tipo *feedforward*.

Inoltre, risulta **strategico** poiché circa il 90% del totale dei costi totali che l’azienda sostiene lungo il ciclo di vita del prodotto sono **definiti nelle fasi iniziali che precedono la produzione**.

# Target Costing

Il **TARGET COST** è un “*costo obiettivo*”, determinato dal sistema di Target Costing, che indica l’*importo massimo “sostenibile” per realizzare un prodotto/servizio* (in un dato momento) rivolto ad uno specifico segmento di clientela.

È un costo:

- **Definito nelle fasi che precedono il lancio in produzione;**
- Sulla base dei **requisiti richiesti dal mercato;**
- La cui **sostenibilità** è **identificabile** dalle **informazioni fornite dai diversi CdR aziendali.**

Per determinare il costo massimo che può essere sostenuto per la realizzazione di un prodotto/servizio (TC), occorre tenere conto:

- Della **domanda;**
- Della **capacità di assorbimento del mercato;**
- Del **prezzo massimo** che il cliente è disposto a pagare per quel prodotto/servizio;
- Del **margin**e di **profitto** desiderato dall’azienda.

# Target Costing

Il Target Costing si articola in **3 fasi**:

- Pianificazione e progettazione del nuovo prodotto in grado di soddisfare le esigenze del cliente (definizione del prezzo di vendita);
- Calcolo del *Target Cost* del prodotto;
- *Trasferimento del target cost nella produzione*, quale punto di riferimento per il calcolo del costo standard e per l'analisi del kaizen costing.

# Target Costing

## 1. Pianificazione e progettazione del nuovo prodotto

L'azienda *individua le esigenze e le aspettative del cliente* rappresentativo del segmento da servire con il nuovo prodotto. I responsabili di marketing forniscono a tale scopo i *dati* (basati sulla progettazione del prodotto) e le *previsioni* sulla potenzialità di commercializzazione dello stesso.

In questo modo si ottiene:

- il **prezzo** secondo le esigenze del mercato e della concorrenza;
- il **margin** di profitto;

# Target Costing

Il Target Costing si articola in **3 fasi**:

- Pianificazione e progettazione del nuovo prodotto in grado di soddisfare le esigenze del cliente (definizione del prezzo di vendita);
- **Calcolo del *Target Cost* del prodotto;**
- *Trasferimento del target cost nella produzione*, quale punto di riferimento per il calcolo del costo standard e per l'analisi del kaizen costing.

# Target Costing

## 2. Calcolo del **Target Cost** del prodotto

Nella seconda fase si deve **individuare il target cost** e le sue possibili **configurazioni**.

Nella determinazione del target cost si deve tenere conto di *due elementi importanti*:

- **COSTO CORRENTEMENTE OTTENIBILE** del prodotto servizio, che è la **stima del costo ad inizio progetto tenuto conto delle condizioni di partenza**.
- **COSTO ACCETTABILE** del prodotto/servizio: rappresenta il **massimo valore di costo che l'azienda può accettare per la produzione soddisfacendo le aspettative dei clienti**.

# Target Costing

## 2. Calcolo del *Target Cost* del prodotto

### Metodi di determinazione del Target Cost

**Metodo della sottrazione:** si basa sulle informazioni esterne, quali il prezzo dei prodotti dei concorrenti, le caratteristiche del mercato e la moda. In questo caso il **target cost coincide con il costo accettabile** ed è dato dalla differenza tra il prezzo di mercato il margine economico desiderato.

**Metodo dell'addizione:** si basa prevalentemente sui dati forniti dal sistema contabile interno per calcolare il costo obiettivo. in questo caso il **target cost coincide con il costo correntemente ottenibile**.

**Metodo integrato:** è la combinazione dei due precedenti metodi. Il costo obiettivo è un **valore contrattato**, che si pone fra il costo correntemente ottenibile e il costo accettabile.

# Target Costing

## 2. Calcolo del *Target Cost* del prodotto

### Metodi di determinazione del Target Cost

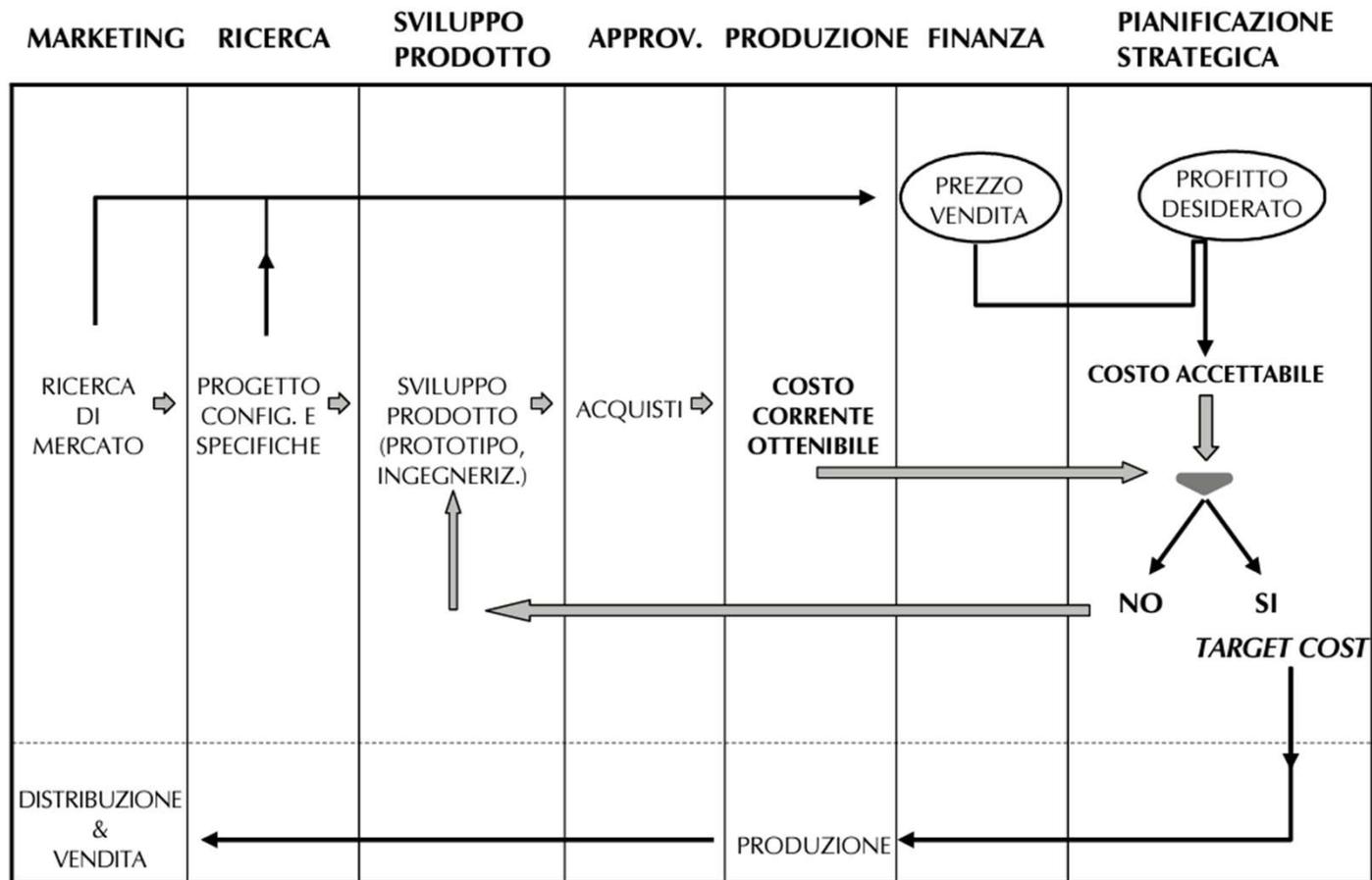
Dunque, il **TARGET COST** è un valore compreso tra il *costo correntemente ottenibile* (valore massimo) e il *costo accettabile* (valore minimo): in questo caso il target cost deve essere perseguito attraverso continui miglioramenti e modifiche progettuali, con il supporto di vari strumenti come l'analisi funzionale.

L'obiettivo dell'azienda è quello di far avvicinare il costo correntemente ottenibile a quello accettabile, in modo tale che il target cost coincida con tutti e due.

Per fare questo, inizialmente si punta a ridurre i costi cercando nuove materie o processi che abbiano le stesse funzionalità, ma ad un costo inferiore. Successivamente se questo non ha portato ad una riduzione sufficiente di costi, il processo TC prosegue con ulteriori ricerche sul prodotto, sui processi e sui mercati, che consentano di abbassare i costi.

# Target Costing

Figura VI-5. – Le tappe del processo di “negoziazione” nel Target Costing.



Fonte: tratto con modifiche da: Morgan e Weerakoon, 1989.

# Target Costing

## 2. Calcolo del *Target Cost* del prodotto

### Metodi di determinazione del Target Cost

Il target cost è dato dalla differenza tra il **prezzo di mercato** (determinato in base alle caratteristiche del prodotto e del cliente) e il **profitto desiderato** (target profit):

$$\text{TARGET COST} = \text{prezzo di mercato} - \text{Target Profit.}$$

Il **prezzo di mercato** è una *variabile esterna*: rappresenta la **proiezione futura del prezzo** che i clienti sono disposti a pagare per acquistare il prodotto/servizio.

Il **Target Profit** rappresenta l'entità del **margin di reddito desiderato** che viene **determinato dal top-management**, in base a vari parametri esterni ed interni.

# Target Costing

## 2. Calcolo del *Target Cost* del prodotto Configurazioni di costo nel target costing

Il target costing rappresenta un *processo di gestione strategica* dei costi che prevede procedure che *sistematicamente* calcolano “figure” di costo per conseguire margini di profitto pianificati.

Il *target cost* non è univoco. **Ogni azienda nella configurazione di target cost aggiunge differenti elementi di costo.** Alcune calcolano solo il costo pieno industriale (di fabbricazione), altre aggiungono anche i costi di R&S e di commercializzazione, altre ancora arrivano al costo pieno complessivo.

Un **motivo** di tale differenziazione risiede nella **limitata capacità del sistema di contabilità analitica (co.an.) di rilevare l'imputazione diretta dei costi al nuovo prodotto.**

# Target Costing

Il Target Costing si articola in **3 fasi**:

- Pianificazione e progettazione del nuovo prodotto in grado di soddisfare le esigenze del cliente (definizione del prezzo di vendita);
- Calcolo del *Target Cost* del prodotto;
- *Trasferimento del target cost nella produzione, quale punto di riferimento per il calcolo del costo standard e per l'analisi del kaizen costing.*

# Target Costing

## 3. Trasferimento del **Target Cost** nella produzione

Nella terza fase i **manager** hanno il **compito** di **realizzare il costo obiettivo finale con la produzione**, migliorando l'impiego di risorse e riducendo le voci di costo.

Il target cost è il punto di riferimento per il **calcolo del *costo standard*** (nelle *aziende occidentali*) e per l'**analisi del *kaizen costing*** (nelle *aziende giapponesi*) per le produzioni già in atto.

Nel caso in cui il **costo obiettivo non sia centrato**, allora viene **riesaminato** per **comprendere i motivi interni ed esterni che hanno determinato il non raggiungimento del costo obiettivo**.

# Target Costing

## TARGET COSTING VS COST-PLUS PRICING

La **relazione fra costo, margine di profitto e prezzo di mercato** si sviluppa in modo radicalmente diverso rispetto all'approccio tradizionale.

Mentre nel *Target Costing* il prezzo è definito dal management (*prezzo – margine di profitto = costo*), nel *Cost-Plus Pricing* il prezzo è definito dal costo del prodotto (*costo + margine di profitto = prezzo*).

**Ogni azienda può scegliere gli indicatori reddituali più adatti:** quello più diffuso è il **ROS** (*Return on Sales*), che esprime la *redditività delle vendite = utile operativo / vendite*.

Ne risulta che il **target profit = prezzo di vendita × ROS**

# Target Costing

## TARGET COSTING VS COST-PLUS PRICING

### Vantaggi del *ROS*:

- Può essere **calcolato per ogni prodotto e dipende dal prezzo di mercato;**
- È **indipendente dal “portafoglio prodotti” aziendale, da influenze di azionisti e altri stakeholders, da andamenti ciclici dei volumi di vendita.**

### *Svantaggi del ROI:*

- Tende a **disincentivare lo sviluppo di nuovi prodotti ad alto contenuto tecnologico;**
- **Preclude le “possibilità” di entrare in nuovi segmenti di mercato.**

Il *ROI* ha però il vantaggio, rispetto al *ROS*, di **comprendere non solo il ROS, ma anche la velocità di rotazione del capitale investito ( $Vendite/Capitale\ investito$ )**, cioè la velocità di ritorno monetario degli investimenti mediante i realizzi di ricavi.

# Target Costing

## TARGET COSTING VS COST-PLUS PRICING

L'assenza nel *ROS* della velocità del capitale investito ( $V/Ci$ ) è “superata” (dalle aziende giapponesi) con **l'impiego del *just in time***. Le giacenze in magazzino sono la componente più rilevante del totale degli impieghi. Dunque, **il fatto di non avere scorte consente alle aziende che adottano il JIT di poter utilizzare il ROS come indice di redditività.**

Occorre comunque monitorare gli andamenti del ROI e del ROE nel medio-lungo periodo per verificare se raggiungono i livelli desiderati di reddito che consentono un'adeguata remunerazione dei finanziatori (interni ed esterni).

# Target Costing

## TARGET COSTING VS COST-PLUS PRICING

### TARGET COSTING

- IL MERCATO/CLIENTE ORIENTA LA DETERMINAZIONE DEL COSTO
- I PREZZI DETERMINANO I COSTI
  - LA PROGETTAZIONE E LO SVILUPPO SONO LE LEVE DI RIDUZIONE DEI COSTI
  - UN TEAM MULTI-FUNZIONALE GESTISCE I COSTI
- I FORNITORI SONO COINVOLTI NEL PROCESSO DI SVILUPPO (es. Just in Time)
- L'APPROCCIO DELLA CATENA DEL VALORE CONSENTE DI GESTIRE STRATEGICAMENTE I COSTI

&

### COST-PLUS PRICING

- LA DETERMINAZIONE DEL COSTO E' UNA PROBLEMatica INTERNA
- I COSTI DETERMINANO I PREZZI
  - SPRECHI E INEFFICIENZE SONO LE LEVE DI RIDUZIONE DEI COSTI
- L'UFFICIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO GESTISCE I COSTI
- I FORNITORI SONO COINVOLTI SOLO DOPO IL COMPLETAMENTO DEL PROCESSO DI SVILUPPO

# Target Costing

## TARGET COSTING VS COSTO STANDARD

*I costi standard*, secondo le aziende giapponesi, *non consentono la gestione strategica dei costi dei nuovi prodotti per tre motivi:*

- *L'automazione* nelle fabbriche riduce sensibilmente l'utilità del calcolo degli *scostamenti* che emergono dal controllo dei *tempi* e della produttività dei *fattori* impiegati, in quanto *cadenzati* dai medesimi sistemi produttivi computerizzati;
- *Crescente riduzione dei costi diretti "parametrizzabili"*;
- *Frequenti cambiamenti delle "tipologie" prodotti.*

*Vantaggi del Target Cost*, secondo le aziende giapponesi:

- Include aspetti di mercato;
- Taglia i costi (eliminando "vincoli" produttivi) senza ridurre la qualità;
- Anticipare azioni e tempi di intervento.

# Target Costing

## RELAZIONI TRA TARGET COSTING E KAIZEN COSTING

Il **KAIZEN COSTING** è un sistema di riduzione dei costi che viene applicato ad un prodotto in produzione: mira a migliorare la produttività apportando modifiche graduali all'intero processo produttivo.

Il Kaizen Costing è parte integrante del *Kaizen System* che introduce nuove iniziative manageriali all'interno del sistema produttivo per creare condizioni favorevoli al miglioramento continuo:

- *Eliminando* i fattori che causano ritardi e sprechi, “colli di bottiglia”, etc.;
- *Incrementando* il rendimento di impianti, macchinari e di altri fattori;
- *Formando-incentivando* il personale a ricercare interventi di razionalizzazione dei costi ed ottimizzazione della qualità.

# Target Costing

## DIFFERENZE TRA TARGET COSTING E KAIZEN COSTING

Il *Kaizen Costing* si differenzia dal *Target Costing* perché il *Kaizen Costing*:

- Opera “solo” durante la *fase di produzione* (ciò implica una limitata capacità di riduzione dei costi poiché non può incidere su quei costi che si sostengono nelle fasi di sviluppo e progettazione del prodotto).
- Richiede un *ciclo vita del prodotto relativamente più lungo* e stabile per generare i propri effetti;
- Ha un *approccio di tipo bottom-up*, rispetto a quello top down del TC.

Il *Kaizen Costing* e il *Target Costing* vengono impiegati contemporaneamente quando si ricerca un *compromesso tra l'ottica bottom-up e quella top-down*.

# Quality Costing

I **costi della qualità** sono dati dalla somma dei:

- Costi sostenuti per svolgere attività finalizzate a ***raggiungere un livello di qualità soddisfacente*** (stabilito a priori);
- Costi afferenti al ***mancato ottenimento di tale livello***.

L'analisi ed il calcolo dei **costi della qualità** sono finalizzati ad:

- *Aumento intrinseco della qualità del prodotto;*
- *Mantenimento della stessa qualità, accompagnato da una diminuzione dei costi e dalla conseguente possibilità di riduzione dei prezzi, la quale, a sua volta, potrebbe favorire un incremento della quota di mercato, un aumento del fatturato e una maggiore redditività degli investimenti (conseguenze strategiche).*

# Quality Costing

Nel Quality Costing i *costi-investimenti* in qualità sono classificati in:

- **Costi di prevenzione**: per predisporre un sistema qualità finalizzato a prevenire gli insuccessi.
- **Costi di accertamento (o controllo)**: per verificare la conformità al sistema qualità, ossia per verificare che i requisiti di qualità del prodotto siano rispettate.
- **Costi per insuccessi**: relativi ad un prodotto che non soddisfa i requisiti di qualità:
  - *Prima della consegna al cliente* (costi per insuccessi **interni**);
  - *Dopo la consegna* (costi per insuccessi **esterni**).

I costi di *prevenzione* e *controllo* sono considerati come investimenti, mentre i costi degli *insuccessi* sono considerati perdite, e vengono definiti anche *costi della “non qualità”*.

# Quality Costing

La filosofia di un sistema qualità deve avere come presupposto quello *di intensificare la **prevenzione dei difetti*** nel processo produttivo (estendendosi poi a *tutti* gli altri *processi aziendali*).

Concentrandosi solo sui costi e sulla loro riduzione, al fine di risolvere problemi specifici (senza effettuare un'attenta ricerca delle cause principali che li hanno determinati e senza intervenire sui processi), si ottengono riduzioni episodiche di distorsioni operative che poi vengono a ripresentarsi.

Ogni volta che si presenta un problema, bisogna non solo intervenire con una soluzione episodica (workaround), ma è anche indispensabile procedere ad un'analisi che tenda ad *individuare le reali **cause*** e a ***rimuoverle dal processo*** stesso, definendo in tal modo "la soluzione", altrimenti il problema tenderà a ripresentarsi (Root Cause Analysis).

# Quality Costing

Quando si parla di attività di “controllo”, si fa riferimento ad interventi “real time” sempre più orientati sui processi piuttosto che sui prodotti.

*Si passa dal **controllo del prodotto** al **controllo del processo**:*

*consente di **ridurre** i **costi dei difetti** (insuccessi) e i **costi dei controllo sul prodotto**, incidendo sulla numerosità degli stessi, perché consente di monitorare e gestire le variabili di processo che conducono alla produzione di difetti.*

# Quality Costing

**Figura VII-3.** – L'andamento dei costi della qualità secondo la prospettiva "zero difetti":  
un'ulteriore rappresentazione

