

TARGET COSTING & TARGET COST MANAGEMENT

**Gianfranco
GUERINI
ROCCO**
CUBO Società
di Consulenza
Aziendale S.r.l. –
BOLOGNA

NEL MONDO CHE ABBIAMO CONOSCIUTO...

... le imprese "orientate al prodotto" applicavano il processo di sviluppo di nuovi prodotti **partendo dalla progettazione** in base alle tecnologie esistenti. Proseguivano poi con la determinazione del costo del prodotto progettato da cui si partiva per fissare il prezzo di vendita.

Si iniziava, quindi, dal Costo di Produzione per arrivare al Prezzo di Vendita.

Costo + Margine di Profitto = Prezzo

L'approccio tradizionale alla Gestione dei Costi può sinteticamente essere rappresentato con lo schema di Fig. 1

Sulla base di tale sistema, l'approccio tradizionale all'analisi dei costi è stato sempre finalizzato al controllo consuntivo dei livelli di efficienza aziendale raggiunti, per verificare l'adeguatezza dei prezzi di vendita praticati.

La sensibile riduzione del ciclo medio di vita del prodotto, però, ha reso inutili gli interventi sui costi effet-

tuati a posteriori, spostando l'attenzione dal "taglio dei costi" alla "gestione preventiva dei costi" stessi.

OGGI ...

... la persistente e drammatica crisi economica ha ulteriormente accentuato le difficoltà che le Imprese stavano già incontrando a causa dell'eccesso strutturale dell'offerta. Infatti, a datare dagli anni ottanta del secolo scorso, la situazione economica ha mostrato un'inversione di tendenza rispetto al passato, con una domanda che si è dimostrata non più in grado di assorbire tutta l'offerta delle imprese produttrici¹.

In questa situazione, le Imprese più attente costruiscono la propria offerta non più esclusivamente sul prodotto, ma anche su fattori immateriali critici quali il servizio, le consegne in tempi sempre più brevi, ecc. .

Nella definizione della loro strategia, le Imprese devono allargare l'analisi ad

una molteplicità di fattori e di aspetti, in una visione competitiva al mercato (Market-Driven Strategy.)².

Le Market-Driven Organizations presentano quindi un'accentuata propensione ad una rilettura del concetto di "mercato"³ che tenga conto di vari elementi quali:

- un orientamento all'esterno, alla continua ricerca di nuovi vantaggi competitivi con un'attenzione sempre più grande per il Cliente, preoccupandosi di conoscere il più possibile l'offerta dei Concorrenti, le loro capacità e le loro strategie;
- una attitudine a percepire le tendenze del mercato, nel relazionarsi con esso e nell'elaborare linee strategiche anticipatrici;
- una struttura aziendale che metta in grado l'intera organizzazione di rispondere repentinamente ai cambiamenti di bisogni (anche latenti) del Cliente e delle condizioni di mercato⁴.

Questi elementi si completano a vicenda in una visione di "sistema" rappresentando così una realtà "innovativa"⁵.

TARGET COSTING: DIAMO SUBITO UNA DEFINIZIONE

Il TARGET COSTING è:

- una strategia di orientamento competitivo al mercato nel lancio di nuovi prodotti
- uno strumento di pianificazione, gestione e riduzione dei costi di produzione.

Si parte dal Prezzo di Vendita per arrivare al Costo di Produzione.

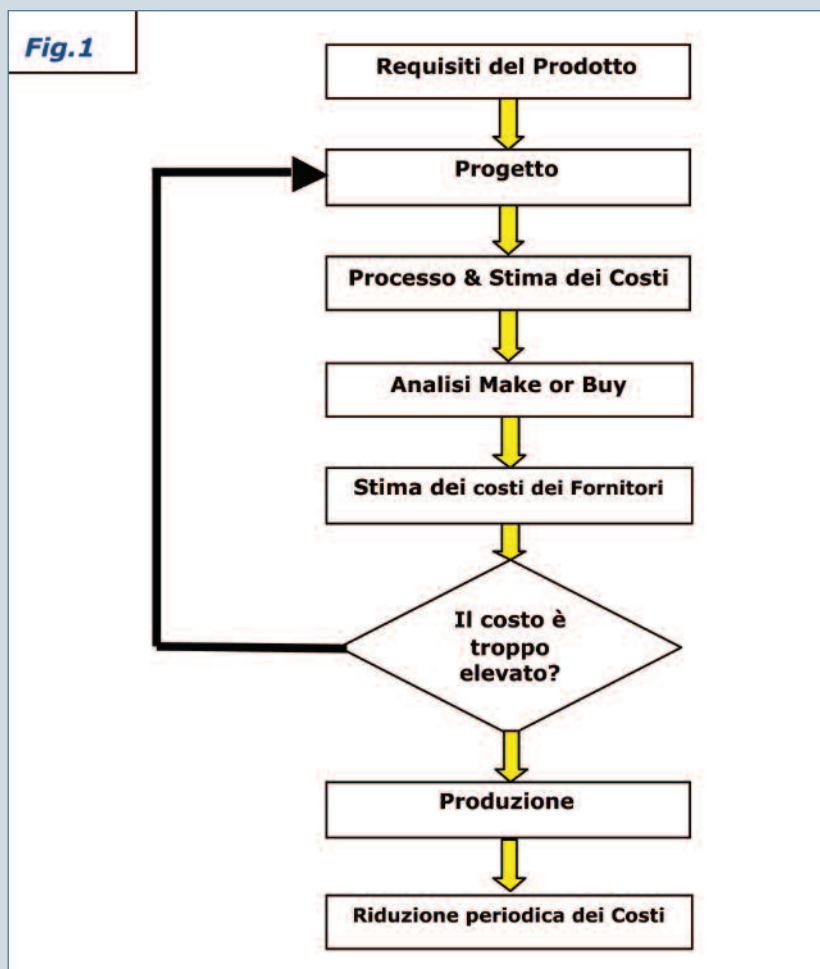
$$\text{Costo} = \text{Prezzo} - \text{Margine di Profitto}$$

Il TARGET COSTING mette in moto un processo (cfr. Fig. 2) che inizia con lo stabilire il prezzo di vendita (TARGET PRICE) occorrente per ottenere il volume di vendite desiderato del prodotto⁶ con le caratteristiche tecniche.

Il TARGET COST viene, quindi, calcolato sottraendo al TARGET PRICE il margine di profitto desiderato.

Il TARGET COST è trattato, allora, come una variabile indipendente che deve essere soddisfatta assieme agli altri requisiti richiesti dal Cliente piuttosto che come il risultato di decisioni di progettazione (variabile dipendente).

Fig.1



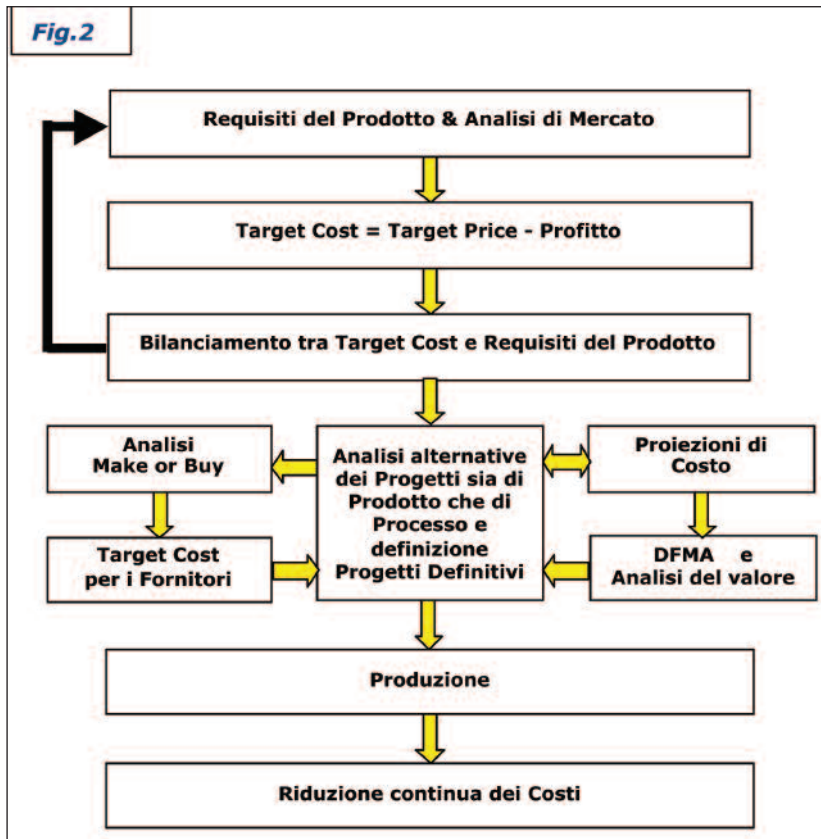
Il TARGET COST è considerato come il costo che dovrebbe essere raggiunto a regime, cioè a produzione stabilizzata.

TARGET COSTING: COSA VARIA RISPETTO ALLE IMPOSTAZIONI TRADIZIONALI

Vediamo più in dettaglio i tre elementi che sanciscono una rottura rispetto alle impostazioni tradizionali.

1. Primo elemento è la modalità di determinazione del prezzo del nuovo prodotto. Il prezzo di vendita scaturisce da un'osservazione attenta del mercato, dalla conoscenza approfondita dei Clienti e della Concorrenza. È importante sottolineare come l'inversione dell'equazione (dal prezzo di vendita al costo piuttosto che dal costo al prezzo di vendita) comporti il completo ribaltamento della mentalità manageriale. Il punto di partenza diviene quindi la convinzione secondo cui l'Azienda deve operare adeguandosi rapidamente ed economicamente alle richieste del mercato, di conseguenza anche il costo deve adeguarsi al prezzo che il mercato è disposto a pagare per beneficiare del valore insito nel prodotto. Progettare prodotti significa, quindi, operare in modo da **ridurre dalla partenza i costi ope-**

Fig.2



rativi, migliorando la qualità ed avendo sempre presente l'obiettivo di soddisfazione dei requisiti dal Cliente. Questo approccio comporta l'andare oltre le semplici decisioni di budget, significa prendere decisioni strategiche.

2. Cambia, inoltre, il ruolo svolto dall'analisi dei costi. Questa viene utilizzata non tanto e non solo per fornire numeri precisi quanto, piuttosto, **per motivare i responsabili** delle varie funzioni aziendali e spingerli ad agire in modo conforme alle strategie perseguite⁷.
3. Terzo elemento, e punto chiave nel determinare il successo nell'applicazione del TARGET COSTING, è la dimensione organizzativa. Il TARGET COSTING può essere, a ragione, considerato non solo una tecnica di calcolo e gestione dei costi ma **un vero e proprio stile di comportamento** che coinvolge l'intera organizzazione orientandola verso azioni di miglioramento continuo per la riduzione dei costi. Si richiede cioè che nel processo vengano coinvolte tutte le funzioni aziendali. Tutto il personale deve conoscere approfonditamente le dinamiche di svolgimento del processo di TARGET COSTING ed essere convinto della sua validità. L'applicazione della metodologia del TARGET COSTING diventa un "nuovo stile di comportamento aziendale". Per introdurre con successo il TARGET COSTING occorre una mentalità nuova, un ambiente umano ricettivo ed una conoscenza approfondita delle dinamiche interne.

APPROCCIO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL TARGET COSTING

L'implementare in Azienda del metodo TARGET COSTING comporta il percorso attraverso le seguenti fasi:

1. Ri-orientamento culturale ed attitudinale.

Il primo dei passi, ed il più impegnativo, consiste nel ri-orientare il modo di pensare aziendale nell'ottica di un mercato sempre più competitivo (Market-Driven Pricing) mettendo in primo piano, per lo sviluppo aziendale, le necessità del Cliente piuttosto che i soli requisiti tecnici.

2. Stabilire un Market-Driven Target Price.

È necessario stabilire un TARGET PRICE basato su fattori di mercato quali:

- Il posizionamento dell'Azienda nel Mercato (Market Share);
- La strategia di penetrazione prodotto/mercato;
- La concorrenza e la risposta attesa alla competizione sul prezzo;
- La determinazione ad entrare in particolari nicchie di mercato;
- L'elasticità della domanda al prezzo;

3. Determinare il Target Cost.

Una volta stabilito il Target Price, il calcolo del TARGET COST si ottiene sottraendo il margine di profitto desiderato e, in cascata tutti gli altri costi.

4. Confronto del Target Cost con i Requisiti del Prodotto.

Prima di "congelare" il TARGET COST, questo deve essere verificato con i requisiti del prodotto. La miglior verifica per il controllo dei costi di un prodotto è di valutarne il loro corretto peso rispetto ai requisiti tecnici o alle specifiche. Ciò richiede un'attenta comprensione delle necessità dei Clienti. Si tratta di capire il **valore** che i Clienti riconoscono alle funzioni che il prodotto è chiamato ad assolvere. L'uso di tecniche come la **Value Analysis** contribuisce a trovare la giusta relazione tra i requisiti di prodotto ed i diversi pesi del costo.

5. Stabilire la pianificazione dell'intero processo di Target Costing e l'organizzazione dei team che lo sostengono.

Per essere implementato il TARGET COSTING è necessario sia sostenuto da

un processo ben definito che integri tutte le attività e le mansioni. Questo processo deve, da un canto, basarsi su valutazioni rapide e proattive dei singoli costi e, dall'altro canto, deve integrare strumenti e metodologie. È necessario, quindi, che il TARGET COSTING diventi una "PROCEDURA AZIENDALE", ripetibile facilmente per tutti i prodotti. È necessario venga definita, inoltre, un'or-

ganizzazione team-based che integri discipline fondamentali quali il marketing, l'ufficio tecnico, la produzione, gli acquisti e il controllo di gestione. Per supportare il TARGET COSTING è necessario siano chiaramente definite le responsabilità a tutti i livelli. Il TEAM analizza (metodo di Brainstorming) varie alternative di concezione e di progetto sia per il prodotto che per i processi produttivi in ogni fase del ciclo di sviluppo. Questo modo di procedere fornisce opportunità per individuare dove intervenire per ridurre i costi soprattutto se si è in grado di:

- analizzare il progetto fuori dagli schemi tradizionali,
- cogliere le proposte creative,
- supportarle con un'analisi strutturata e con metodi decisionali,
- farle evolvere con stime sempre più accurate (tenendo memoria dei mutamenti).

6. Usare strumenti concepiti per ridurre i costi

Per ridurre i costi sono a disposizione strumenti e metodologie consolidate quali:

- Value Analysis (oppure Function Analysis),
- Variety Reduction,
- Design for Manufacturing,
- Design for Assembly,
- Design for Inspection and Test.

Queste metodologie sono corredate da linee guida, banche dati e richiedono formazione, procedure e stru-

seg no	Elementi di Prezzo/Costo			Valore Obiettivo [Euro]
+	Prezzo di Vendita Suggesto al Pubblico			3.850,00
-	Margine del Rivenditore (30%)			1.150,00
=	Prezzo di Vendita al Rivenditore			2.700,00
-	Margine obiettivo (25%)			675,00
=	TARGET COST			2.025,00

seg no	Elementi di Costo	Prima stesura [Euro]	Effetto Azioni Correttive [Euro]	Valore Obiettivo [Euro]
+	Vendite e Marketing	140,00	10,00	130,00
+	Spedizioni	120,00	30,00	90,00
+	Interventi in garanzia	75,00	15,00	60,00
+	Generali & Amministrativi	180,00	15,00	165,00
+	Costi di sviluppo non ricorrenti	200,00	10,00	190,00
+	Overhead	650,00	35,00	615,00
+	Direct Cost (Materiali & M.O.)	870,00	95,00	775,00
=	Totale costi (1° stesura)	2.235,00		
			TARGET COST	2.025,00

menti analitici di supporto.

7. Ridurre i Costi Indiretti.

Poiché una parte significativa del costo di un prodotto (tipicamente 30-50%) è rappresentata dai costi indiretti, anche questi costi devono essere esaminati con grande attenzione.

- L'impresa deve re-ingegnerizzare tutti i processi per ridurre al minimo i costi che non generano valore aggiunto.
- Da parte dei progettisti in genere manca la consapevolezza della correlazione tra le decisioni assunte in fase di progettazione del prodotto e del processo e l'ammontare dei costi indiretti associati.
- L'uso della Variety Reduction, per esempio, porta con sé una riduzione delle scorte ed una semplificazione nella pianificazione.

L'impiego della costificazione delle attività è in grado di fornire un supporto per comprendere come le decisioni di progettazione abbiano un impatto sui costi indiretti e, di conseguenza, permette il loro contenimento.

8. Misura dei risultati e perseveranza nel seguire il metodo.

I costi stimati devono essere monitorati in modo rigoroso rispetto al TARGET COST durante tutto lo sviluppo del progetto. Il monitoraggio diventa parte integrante della "Procedura" di cui si è detto al precedente punto 5.

Il Management deve far conoscere, in modo trasparente, regolare e continuativo, l'evoluzione del conseguimento degli obiettivi ed il rispetto dei tempi pianificati.

Solo con una costante e trasparente comunicazione il Management rende evidente di credere alla strategia intrapresa che orienta l'intera organizzazione verso il mercato. ■