

**VALUE BASED PRICING E COST MANAGEMENT  
NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE:  
L'APPROCCIO TARGET COSTING**

G. TOSCANO e A. VINCI  
Corso: Pricing & Costing  
LIUC – Università di Castellanza  
Ottobre 2012  
Anno accademico 2012/13

# Value-Based Pricing

---

## LA PERCEZIONE DEL VALORE DA PARTE DEL CLIENTE:

- È RELATIVA, in quanto nasce dal confronto con la concorrenza;
- È MULTIDIMENSIONALE, con benefici e costi quali dimensioni di sintesi estrema;
- È SOGGETTIVA, in quanto derivante da processi mentali che ciascun cliente esprime in ragione dei propri repertori cognitivi;
- È MUTEVOLE, in funzione di numerose variabili in prevalenza tecnologiche e socio-economiche, molte delle quali al di fuori del controllo di una singola impresa.

# La soddisfazione dei bisogni

**IL VALORE ATTRIBUITO DAL CLIENTE NON È ASSOLUTO ...  
MA È FUNZIONE DELLA RILEVANZA DEI SUOI BISOGNI**



	BISOGNI DEL CLIENTE	ATTRIBUTI DEL PRODOTTO CHE HANNO PIÙ VALORE
<b>Cliente Tipo 1</b>	Sensibile agli aspetti <u>tecnico-funzionali</u> ( <i>Funzionalista</i> )	Sicurezza, confort, versatilità, affidabilità, facilità di guida, prestazioni elevate
<b>Cliente Tipo 2</b>	Sensibile agli aspetti <u>ludici</u> ( <i>Ludico</i> )	Divertimento nella guida e nell'uso
<b>Cliente Tipo 3</b>	Sensibile agli aspetti <u>simbolici e ostentativi</u> ( <i>Ostentativo</i> )	Dimostrare appartenenza a una élite, dimostrare gusto estetico, dimostrare competenze tecniche
<b>Cliente Tipo 4</b>	Sensibile al <u>bilanciamento economico</u> dei benefici ( <i>Razionale</i> )	Mantenimento del valore nel tempo, innovatività del design, obsolescenza tecnologica e stilistica

**L'esempio di un cliente che valuta l'acquisto di un'auto**

## La soddisfazione dei bisogni

*Occorre partire dalla conoscenza dei bisogni dei clienti...*



ARISTON E ENEL DISTRIBUZIONE PRESENTANO MARGHERITA DIALOGIC PAY PER USE.

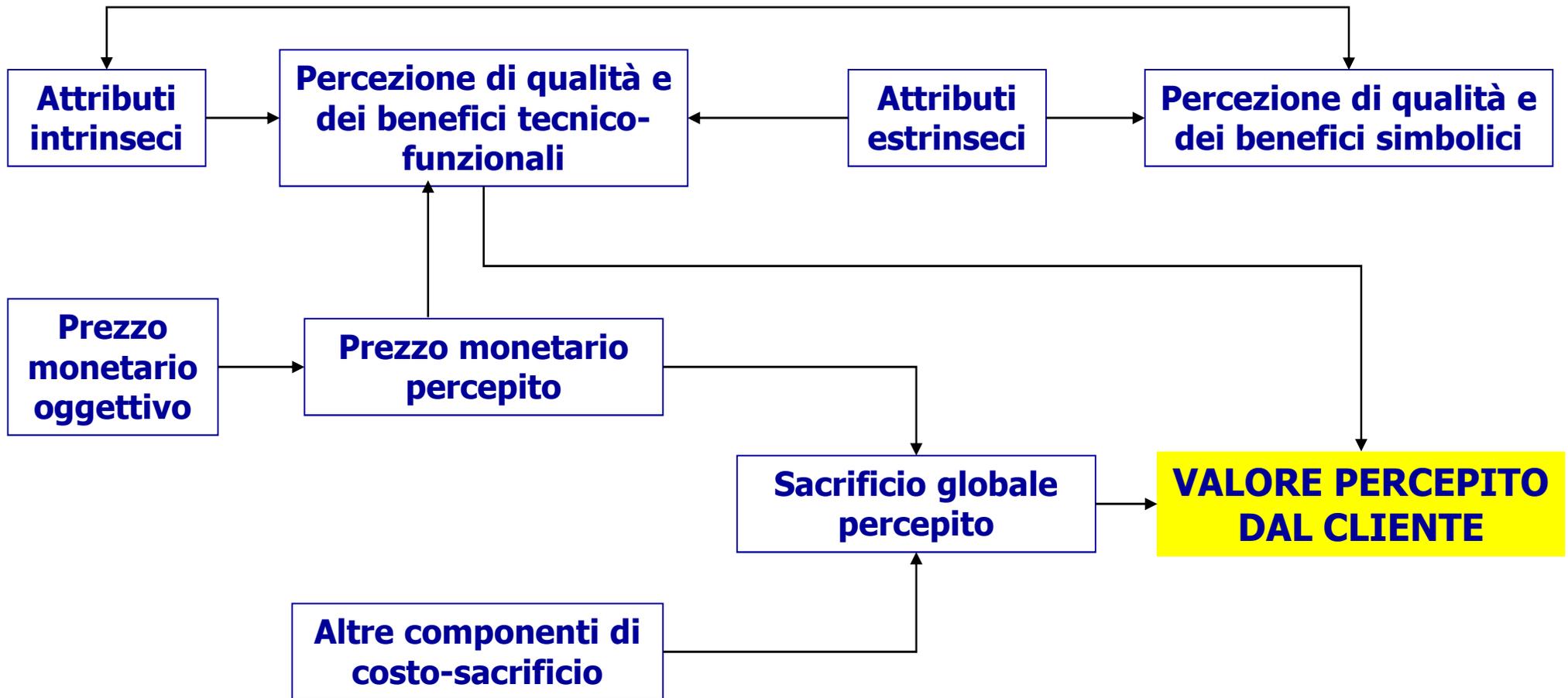
La prima lavatrice con display interattivo che, mentre dialoga con te, ti fornisce un'assistenza totale gestita on-line dal Call Center, e ti libera da tutti i problemi del bucato: compreso quello di dover comprare la lavatrice.

Questo servizio straordinario nasce dalla collaborazione tra Ariston e Enel Distribuzione: Margherita Dialogic è a casa tua, ma tu non devi comprarla. Paghi solo i singoli lavaggi comprensivi dell'energia elettrica e godi dei servizi Solutions di Telediagnosi e Teleallarme: cioè di un continuo e completo check gratuito fatto attraverso la rete telefonica ed elettrica, che avvia automaticamente le procedure d'intervento per la manutenzione. E sempre via telefono, Margherita Dialogic Pay per Use, ricarica automaticamente il tuo credito per i successivi lavaggi. Allora vieni allo Smau e scopri i tanti altri vantaggi tecnologici di Margherita Dialogic Pay per Use: una lavatrice così perfetta, che sarà come non averla. Presto la potrai ammirare anche nei migliori punti vendita di elettrodomestici.



# Value-Based Pricing: l'ipotesi di base

## LE DETERMINANTI DEL VALORE PER IL CLIENTE



# Value-Based Pricing: l'ipotesi di base

**Il cliente attua le sue scelte di acquisto attribuendo un valore ai prodotti-servizi che decide di prendere in considerazione e ad esso correla il prezzo che deve pagare**



	Importanza	Marca A	Marca B
<b>Confort</b>	20	7	6
<b>Sicurezza</b>	25	5	7
<b>Potenza</b>	25	6	4
<b>Design</b>	30	7	6
<i>Totale</i>	<i>100</i>		

	Importanza	Marca A	Marca B
<b>Prezzo</b>	30	-	-
<b>Condizioni di finanziamento</b>	30	6	3
<b>Costi di manut. ord. (tagliando)</b>	20	5	2
<b>Costi di manut. straord. (ricambi)</b>	10	7	2
<b>Costi di gestione (benzina, bollo, assicurazione)</b>	30	3	6
<i>Totale</i>	<i>100</i>		

**L'esempio di un cliente che valuta l'acquisto di un'auto**

# Target Costing: gli strumenti

## TARGET COSTING

Metodologia attraverso la quale si perviene a pianificare e conseguire il costo obiettivo. In questo processo si inizia dall'analisi di mercato e il costo di prodotto emerge solo alla fine. Si tratta di un approccio dinamico, poiché i target cost vengono continuamente ridotti sia prima che dopo la fase di progettazione (il miglioramento continuo!).

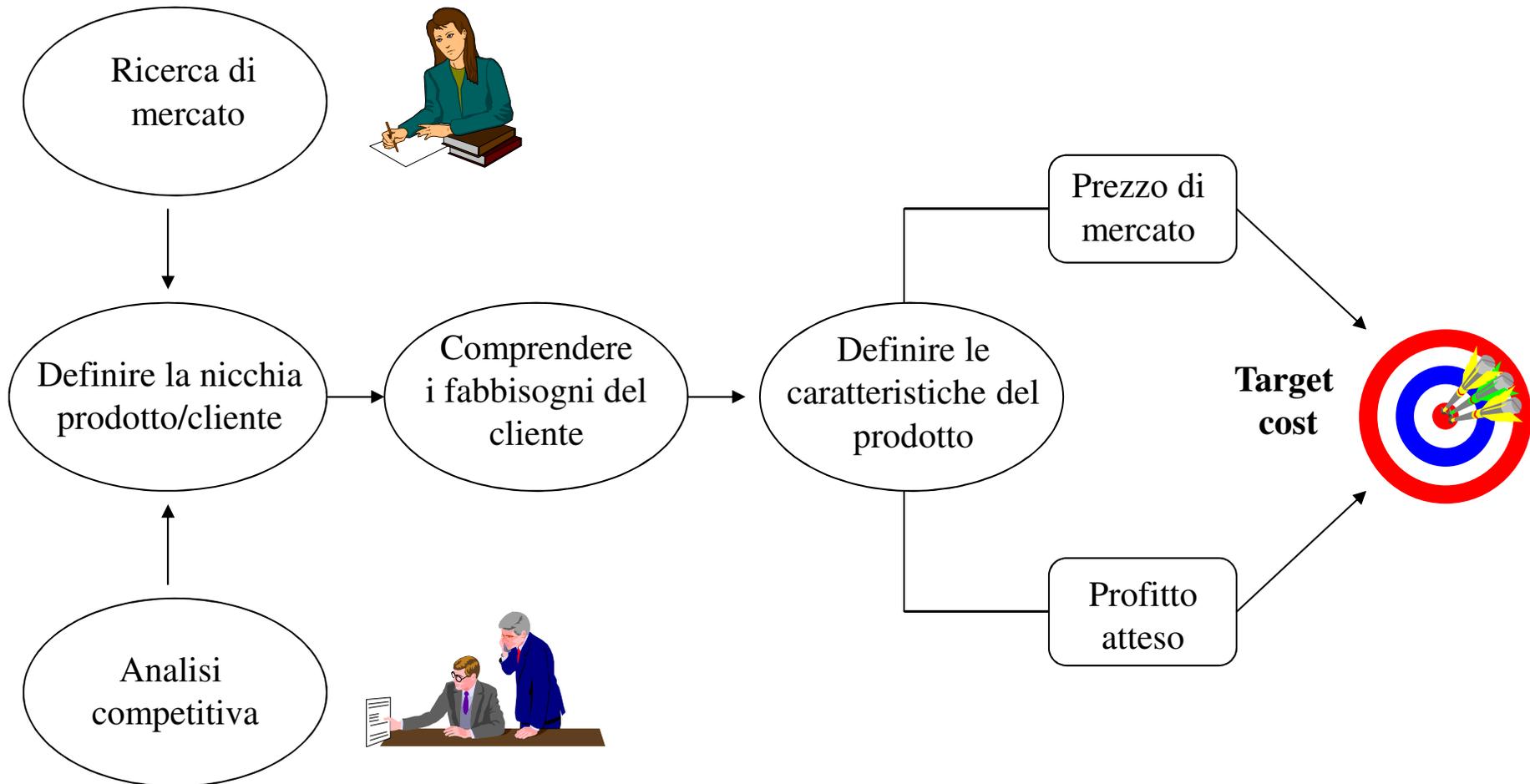
## FUNCTIONAL ANALYSIS

L'oggetto di calcolo del costo/valore non è il prodotto o il centro di costo, bensì le diverse funzioni che il prodotto offre o potrà offrire al cliente. I costi/valore vengono letti rispetto alle diverse funzioni che il consumatore ricerca nel prodotto.

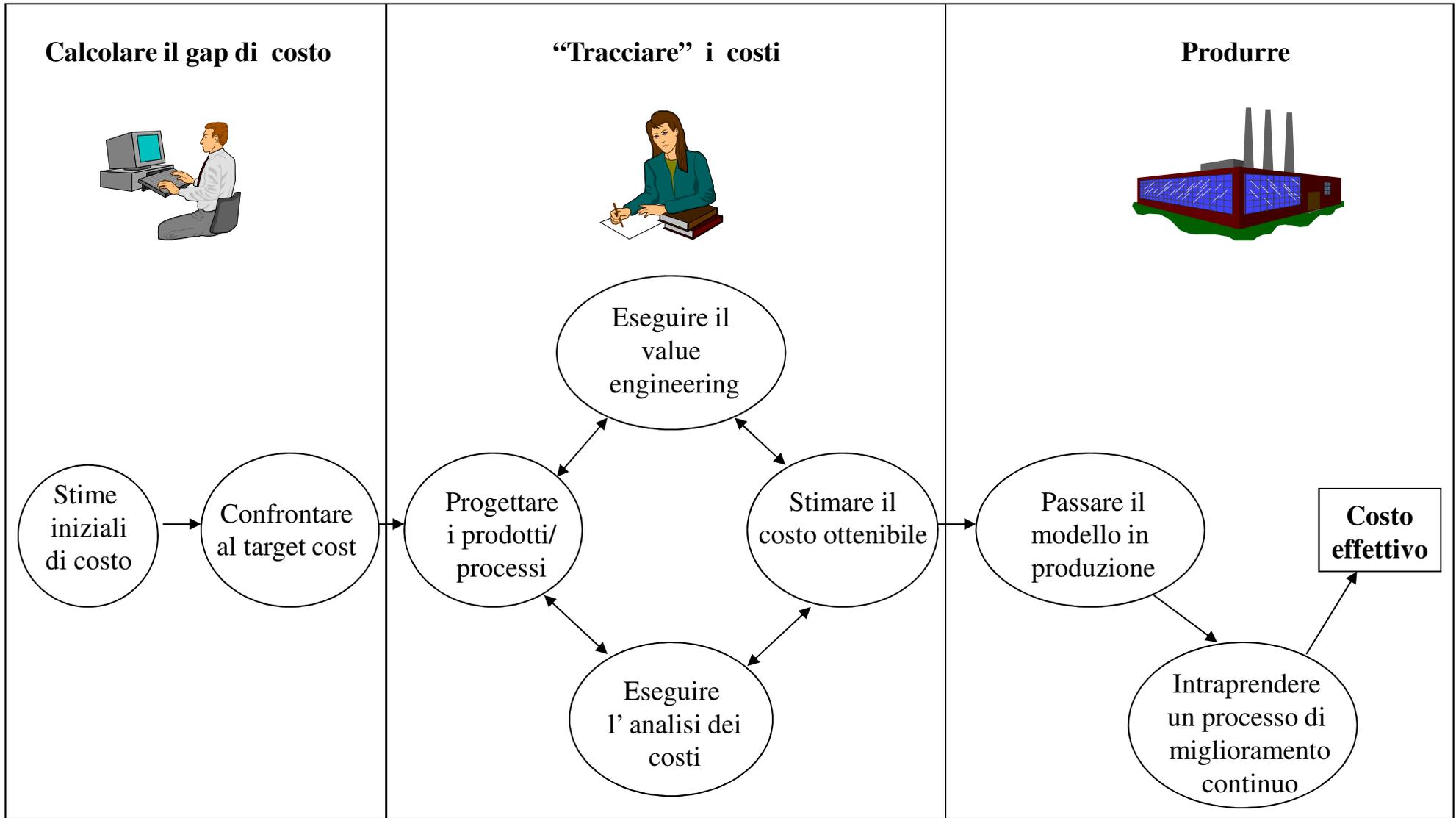
## TAVOLE DEI COSTI

Evidenziano per ogni fase/attività tipica del processo di realizzazione di un prodotto, l'impatto che un diverso design del prodotto stesso e/o diverse modalità di svolgimento della fase/attività hanno sui costi diretti e indiretti della fase/attività stessa.

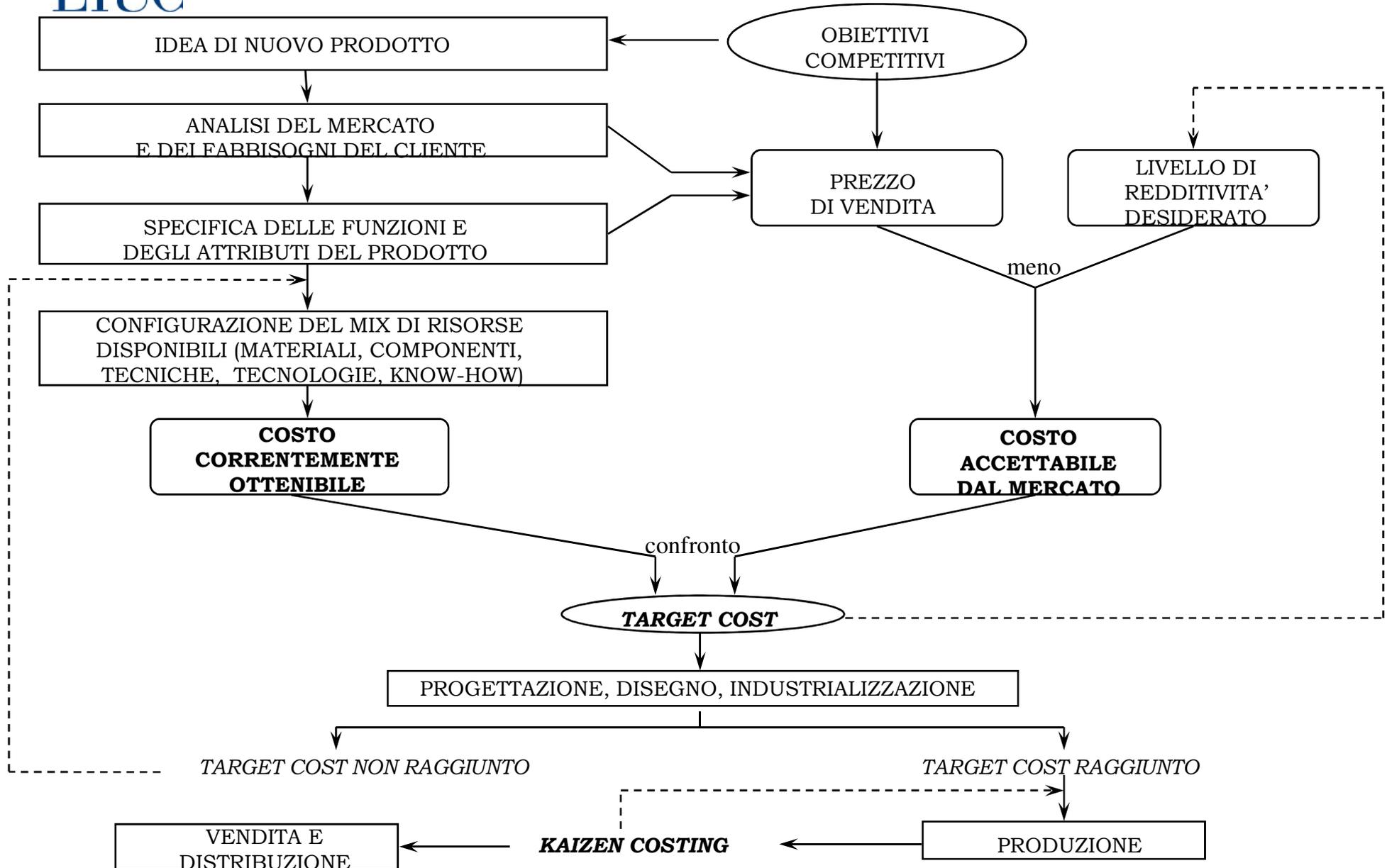
# Le fasi della determinazione del Target Cost



# Le fasi della determinazione del Target Cost



## Le fasi della determinazione del Target Cost



# Il Caso Okidata: The Opportunity

- **Situation** - An incremental revenue opportunity is afforded by DEC's termination of their LA70 and LA75 9 pin dot matrix printers.
- **Size** - 24,000 units sold in 1995
- **Strategic** - LA70 & LA75 are sold in channels not currently exploited by Okidata. **Success in this endeavor would expand Okidata's current distribution system**

# Il Caso Okidata: Examining the Target

<b>Attribute</b>	<b>DEC LA70</b>	<b>DEC LA75</b>
<b>Distributor Price</b>	<b>\$500</b>	<b>\$540</b>
<b>Reseller Price</b>	<b>\$565</b>	<b>\$613</b>
<b>Street Price</b>	<b>\$639</b>	<b>\$696</b>
<b># of Pins</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Emulations</b>	<b>IBM, DEC</b>	<b>IBM, DEC</b>
<b>Speed</b>	<b>200cps</b>	<b>250cps</b>
<b># parts/form</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Print head life</b>	<b>150 million</b>	<b>150 million</b>

# Il Caso Okidata: Potential Contenders

<b>Attribute</b>	<b>Panasonic LX300</b>	<b>Epson FX870</b>
<b>Distributor Price</b>	<b>\$146</b>	<b>\$313</b>
<b>Reseller Price</b>	<b>\$162</b>	<b>\$347</b>
<b>Street Price</b>	<b>\$180</b>	<b>\$385</b>
<b># of Pins</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Emulations</b>	<b>IBM, DEC</b>	<b>Epson, IBM</b>
<b>Speed</b>	<b>220 cps</b>	<b>285 cps</b>
<b># parts/form</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Print head life</b>	<b>100 million</b>	<b>100 million</b>

## Il Caso Okidata: Other Observations

- DEC buyers were already paying a premium price for the product. Result of captive market. Only supplier of products supporting DEC proprietary emulation.
- **Product tear-down indicates a requirement for high quality and reliability.**
- Panasonic LX300 not in same class as Epson and DEC products. Design is low cost, low duty.

# Il Caso Okidata: Business Realities

- The market for dot matrix printers is declining at a rate of 14% ~ 15% annually.
- **Other technologies are replacing dot matrix as the general business paradigm changes from paper basis to electronic basis.**
- Success in this **declining market** will result from exploiting incremental revenue opportunities while maximizing profit.

## Il Caso Okidata: Target Cost

- Based on available information our objective is to provide **a high quality, high reliability 9 pin product with superior specs to distribution at the \$300 price point.**
- Based on 17% gross margin, **our target cost for this product \$249.**

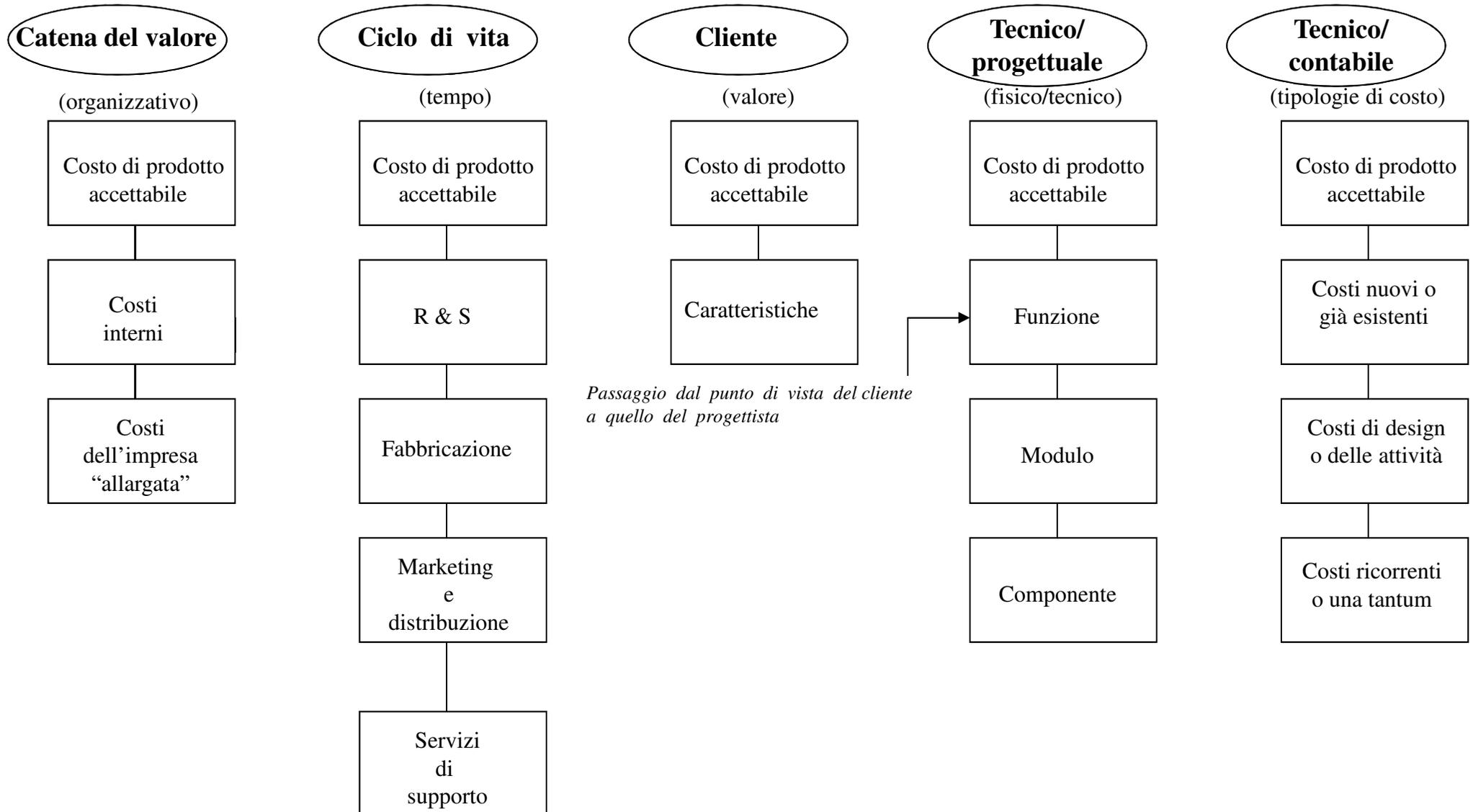
# Il Caso Okidata: Hitting the Target

- An existing product with required specifications **is available at a CIF (cost-insurance-freight) of \$214 from Japan**
- **The DEC emulation can be developed locally and product can be modified in our local production facility.** Direct labor for the packaging and modification of the product will cost approximately \$25/unit.
- End result is **a product delivered at \$239.**
- No elaborate development is necessary and product can be delivered in a relatively short period of time.

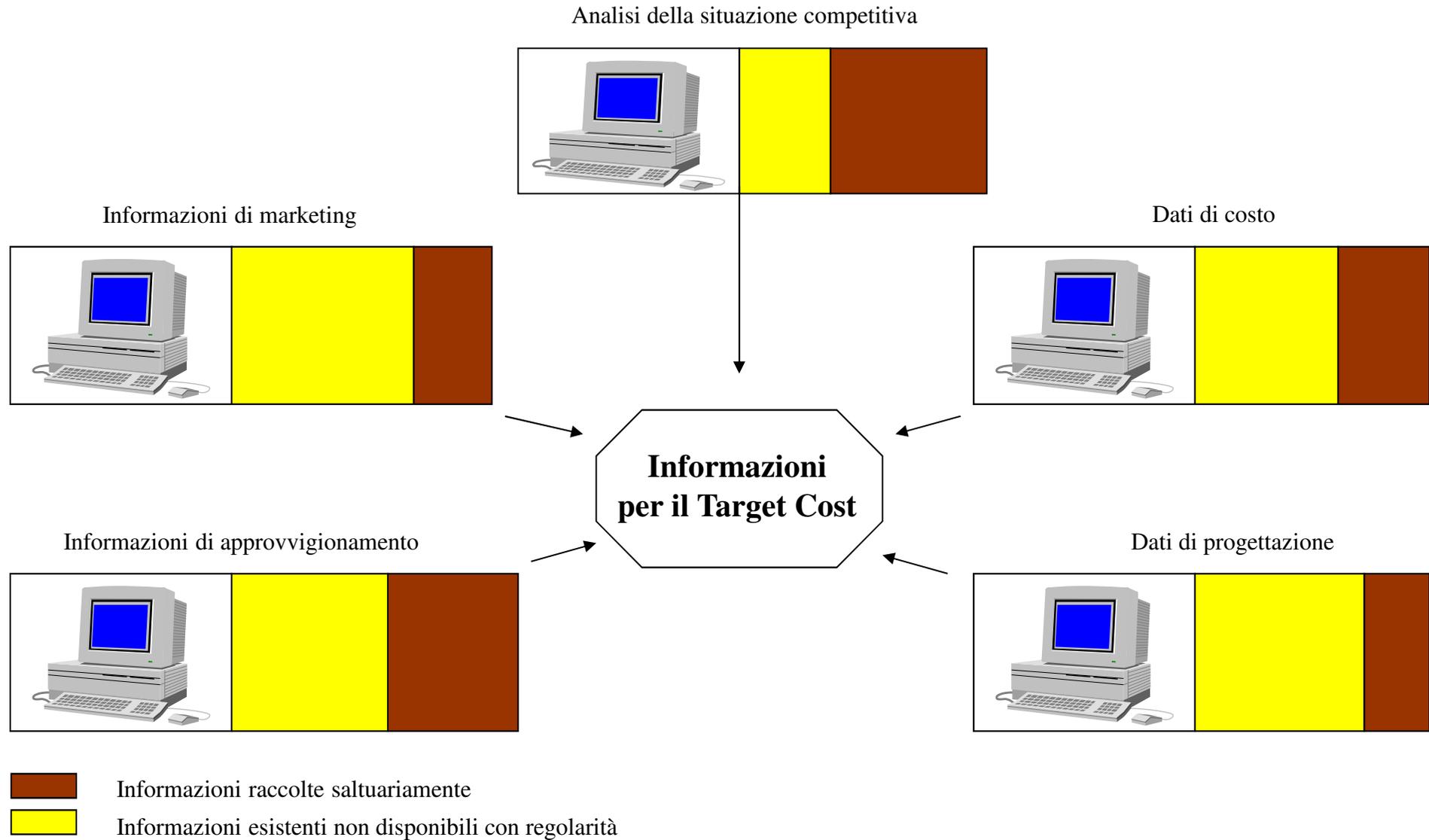
## Il Caso Okidata: Summary

- **Target Costing is a valuable tool for delivering products that meet competitive specs at a competitive price**
  - From drawing board
  - In Okidata case off the shelf
- **Key:**
  - **Identify target price**
  - **Determine desired profit relative to strategy**
  - **Result is target cost**

# Target Costing: le diverse prospettive



# Target Costing: le fonti di informazione



# Target Costing: le fonti di informazione

<i>Ciclo di sviluppo del prodotto</i>				
<b>Tipo di dati</b>	<b>Strategia di prodotto e piani finanziari</b>	<b>Concetto di prodotto e fattibilità</b>	<b>Progettazione e sviluppo prodotto</b>	<b>Produzione Logistica e Servizi</b>
<b>Analisi della situazione competitiva</b>		Caratteristiche e prezzo dei pdt concorrenti	Struttura di costo dei concorrenti	
<b>Clienti e Marketing</b>	Ciclo di vita del prodotto	Caratteristiche/prezzo, attributi/prezzo		Idee di miglioramento
<b>Costi</b>		Caratteristiche/costi	Attributi/costi, funzioni/costi	Idee di miglioramento
<b>Progettazione</b>	Ciclo di vita della tecnologia		Interazione subsistema/componente Casi di VE	Idee di miglioramento
<b>Approvvigionamenti</b>			Dati di costo dei fornitori	Idee di miglioramento

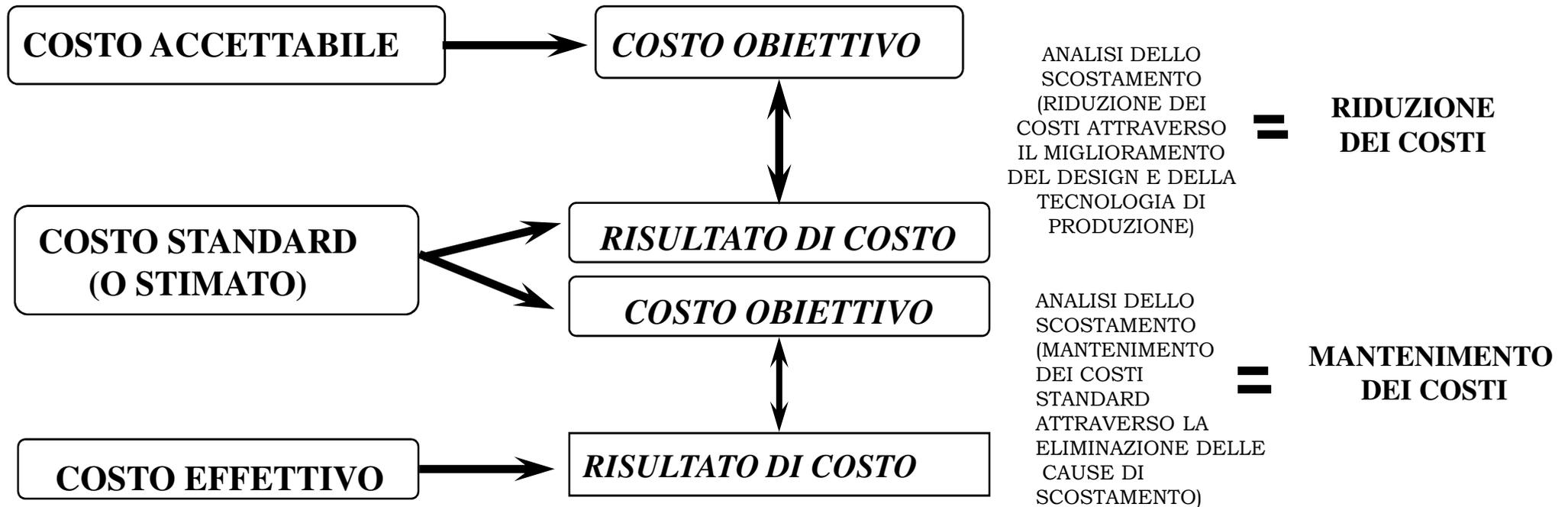
# Target Costing: cost planning, cost improvement, cost control

*OBIETTIVI STRATEGICI E DI MERCATO  
(CLIENTI E CONCORRENTI)*

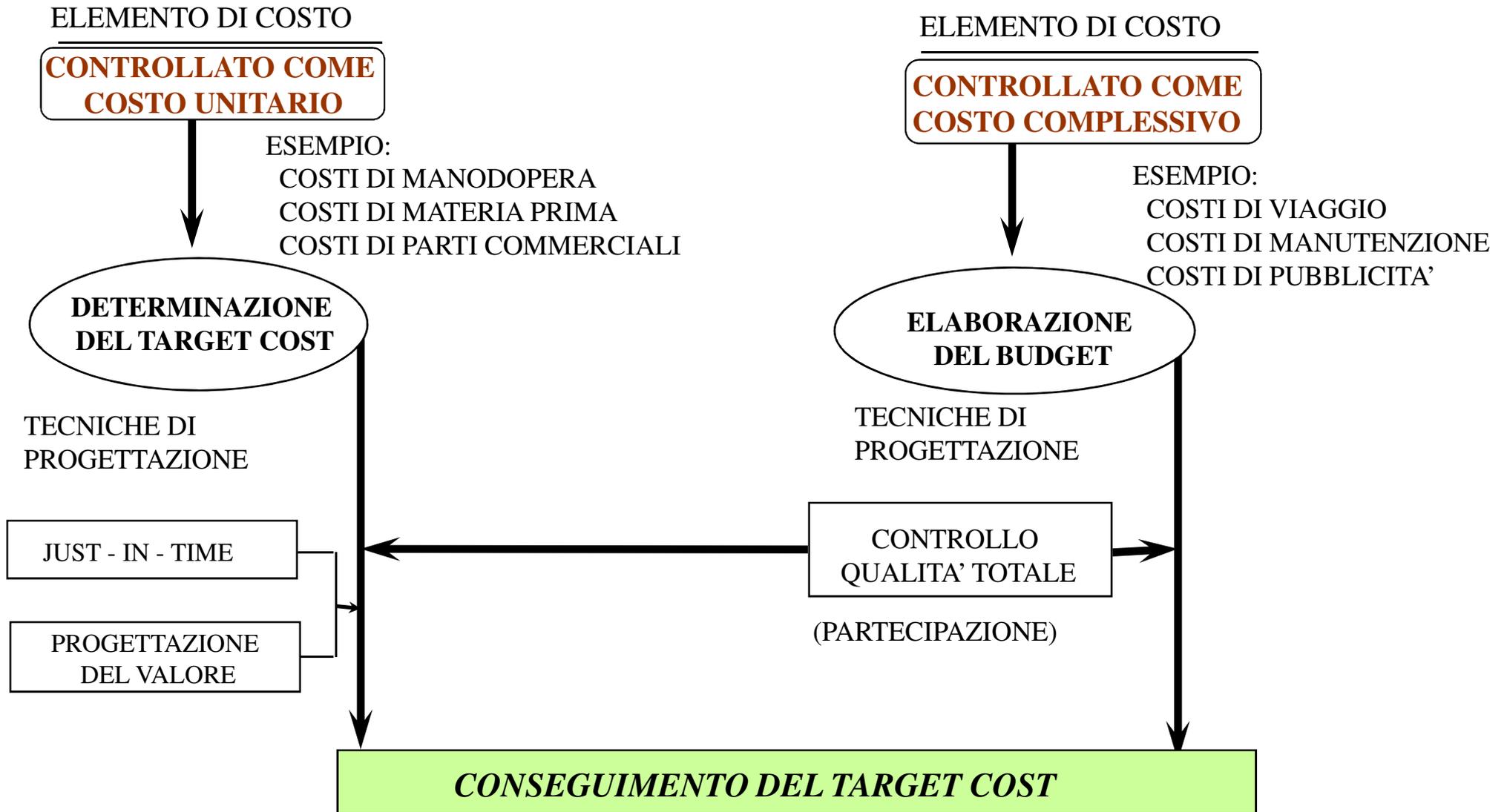
*PIANO ECONOMICO DI LUNGO PERIODO*

**PREZZO DI VENDITA**

**RISULTATO ECONOMICO OBIETTIVO**



# Target Costing: cost planning, cost improvement, cost control



## Confronto tra costo accettabile e costo effettivo lungo la catena del valore e il ciclo di vita del prodotto

<i>Catena del valore</i>									
	Interno			Esterno			Totale		
Ciclo di vita	Accettabile	Effettivo	Gap	Accettabile	Effettivo	Gap	Accettabile	Effettivo	Gap
Ricerca e sviluppo	\$ 3.60 (4%)	\$ 5	\$ 1.40				\$ 3.60	\$ 5.00	\$ 1.40
Fabbricazione	\$ 15.30 (17%)	\$ 20	\$ 4.70	\$ 21.60 (24%)	\$ 30	\$ 8.40	\$ 36.90	\$ 50.00	\$ 13.10
Vendite e distribuzione	£ 5.40 (6%)	\$ 6	\$ 0.60	\$ 12.60 (14%)	\$ 17	\$ 4.40	\$ 18.00	\$ 23.00	\$ 5.00
Servizi di supporto	\$ 9.00 (10%)	\$ 10	\$ 1.00				\$ 9.00	\$ 10.00	\$ 1.00
Spese generali aziendali	\$ 18.00 (20%)	\$ 19	\$ 1.00				\$ 18.00	\$ 19.00	\$ 1.00
Costi di riciclaggio	\$ 4.50 (5%)	\$ 7	\$ 2.50				\$ 4.50	\$ 7.00	\$ 2.50
<b>TOTALE</b>	<b>\$ 55.80 (62%)</b>	<b>\$ 67</b>	<b>\$ 11.20</b>	<b>\$ 34.20 (38%)</b>	<b>\$ 47</b>	<b>\$ 12.80</b>	<b>\$ 90.00</b>	<b>\$ 114</b>	<b>\$ 24</b>

# Gli strumenti base del target costing e lo sviluppo di prodotto

Strategia di prodotto

Concept e fattibilità

Design e sviluppo

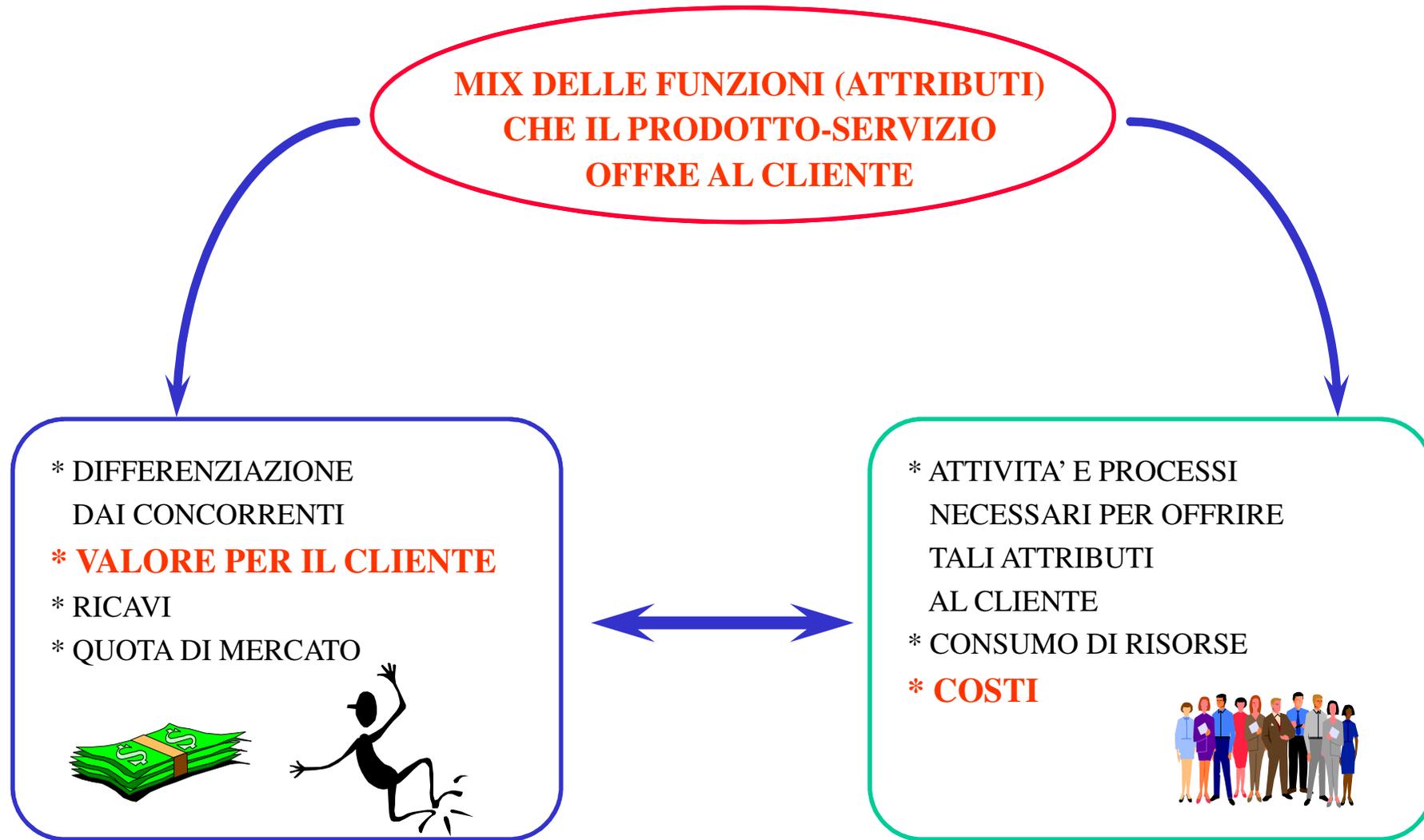
Produzione e logistica

*Ciclo di sviluppo di prodotto (utilizzo nel tempo dei vari strumenti)* →

Competenze funzionali

Pianificazione	Piano di prodotto pluriennale			Piano di prodotto pluriennale
Marketing	Benchmarking QFD			
Costing	Tavole di costo	Costo di funzione Costo di caratteristica QFD	Costo di componente Process Costing	
Engineering		Value Engineering DTC QFD	Value Engineering DFMA, DTC QFD	Value Analysis
Approvvigionamenti		Value engineering sui fornitori	Value engineering sui fornitori	

# Functional Analysis



# Functional Analysis

*L'ANALISI DEGLI ATTRIBUTI (FUNZIONI) DI UN PRODOTTO-SERVIZIO  
PERMETTE QUINDI DI METTERE A CONFRONTO:*

**VALORE PER IL CLIENTE**

**COSTI SOSTENUTI PER  
SODDISFARE IL CLIENTE**

- \* EMETTERE LUCE 21%
- \* ESSERE DECORATIVA 27%
- \* EMETTERE PROFUMO 11%
- \* MANTENERE LA LUCE 13%
- \* EVITARE LA DISPERSIONE DELLA CERA 12%
- \* EVITARE L'EMISSIONE DI FUMO 16%



- \* QUALE MATERIALE UTILIZZARE  
PER LA PRODUZIONE ? QUANTO COSTA ?
- \* QUALE TECNOLOGIA UTILIZZARE ?  
QUANTO COSTA ?
- \* COME IMBALLARE IL PRODOTTO ?  
QUANTO COSTA ?
- \* QUALE CANALE DISTRIBUTIVO  
IMPIEGARE ? QUANTO COSTA ?



# Attributi e funzioni

Informazioni di costo focalizzate sugli attributi del prodotto desiderabili per il cliente:  
esempio di uno scavatore

## Attributi

### Fisico/tecnici

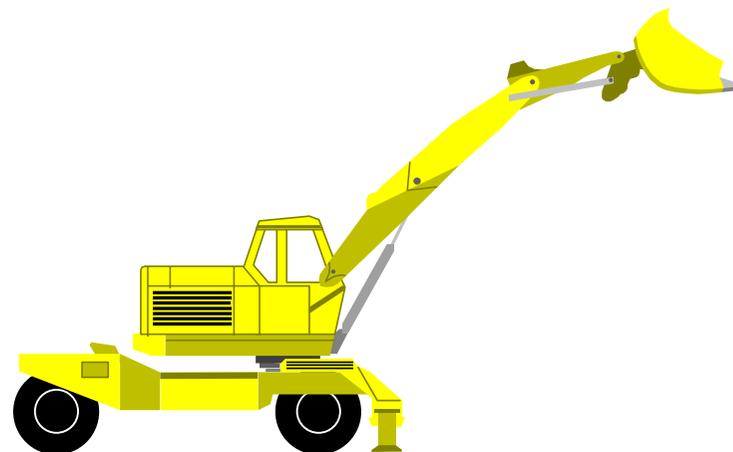
- Peso
- Volume
- Area
- Dimensioni
- Densità

### Di rendimento

- Velocità di scavo/perforazione
- Capacità della “cucchiaia”
- Consumo di carburante

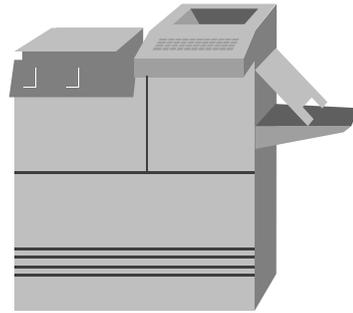


Costo dei materiali  
più costo di  
fabbricazione



# Attributi e funzioni

Dati di costo basati sulle caratteristiche del prodotto desiderabili per il cliente:  
esempio di una fotocopiatrice.



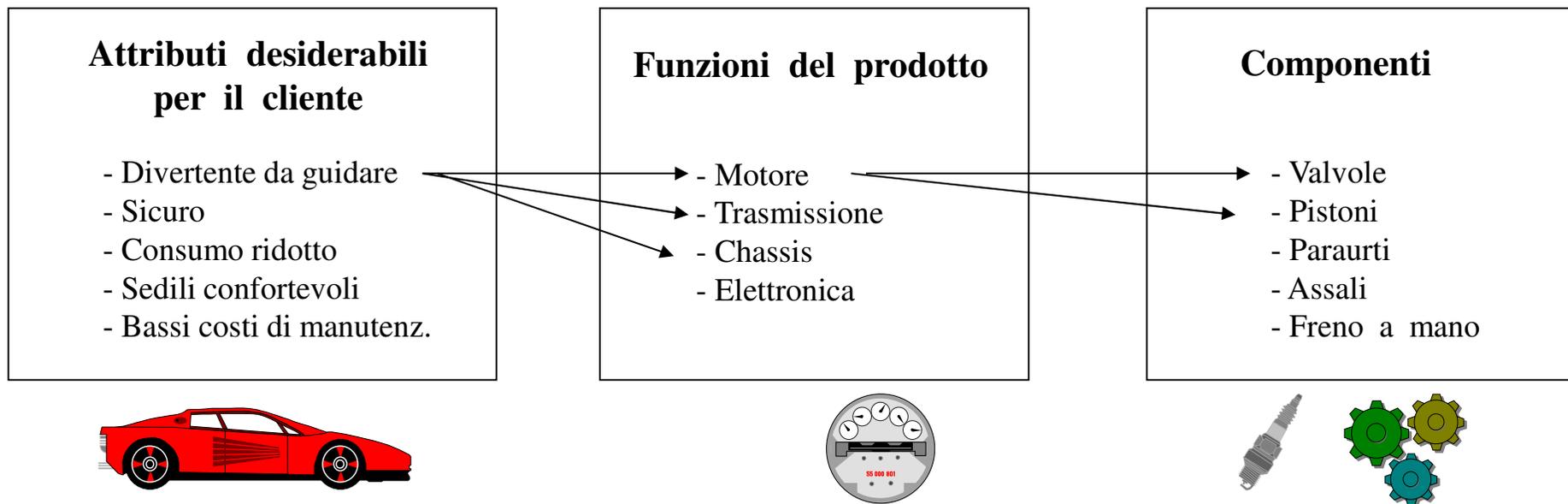
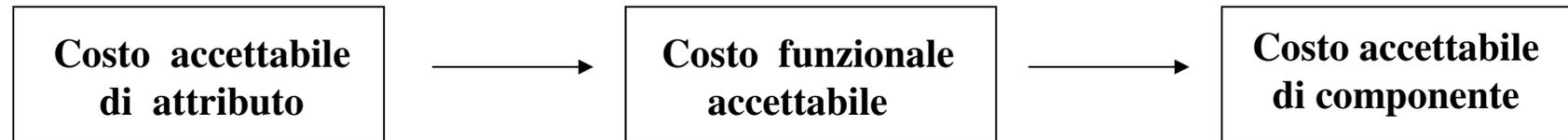
- Caratteristiche desiderabili per il cliente**
- Supporti economici (carta termica)
  - Colori nitidi
  - Velocità (pagine al minuto)
  - Display comandi chiaro
  - Pulsanti di facile utilizzo
  - Riduzione/ingrandimento immagine
  - Copia in fronte/retro
  - Cassetto/i carta accessibile/i
  - Possibilità utilizzo diversi formati carta
  - Facilità ed economicità della manutenzione

Rullo  
Processo di trasferimento  
Processo di fusione

Costi		
Materiali	Componenti	Trasformazione

# Attributi e funzioni

## Ruolo delle informazioni di costo funzionali



## Analisi funzionale dei costi: esempio di una macchina per caffè espresso



Componente	Funzione	Costi	
		Ass.	Percent.
Miscelatore	Macina e filtra il caffè	\$ 9	18%
Caraffa	Contiene il caffè e lo mantiene caldo	\$ 2	4%
Riscaldatore caffè	Mantiene il caffè caldo	\$ 3	6%
Corpo e serbatoio acqua	Contiene l' acqua e la custodia	\$ 9	18%
Resistenza	Riscalda l' acqua e la pompa	\$ 4	8%
Pannello comandi elettronico	Controlla la miscelazione e le impostazioni del timer	\$ 23	46%
<b>TOTALE</b>		<b>\$ 50</b>	<b>100%</b>

Per questo prodotto il cliente target è disposto a **pagare \$ 55,00** al pezzo

Il produttore vorrebbe «**guadagnarci**» il 20% pari a **\$ 11,00**

**Il target cost è pari a \$ 44,00**

## Analisi funzionale dei costi: esempio di una macchina per caffè espresso



	<i>Importanza per il cliente</i>		<b>Posiz. Relativo (%)</b>
	<b>1 (non importante)</b>	<b>5 (molto importante)</b>	
<b>Fabbisogni del cliente</b>			
Il caffè ha sapore e profumo dell' espresso		5	20%
Facile da pulire		4	16%
Design piacevole	2		8%
Ha una capacità di 1,5 lt		3	12%
Si accende automaticamente all' ora stabilita		4	16%
Funziona bene con diversi grani di caffè	1		4%
Mantiene il caffè caldo		3	12%
Si spegne automaticamente		3	12%
<b>TOTALE</b>			<b>100%</b>



Matrice QFD (quality function deployment): esempio di una macchina per caffè espresso

Componente o funzione	Miscelatore	Caraffa	Risc. caffè	Corpo/serb. acqua	Resistenza	Display	Posizionamento					Importanza per il cliente
							Basso	Alto	1	2	3	
Fabbisogni del cliente												
Ha sapore/profumo di espresso	▲				▲		⊘	♥				5
Facile da pulire	■	■		▲			♥	⊘				4
Design piacevole				▲			♥	⊘				2
Capacità di 1.5 lt		▲		▲			⊘	♥				3
Si accende automaticamente						▲	♥	⊘				4
Funziona con diversi grani di caffè	▼					▲	⊘	♥				1
Mantiene caldo il caffè		■	▲				⊘	♥				3
Spegnimento automatico						▲	♥	⊘				3

Correlazione tra design, parametri e fabbisogni del cliente

Fabbisogni del cliente

▲ Correlazione forte

■ Correlazione moderata

▼ Scarsa correlazione



Posizionamento del concorrente



Nostro posizionamento

Posizionamento competitivo comparato





Analisi funzionale del costo dei componenti:  
esempio di una macchina per caffè espresso

<i>Componente</i>							
<b>Fabbisogni del cliente</b>	<b>Miscelatore</b>	<b>Caraffa</b>	<b>Risc. caffè</b>	<b>Corpo/serb. acqua</b>	<b>Resistenza</b>	<b>Display</b>	<b>Posiz. Relativo caratteristica</b>
Ha sapore/profumo di caffè espresso	0,5 x 20% = 10%				0,5 x 20% = 10%		20%
Facile da pulire	0,3 x 16% = 4,8%	0,1 x 16% = 1,6%		0,6 x 16% = 9,6%			16%
Design piacevole				0,6 x 8% = 4,8%		0,4 x 8% = 3,2%	8%
Capacità di 1,5 lt		0,5 x 12% = 6%		0,5 x 12% = 6%			12%
Si accende automaticamente						1 x 16% = 16%	16%
Ha diverse opzioni di macinazione	0,05 x 4% = 0,2%					0,95 x 4% = 3,8%	4%
Mantiene caldo il caffè		0,2 x 12% = 2,4%	0,8 x 12% = 9,6%				12%
Spegnimento automatico						1 x 12% = 12%	12%
Componente trasformato	15%	10%	9,6%	20,4%	10%	35%	100%

Indici di valore:  
esempio di un macchina per caffè espresso



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Componente o Funzione	Costo del Componente (% del totale)	Importanza Relativa (%)	Indice di valore (Col. 3/2)	Azione Correttiva
Miscelatore	18%	15%	0,83	Ridurre il costo
Caraffa	4%	10%	2,50	Migliorare
Riscaldatore caffè	6%	9,6%	1,60	Migliorare
Corpo e serbatoio acqua	18%	20,4%	1,13	O.K.
Resistenza	8%	10%	1,25	Migliorare
Display comandi elettronico	46%	35%	0,76	Ridurre il costo
	100%	100%		

Idee di Value Engineering per ridurre i costi del componente Display



**Subcomponenti  
del Display**

**Idee per la riduzione dei costi**

Alimentazione elettrica	<i>Ridurre</i> il wattaggio; eccessivo per l'attuale modello
Circuito flessibile	<i>Eliminare</i> circuito flessibile; utilizzare cavetti da cablaggio
Circuito stampato	<i>Standardizzare</i> le specifiche; utilizzare prodotti standard
Timer	<i>Incorporarlo</i> nel circuito stampato
Microprocessore	<i>Sostituire</i> il chip standard 8088 con uno "su misura"
Connettore bollitore	<i>Risistemare</i> il layout del circuito alla connessione del bollitore

Interazione tra i componenti e periodo previsto di obsolescenza:  
esempio di una macchina per caffè espresso



<i>Componenti</i>								
Componenti	Miscelatore	Caraffa	Riscaldatore	Corpo	Bollitore	Display	Costo	Disponibile fino al
Miscelatore					<input checked="" type="checkbox"/>		\$ 9	2004
Caraffa	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			\$ 2	2010
Riscaldatore caffè	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			\$ 3	2010
Corpo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	\$ 9	2008
Bollitore						<input checked="" type="checkbox"/>	\$ 4	2010
Display comandi				<input checked="" type="checkbox"/>			\$ 23	2005

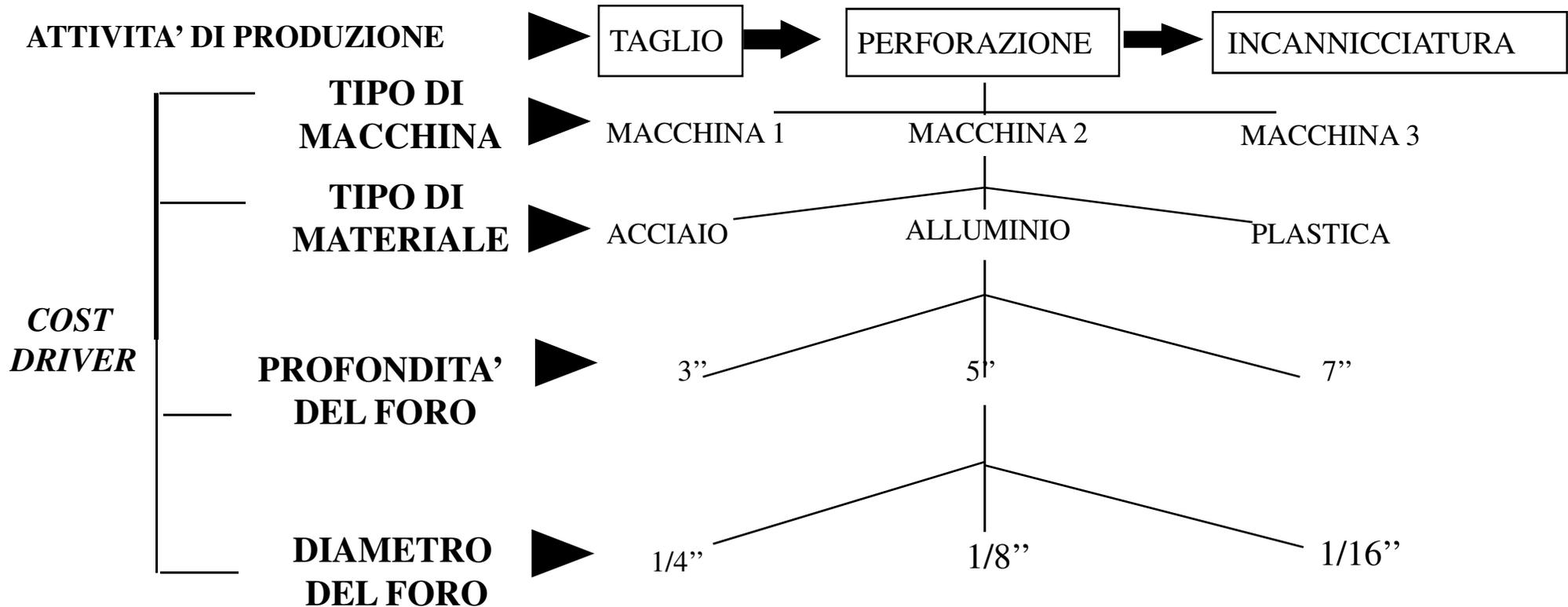
**COSTI DEL PRODOTTO “GIRAVITE”**  
**ANALIZZATI IN RELAZIONE AI BENEFICI OFFERTI AL CLIENTE**  
**E ALLE ATTIVITA’ SVOLTE**



	<i>Costi correlati ai volumi (costi diretti variabili)</i>	<i>Costi correlati allo svolgimento di attività</i>	<i>Costi di tecnologie e infrastrutture (ammortamenti)</i>	<i>Costi discrezionali per promuovere e migliorare il prodotto</i>	<i>Costi Totali</i>
<b>1. Benefici che ogni unità di prodotto offre al cliente</b> * Risparmio di tempo * Risparmio di forza fisica * Ergonomicità * Affidabilità * Durata nel tempo * Ampiezza della gamma * Sicurezza * Non tossicità dei materiali * .....					
<b>2. Benefici secondari che la struttura offre al cliente</b> * Attenzione al cliente * Copertura geografica * Consulenza * .....					
<b>3. Altri benefici</b> * Immagine * .....					
<b>4. Totale costi attribuibili ai benefici percepiti dal cliente (4=1+2+3)</b>					
5. Altri costi					
6. Totale costi per prodotto (6=4+5)					

## STRUTTURA DELLE TAVOLE DEI COSTI

### Prodotto I: Componente A (volume: X unità all'anno)



Questo diagramma illustra una sezione di una ipotetica tavola dei costi. Ulteriori sezioni dovrebbero derivare da ognuna delle alternative di cost driver nell'attività di perforazione. In aggiunta, sezioni analoghe dovrebbero essere preparate per l'attività di taglio e per l'attività di incannicciatura. Ad ogni fase, la tavola dovrebbe mostrare il costo di prodotto ripartito tra costo di materia prima, costo di manodopera diretta, costi indiretti.

## LE CARATTERISTICHE DI UN SISTEMA DI PRICING FONDATO SULLE LOGICHE DEL TARGET COSTING



- Stretta coerenza con gli obiettivi strategici aziendali;
- Focalizzazione sul mercato (clienti e concorrenti);
- Conoscenza delle relazioni tra valore per il cliente e relativi costi;
- Consapevolezza dei costi e delle loro cause;
- Attenzione alla pianificazione del costo al fine di ottenere continue riduzioni attraverso il consenso e l'impegno di tutti;
- Enfasi sulla riduzione dei costi, particolarmente nella fase di ideazione di un nuovo prodotto;