

**IL CASO LABORATORI COSMETICI MILANESI :  
DALL'ANALISI DEI FABBISOGNI INFORMATIVI  
ALLA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI COST MANAGEMENT**

Lucidi di G. TOSCANO  
*LIUC - Università Cattaneo  
Castellanza (Varese)*

## CASO: LABORATORI COSMETICI MILANESI

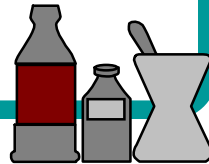
**Prodotti:**

**CREME**

**POLVERI**

**LOZIONI**

**OLII**



**GAMMA MOLTO AMPIA: 60 ARTICOLI**



**ARTICOLI DI QUALITA' A PREZZI ELEVATI**



- \* **Mercato nazionale**
- \* **4 Concorrenti simili (equa distribuzione delle quote di mercato nel segmento)**
- \* **Modesta crescita del segmento (+5%)**
- \* **Stagionalità (50% del fatturato in estate, 15% a natale)**
- \* **Accelerata dinamica di rinnovo della gamma**

## STRUTTURA DISTRIBUTIVA



### GROSSISTI

- \* Alta tempestività
- \* Promozione carente

### DIRETTA

- \* Minore tempestività
- \* Buona promozione

11 VENDITORI DIRETTI CHE SERVONO 1500 PUNTI VENDITA



PROFUMERIE



FARMACIE

Questi punti vendita sono caratterizzati da...



...Questi punti vendita sono caratterizzati da:



**1. Gamma estesa, capitali ridotti, spazio limitato, domanda volubile**

**\* STOCK DI PRODOTTO MINIMO INDISPENSABILE**

**\* RILEVANZA DELLA FREQUENZA E DELLA TEMPESTIVITA' DI CONSEGNA**

**2. Spazio espositivo ridotto ma criticità elevata dell'esposizione per la vendita**

**\* RILEVANZA DELL'AZIONE DI CONVINCIMENTO SUL NEGOZIANTE**

## STRUTTURA PRODUTTIVA



### PREPARAZIONE

- \* Prelievo Materia Prima
- \* Pesatura
- \* Riempimento miscelatori

### MISCELAZIONE

- \* Impasto e omogeneizzazione del mix di Materie Prime

### RIEMPIMENTO

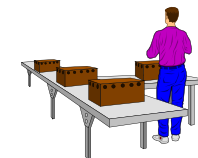
- \* Travaso della miscela nei contenitori

### CONFEZIONAMENTO

- \* Sigillazione
- \* Etichettatura

### FINITURA

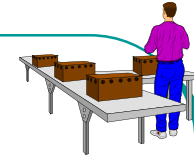
- \* Controllo qualità esterna
- \* Inserimento opuscolo informativo

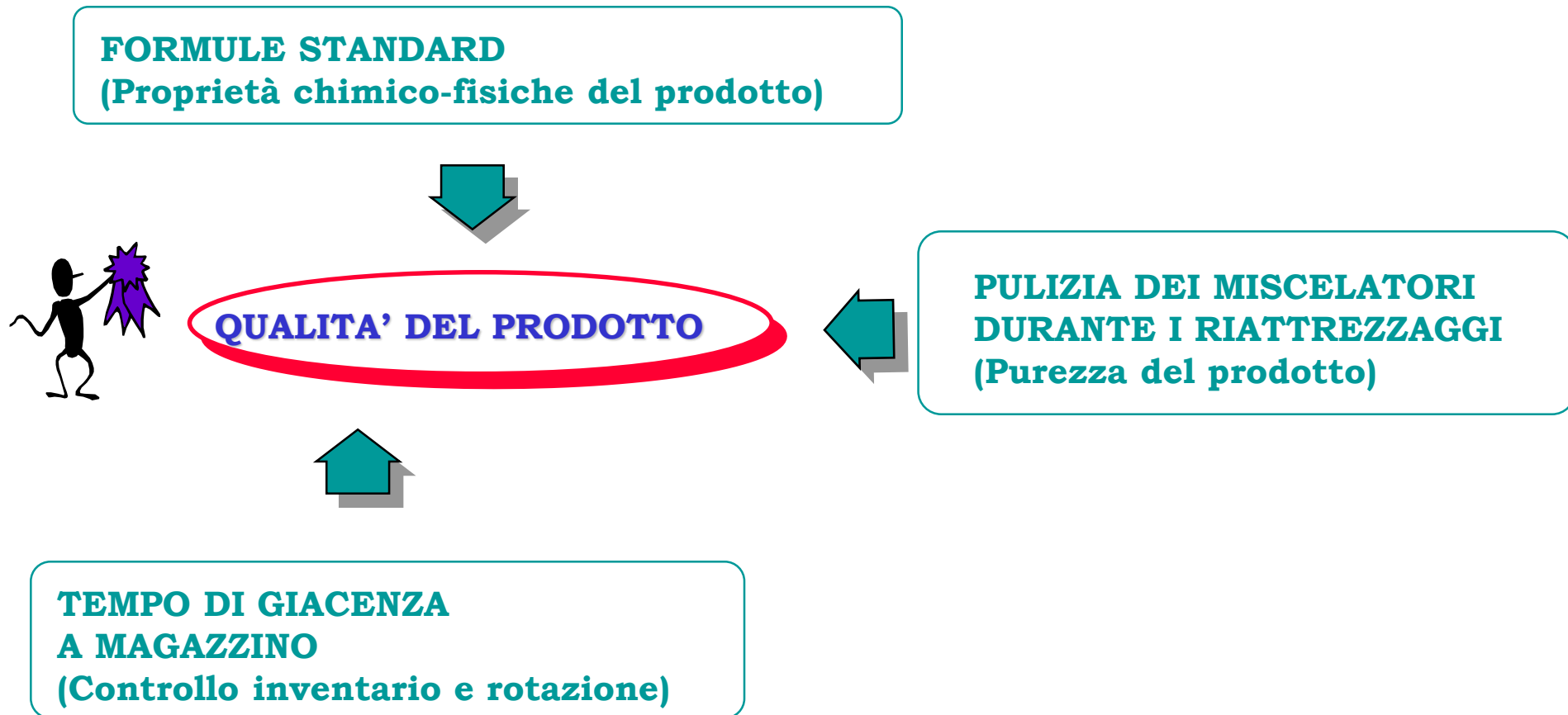


## STRUTTURA PRODUTTIVA



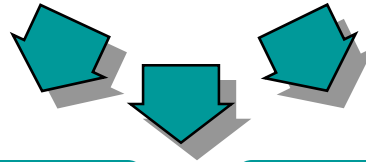
- \* **Tecnologia alquanto semplice (dosaggio-miscelazione-confezionamento)**
- \* **Processo produttivo intermittente a ciclo obbligato**
- \* **Reparti di produzione simili e intercambiabili all'interno delle famiglie di prodotti**
- \* **Squadre di operai (da 4 a 9) per fasi**
- \* **Tempo di ciclo: da 6 a 12 ore a seconda dell'articolo**
- \* **5 ore di riattrezzaggio (squadra di 3 operai)**







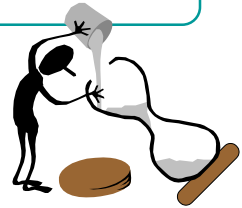
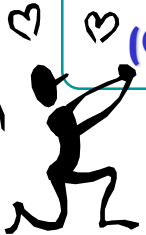
## STRATEGIA COMPETITIVA



**Creare fedeltà alla marca**  
(Grossi investimenti in pubblicità)

**Ridurre i costi di prodotto**  
(Ricerca efficienza di formula)

**Portare il tempo di consegna**  
a due settimane dall'ordine



### ALCUNI PROBLEMI:

- \* Risultati economici modesti e discontinui nel tempo (Costi Fissi 60%, Costi Variabili 40%)
- \* Elevati costi di garanzia qualità
- \* Capacità produttiva non satura
- \* Bassa standardizzazione delle operazioni (operai anziani ed esperti)
- \* Ritardi delle consegne ai punti vendita (programmazione della produzione giornaliera e basata sul programma di spedizione fatto dalla direzione commerciale)

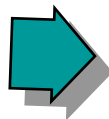


**LIUC**  
**FATTORE CRITICO  
DI SUCCESSO**

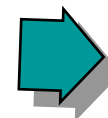
**AREA GESTIONALE CRITICA  
(PROCESSI CRITICI)**

**OGGETTO  
DI MISURAZIONE**

**Tempestività  
delle consegne  
al punto vendita**



- \* Acquisire l'ordine dal punto vendita
- \* Programmare la produzione
- \* Consegnare il prodotto al punto vendita

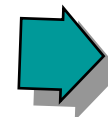


- \* **Linea di Prodotto (Cliente)**
- \* **Lotto**
- \* **Punto Vendita**

**Qualità fisico-tecnica  
del prodotto**



- \* Ideare e sviluppare il nuovo prodotto
- \* Programmare la produzione
- \* Riattrezzare gli impianti
- \* Stoccare i prodotti finiti a magazzino

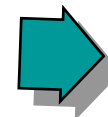


- \* **Linea di Prodotto (Cliente)**
- \* **Lotto**
- \* **Lotto**
- \* **Lotto**

**Immagine**



- \* Ideare e sviluppare il nuovo prodotto
- \* Promuovere l'immagine aziendale



- \* **Linea di Prodotto (Cliente)**
- \* **Linea di Prodotto (Cliente)**

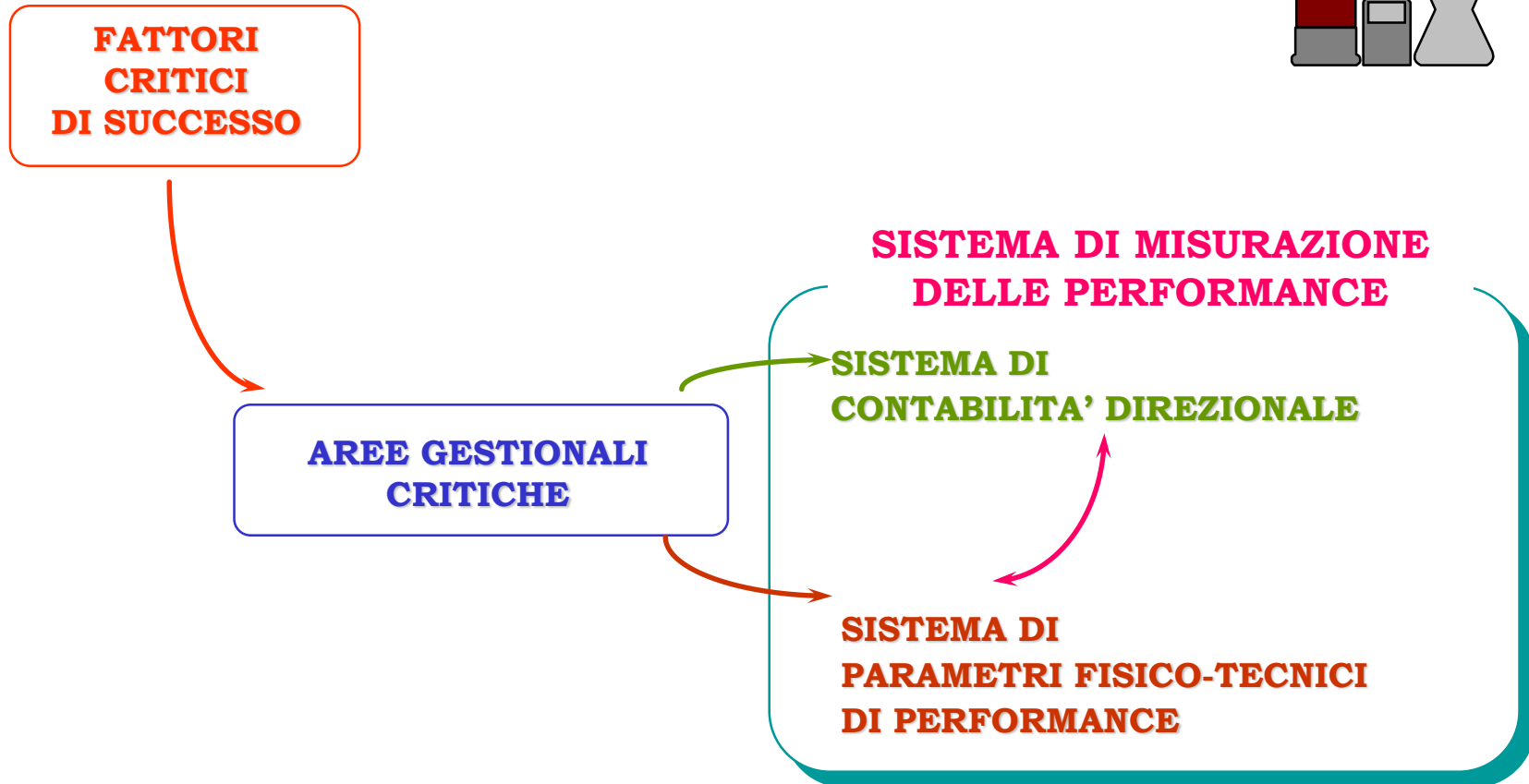
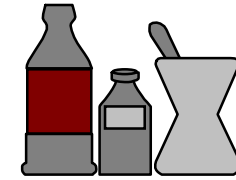
**Servizio  
al punto vendita**



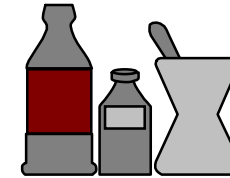
- \* Consegnare il prodotto al punto vendita
- \* Promuovere l'immagine aziendale
- \* Fare pubblicità-promozione



- \* **Punto Vendita**
- \* **Linea di Prodotto (Cliente)**
- \* **Punto Vendita**

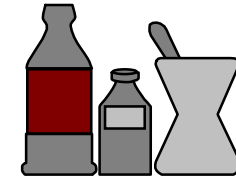


## IL SISTEMA DI CONTABILITA' DIREZIONALE



- \* Scheda di costo di Lotto (Costi diretti e Costi di attività)
- \* Centri di costo articolati per aggregati di attività (almeno i processi critici)
- \* Conti Economici per tipologie di punto vendita  
(I° MdC, II° Mdc, Costi di Attività)
- \* Conti Economici per linee di prodotto  
(I° MdC, II° Mdc, Costi di Attività)
- \* Impiego dei costi standard nei reparti produttivi  
per valutazioni di efficienza (costi di attività svolte nei reparti)
- \* Oneri figurativi per obsolescenza dei prodotti finiti

## IL SISTEMA DEI PARAMETRI FISICO-TECNICI DI PERFORMANCE



- \* **Tasso di penetrazione commerciale (anche per punto vendita e tipologia di prodotto)**
- \* **Tempi di consegna (anche per punto vendita e tipologia di prodotto)**
- \* **gg. medi di ritardo nelle consegne (anche per punto vendita e tipologia di prodotto)**
- \* **Resi per qualità (anche per punto vendita e tipologia di prodotto)**
- \* **Tempi di innovazione e di sviluppo (per tipologia di prodotto)**
- \* **Tempi e numero di riattrezzaggi (per lotto e tipologia di prodotto)**
- \* **Tempi di giacenza del prodotto finito a magazzino (per lotto e tipologia di prodotto)**
- \* **Tasso di saturazione degli impianti**