

VALUE-BASED COST MANAGEMENT: JAPANESE MANAGEMENT ACCOUNTING E TARGET COSTING

G. TOSCANO e A. VINCI
LIUC – Università Carlo Cattaneo
Castellanza (VA)

Japanese Management Accounting: le logiche di fondo

Dal semplice
COST CONTROL



Si passa alla articolazione:
* **COST PLANNING**
* **COST IMPROVEMENT**
* **COST CONTROL**



***Verso il
VALUE-BASED COST MANAGEMENT***

LA PERCEZIONE DEL VALORE DEL PRODOTTO-SERVIZIO 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

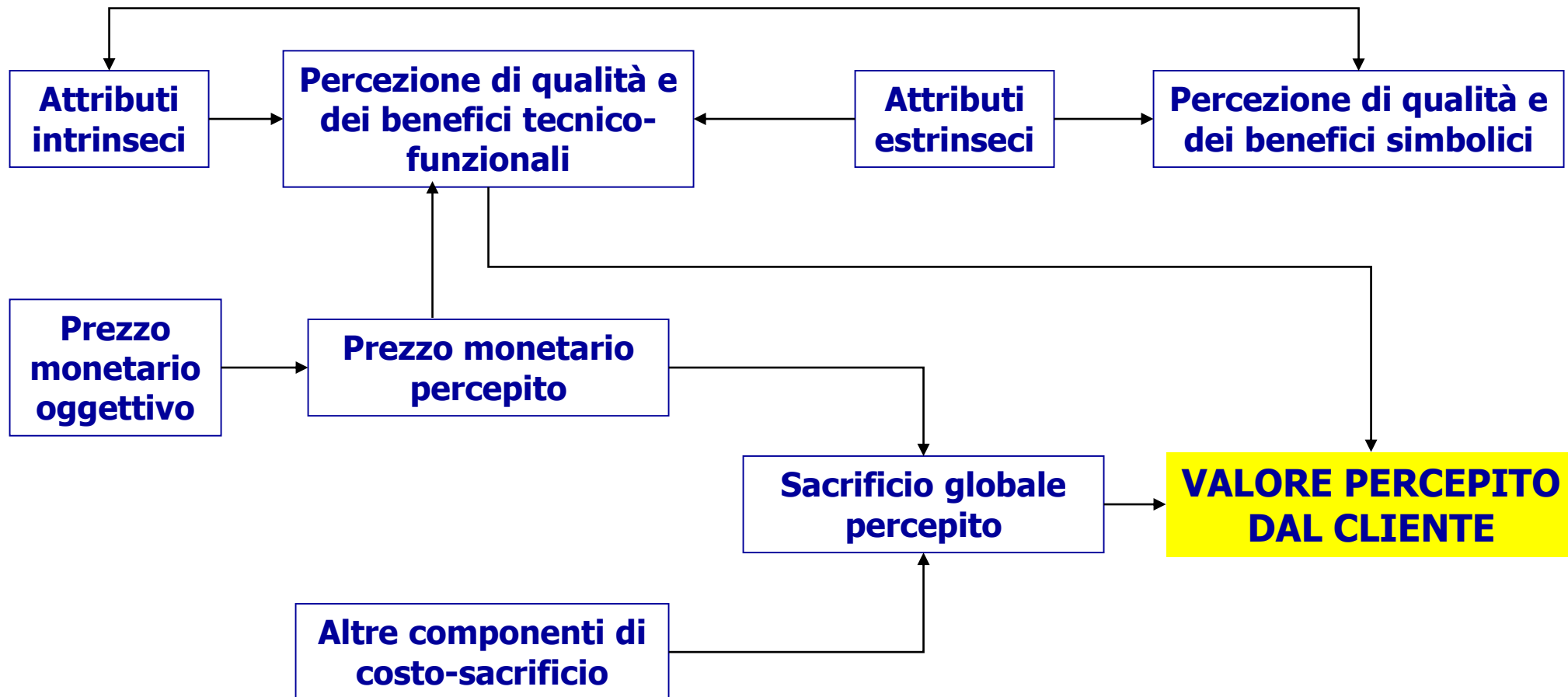
**IL VALORE ATTRIBUITO DAL CLIENTE AL SISTEMA DI PRODOTTO SERVIZIO
NON È ASSOLUTO ...
MA È FUNZIONE DELLA RILEVANZA DEI SUOI BISOGNI**

| | BISOGNI DEL CLIENTE | <u>ATTRIBUTI</u> DEL PRODOTTO CHE HANNO PIÙ VALORE |
|-----------------------|--|---|
| Cliente Tipo 1 | Sensibile agli aspetti <u>tecnico-funzionali</u> (<i>Funzionalista</i>) | Sicurezza, confort, versatilità, affidabilità, facilità di guida, prestazioni elevate |
| Cliente Tipo 2 | Sensibile agli aspetti <u>ludici</u> (<i>Ludico</i>) | Divertimento nella guida e nell'uso |
| Cliente Tipo 3 | Sensibile agli aspetti <u>simbolici e ostentativi</u> (<i>Ostentativo</i>) | Dimostrare appartenenza a una élite, dimostrare gusto estetico, dimostrare competenze tecniche |
| Cliente Tipo 4 | 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

Value-Based Cost Management: l'ipotesi di base

**IL PRODOTTO-SERVIZIO È VALUTATO DAL CLIENTE
COME UN SISTEMA DI SINGOLI ATTRIBUTI (FUNZIONALITÀ)**



Value-Based Cost Management: l'ipotesi di base

IL CLIENTE ATTUA LE SUE SCELTE DI ACQUISTO ATTRIBUENDO UN VALORE AL SISTEMA DI «ATTRIBUTI» (FUNZIONALITÀ) CHE CARATTERIZZA IL PRODOTTO-SERVIZIO E CHE SONO IN GRADO DI SODDISFARE I SUOI BISOGNI



| | Importanza | Marca A | Marca B |
|------------------|------------|---------|---------|
| Confort | 20 | 7 | 6 |
| Sicurezza | 25 | 5 | 7 |
| Potenza | 25 | 6 | 4 |
| Design | 30 | 7 | 6 |
| Totale | 100 | | |

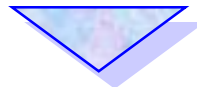
| | Importanza | Marca A | Marca B |
|--|------------|---------|---------|
| Prezzo | 30 | - | - |
| Condizioni di finanziamento | 30 | 6 | 3 |
| Costi di manut. ord. (tagliando) | 20 | 5 | 2 |
| Costi di manut. straord. (ricambi) | 10 | 7 | 2 |
| Costi di gestione (benzina, bollo, assicurazione) | 30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

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

**SODDISFAZIONE E FIDELIZZAZIONE
SONO FUNZIONE DEL VALORE PERCEPITO DAL CLIENTE
RISPETTO AL PREZZO CHE DEVE PAGARE («sacrificio»)**



$$\text{VALORE} = \frac{\text{Capacità del «sistema gelateria» di soddisfare i bisogni «centrali»} + \text{Capacità del «sistema gelateria» di soddisfare i bisogni «periferici»}{\text{Prezzo esplicito} + \text{Costi impliciti di acquisizione e di cessazione del servizio}}$$



Attenzione: oltre al prezzo esplicito, il cliente di una gelateria sostiene altri «costi» per riuscire a mangiare un buon gelato:

- il tempo di attesa per il servizio
- la facilità di parcheggio o la distanza da coprire per effettuare l'acquisto
- la rumorosità del locale o la scomodità delle seggiole su cui si attende di essere serviti
- la scarsa qualità dei supporti o delle confezioni del gelato

BISOGNI «CENTRALI» E BISOGNI «PERIFERICI» DEL CLIENTE CHE ENTRA IN UNA GELATERIA

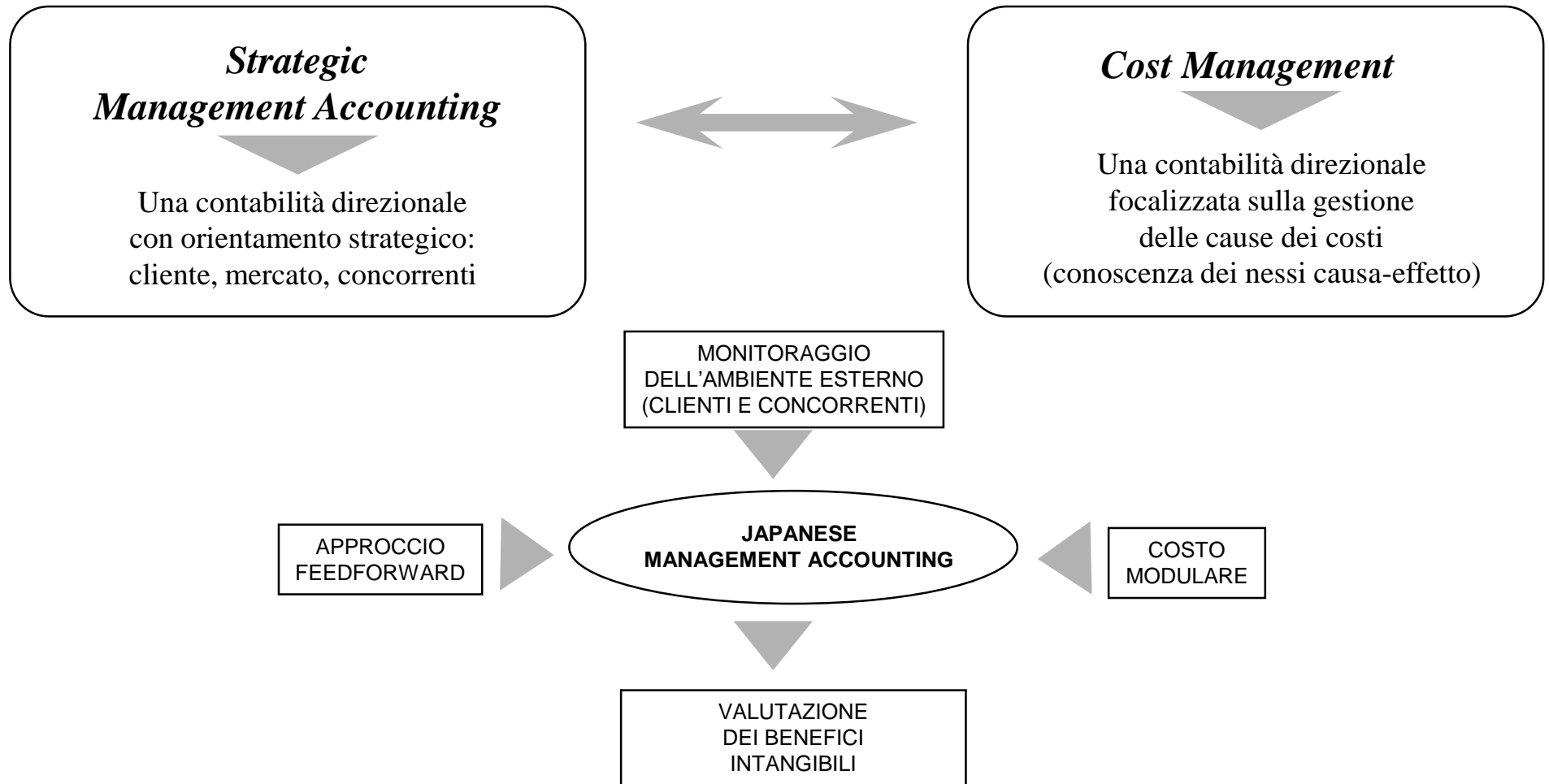
I BISOGNI «CENTRALI»

***Posso mangiare un gelato ?
Il gelato ha un buon sapore ?
Il gelato potrebbe farmi male ?
L'ambiente è igienicamente sano ?***

I BISOGNI «PERIFERICI»

***Posso scegliere tra tanti gusti ?
Posso assaggiare ?
Hanno la «porzione baby» per mia figlia ?
Hanno gelati per celiaci ?
Posso sedermi ?
Il personale mi serve con gentilezza e professionalità ?
È facile raggiungere la gelateria ?
Posso parcheggiare ?
Che tipo di persone frequenta questa gelateria ?
Il lay-out è piacevole e funzionale ?
Ci sono dei giochi per intrattenere mia figlia mentre consumo ?
È un locale che «va di moda» ?***

Japanese Management Accounting: le logiche di fondo



Japanese Management Accounting: 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!).

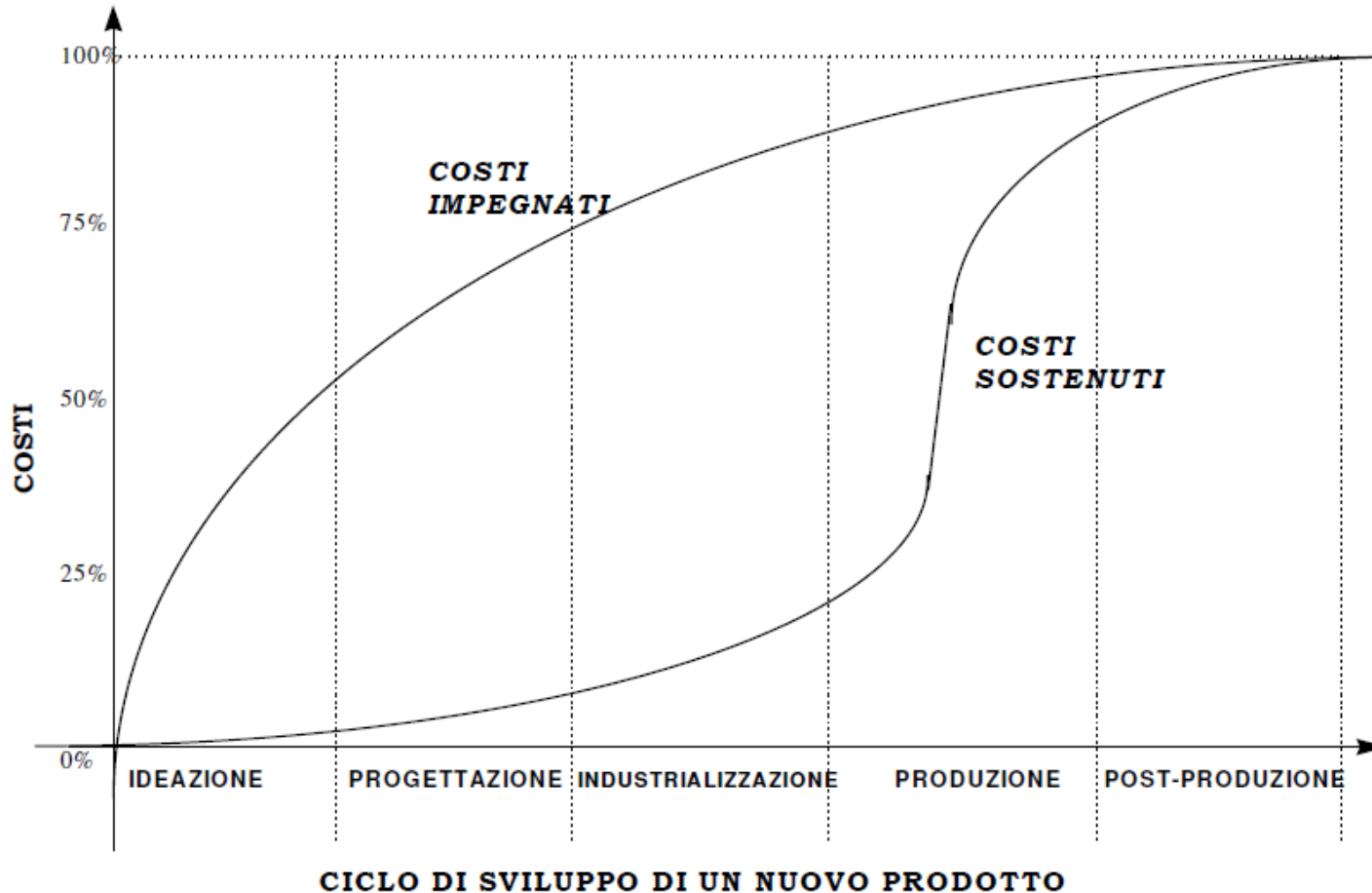
FUNCTIONAL ANALYSIS

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.

***COSTI IMPEGNATI: COSTI NON ANCORA SOSTENUTI MA GIÀ IMPEGNATI
PER EFFETTO DELLE SCELTE FATTE A LIVELLO DI PRODOTTO E DI PROCESSO***



***IL COST AND VALUE MANAGEMENT È PIÙ EFFICACE NELLE PRIME FASI DEL CICLO DI VITA
QUANDO I COSTI SOSTENUTI SONO BASSI MA I COSTI «IMPEGNATI» SONO ELEVATI***