

## 6.5. Sistemi a costi variabili e sistemi a costi pieni: costi di prodotto e costi di periodo



### Sistema a costi variabili



**Costi di prodotto** { Costi variabili diretti di fabbricazione  
Costi variabili indiretti di fabbricazione

**Costi di periodo** {

**Costi indiretti di fabbricazione**

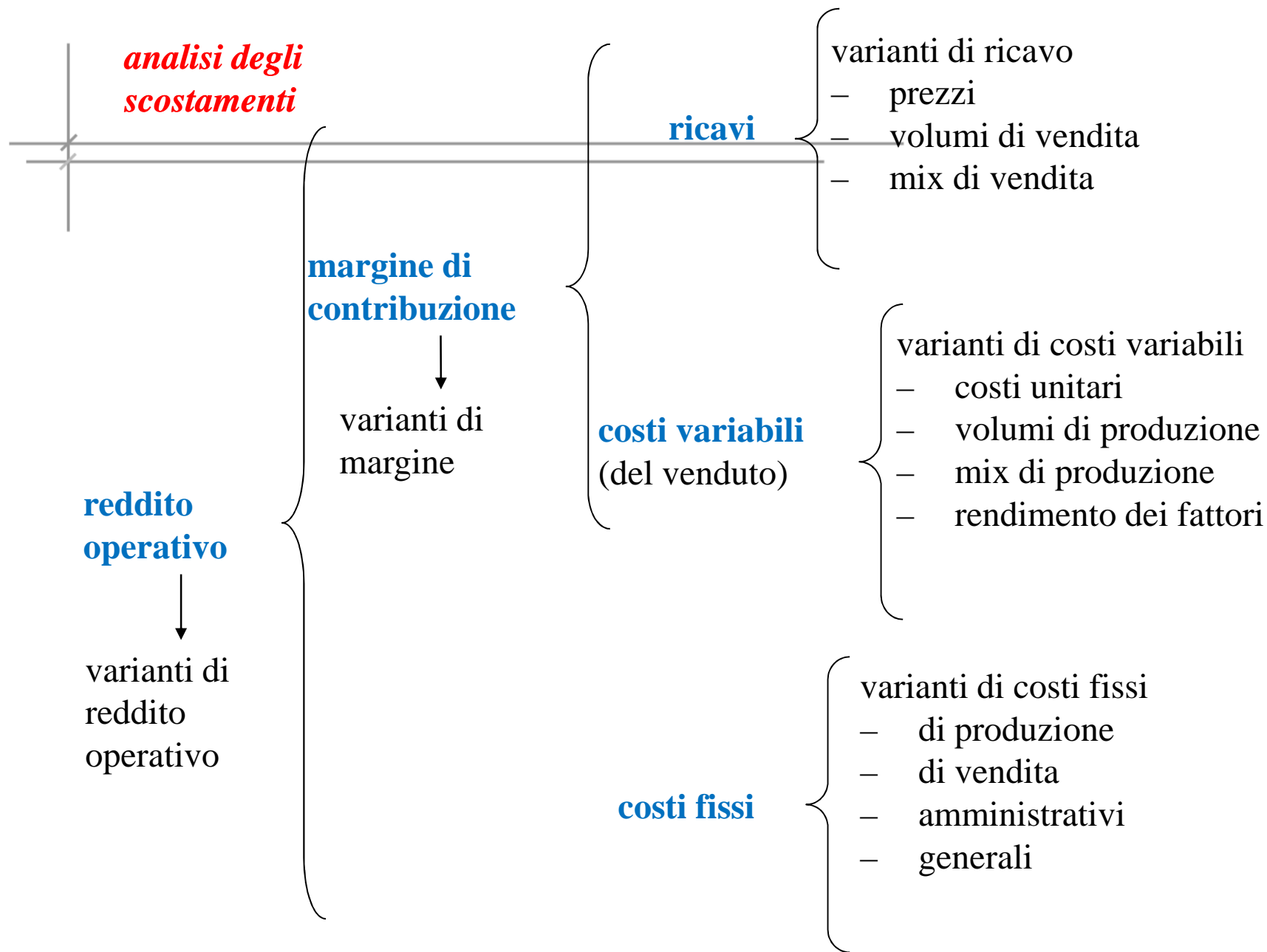
Altri costi operativi

### Sistema a costi pieni

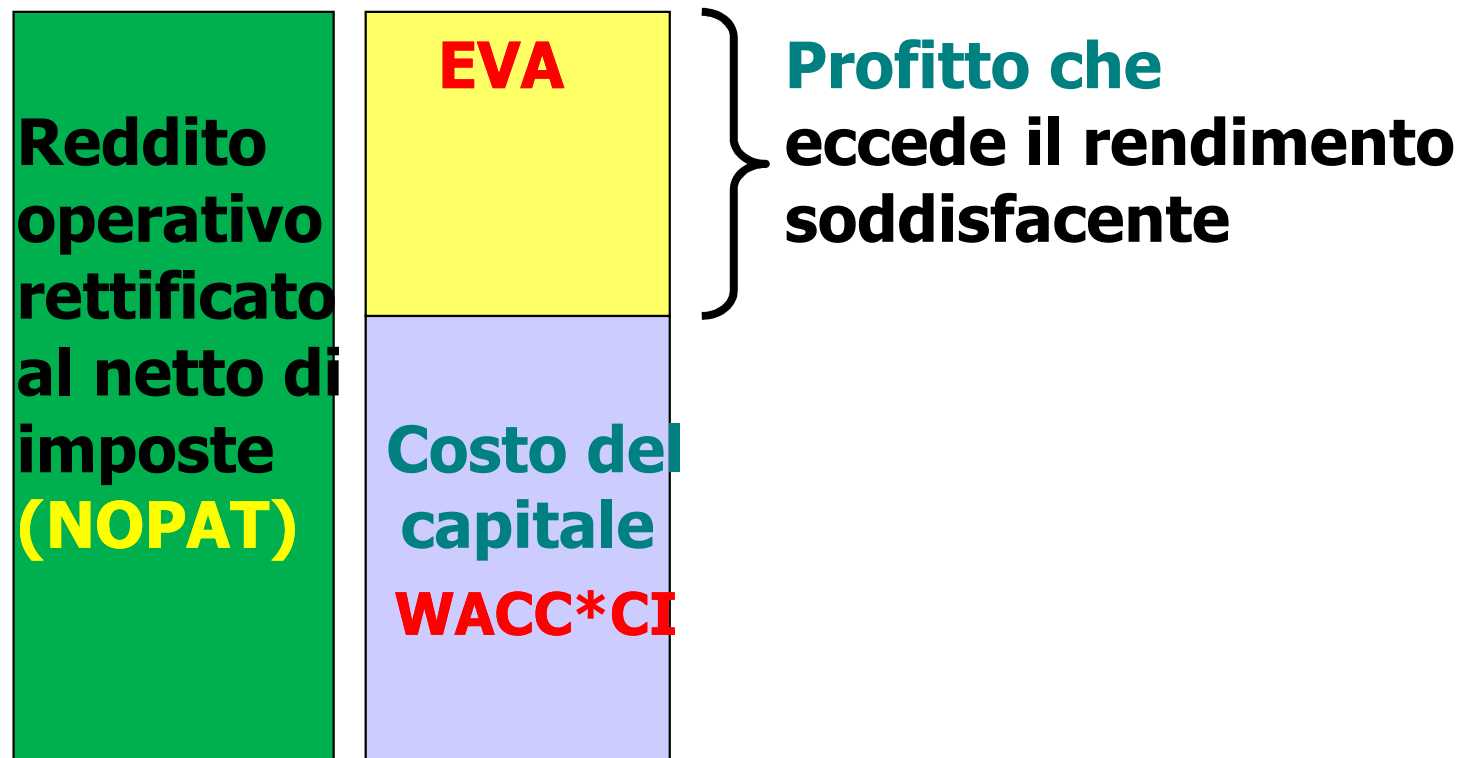


**Costi di prodotto**

**Costi di periodo**



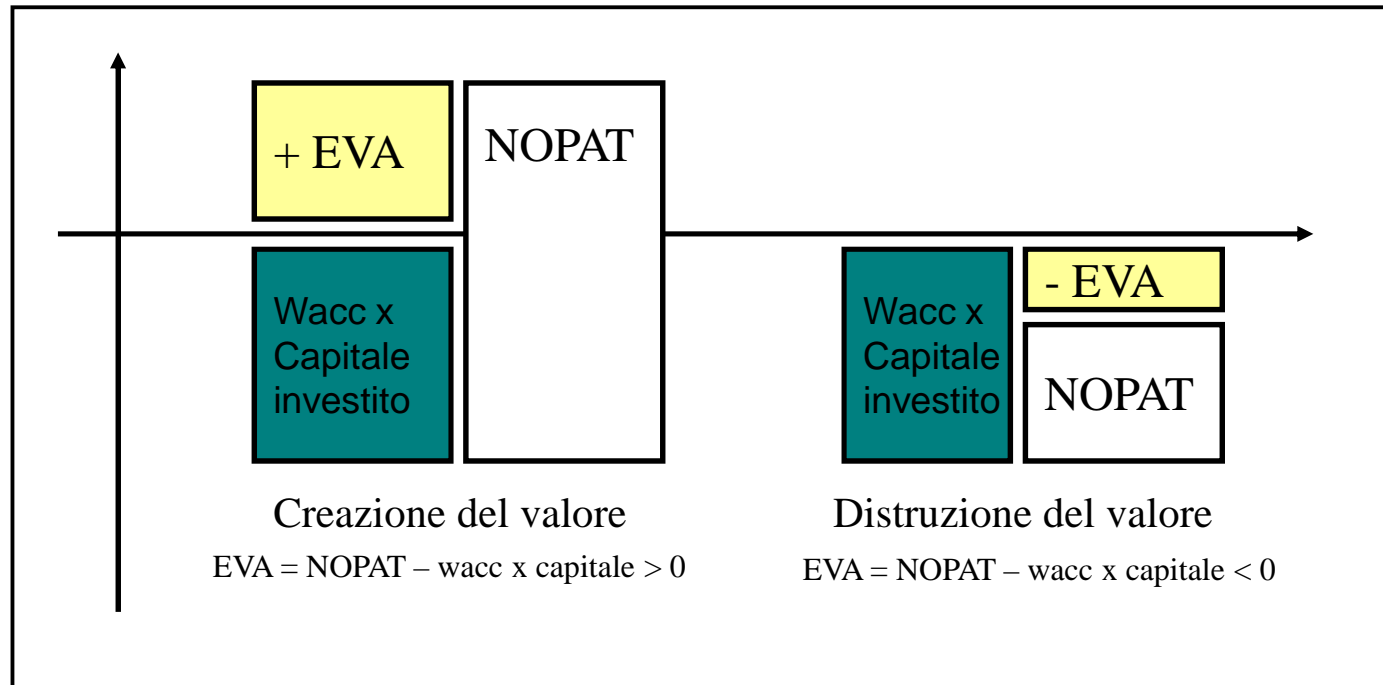
## Il sistema EVA e la creazione di valore



EVA rappresenta la ricchezza creata (o distrutta) nel periodo, dopo aver congruamente remunerato il capitale messo a disposizione da azionisti e creditori.

L'utile, da solo, non è sufficiente: il capitale proprio ha un costo-opportunità che deve essere remunerato. Inoltre, occorre quantificare correttamente costo del debito e capitale investito.

# EVA: creazione -distruzione del valore



# Esempio di "Tableau de Bord"



Oggetto di controllo	Variabile chiave	Tipologia di indicatori
Area economico – finanziaria	Redditività della gestione operativa	Reddito operativo
	Solvibilità	Capitale Circolante Netto
	Liquidità	Margine di tesoreria Rendiconto finanziario
Area operativa	Efficienza produttiva	Costi medi di acquisto, Costi medi di produzione Tempi medi di produzione Tempi medi di invio ordini di produzione Tempi medi di consegna Livello degli scarti Costi medi di servizi post – vendita,
Processi di creazione di valore	Redditività del capitale	ROE ROI Redditività di nuovi investimenti EVA



# Prospettiva economico-finanziaria

Per realizzare la nostra missione sotto l'aspetto economico-finanziario come dovremmo apparire ai nostri azionisti?

## FCS / Obiettivi

- Redditività d'impresa
- Tasso di crescita
- Valore creato dagli azionisti

## KPI / Misure

- Reddito operativo
- Crescita del fatturato
- Riduzione costi di determinate aree
- ROI, ROE, EVA



# Prospettiva clientela

Per realizzare la nostra missione come dovremmo apparire ai nostri clienti?

## FCS / Obiettivi

- attributi funzionali, qualitativi, economici del prodotto
- rapporto con il cliente (tempestività, assistenza e consulenza, ecc.)
- immagine aziendale.

## KPI / Misure

- quota di mercato
- tasso crescita ordini vecchi clienti
- n° nuovi clienti acquisiti
- margine lordo attribuito per segmenti clientela
- n° di resi
- n° di reclami



# Prospettiva processi interni

Per soddisfare i clienti in quali processi dovremmo eccellere?  
*In quali processi interni l'impresa deve eccellere per avere successo?*

- **FCS / Obiettivi**
  - Innovazione
  - Qualità
  - focalizzarsi su quei processi interni critici per soddisfare i fabbisogni dei clienti e per migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse;
  - identificare le proprie competenze distintive
  
- **KPI / Misure**
  - Numero di nuovi prodotti sviluppati in un arco temporale
  - Investimenti in R&S
  - Tempo di introduzione del nuovo prodotto nel mercato rispetto ai concorrenti
  - % di processi con sistemi di controllo avanzati
  - % di difetti



# Prospettiva apprendimento e crescita



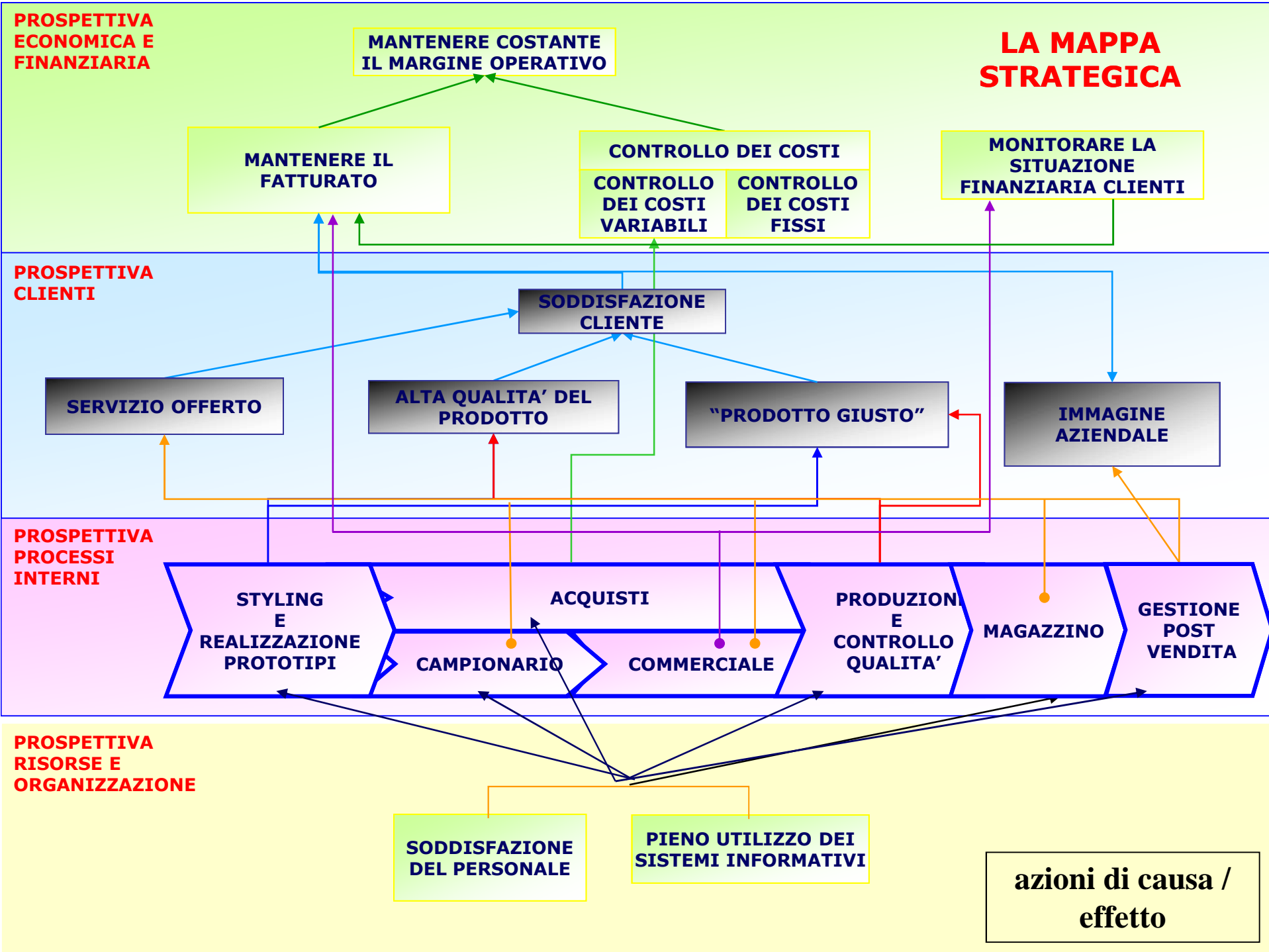
Per realizzare la nostra missione come alimenteremo la nostra capacità di cambiare e migliorare?

## FCS / Obiettivi

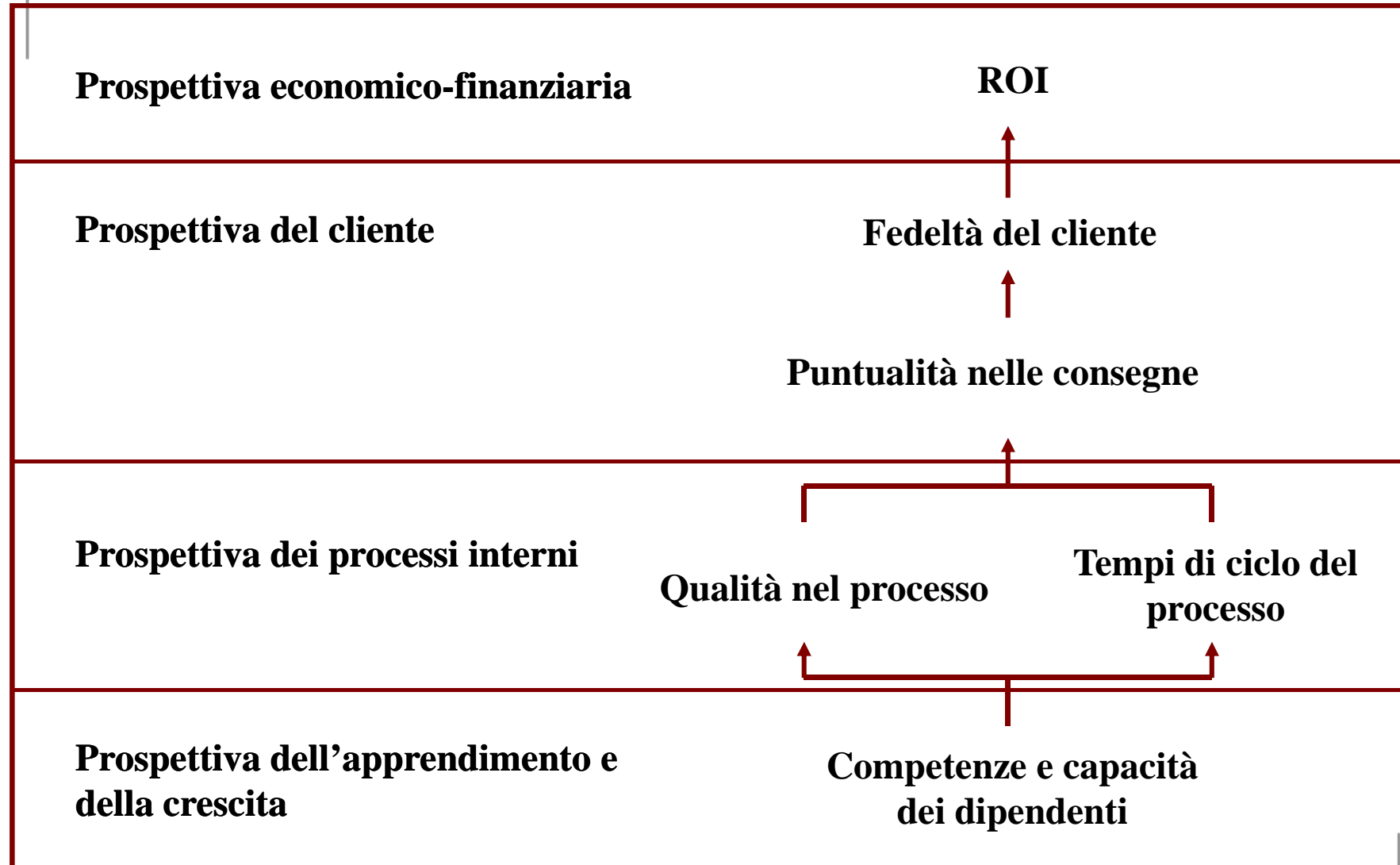
- competenze personale e collaboratori
- soddisfazione e motivazione del personale
- fidelizzazione personale
- sistemi informativi

## KPI / Misure

- n° nuovi prodotti sviluppati
- *time to market* nuovi prodotti
- n° brevetti
- ore formazione dipendenti
- *turnover* personale chiave
- grado di assenteismo



# BSC: esempio individuazione delle relazioni causa-effetto



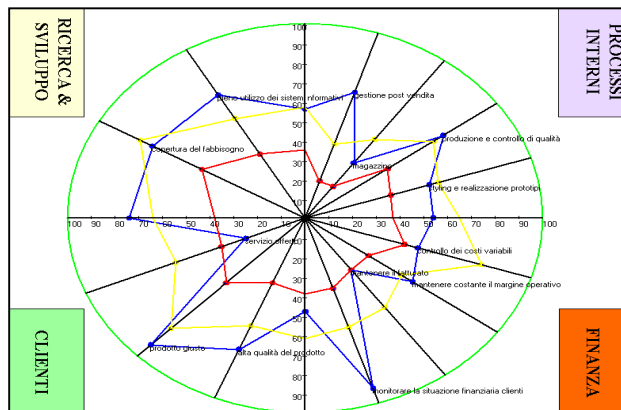
Esempio  
Balanced  
Scorecard di  
una catena di  
Hotel

Prospettiva	Indice di perequazione	Obiettivi	Indicatori	Obiettivi minimi
Economico-Finanziaria	1	Miglioramento della redditività aziendale	ROF	8%
			ROI	11%
		Riduzione del tasso di indebitamento	Capitale di Terzi/Capitale investito	50%
		Economicità della gestione	Costi di produzione/Valore della produzione	78%
<b>TOTALE</b>				
Cliente	2	Incremento della quota di mercato	Market Penetration Index (Grado occupazione albergo/Grado occupazione media delle strutture concorrenti)	1
		Customer satisfaction	Giudizio sulla qualità dei servizi offerti (scala da 1 a 10)	8
			N. reclami annui /N. presenze annue	10%
		Customer loyalty	% utilizzo Caesar Card emesse	15%
<b>TOTALE</b>				
Processi Interni	0,5	Produttività del personale	N. premi produttività erogati	25
			N. Disfunzioni rilevate/N. Visite Mystery Guest	30%
		Efficienza del personale	Tempo medio check-in/check-out	5
			Tempo medio di risposta per la risoluzione di richieste della clientela	15
		Sviluppo modalità alternative d'acquisto	% prenotazioni on-line	45%
			% prenotazioni presso ADV o TO	30%
Ottimizzazione capacità produttiva	Grado di occupazione	65%		
<b>TOTALE</b>				
Innovaz. e Apprendim.	0,5	Aggiornamento del tasso tecnologico	% Investimenti in Information & Communication Technology	10%
		Diffusione cultura dell'accoglienza	Numero corsi di formazione e aggiornamento	4
			Tasso di partecipazione a iniziative promosse dall'impresa	50%
Notivazione/Fidelizzazione del personale	% Turnover dei dipendenti	0		

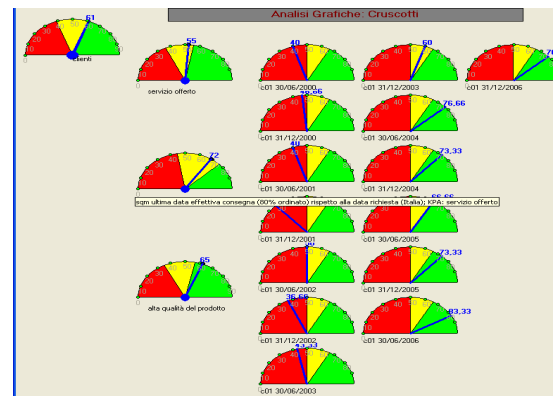
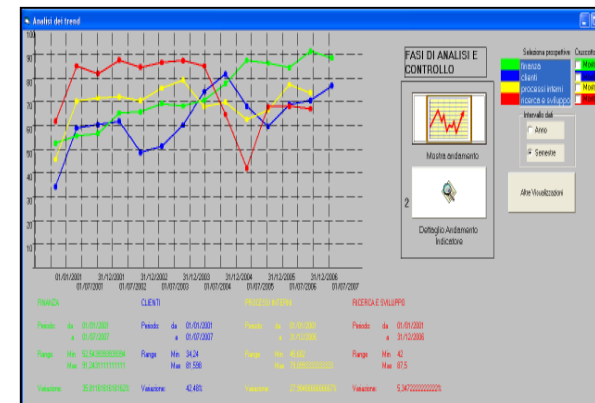
# Analisi della performance aziendale: esempio di BSC con un software



Zoom star: Una fotografia della performance aziendale



Analisi dei trend:  
Monitorare la performance nel tempo



Drill down dashboard:  
Cruscotti della performance  
a diversi livelli di dettaglio