



MANAGE – MIND 10° Edition

Perché sbagliare i prezzi di vendita quando sono i costi ad essere sbagliati ?



Prof. Alberto Bubbio
Vitale Zane & Co

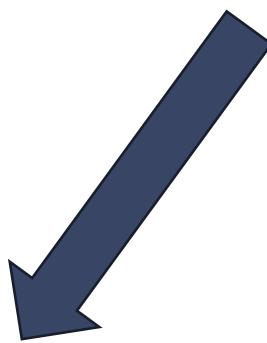
Brescia 3 ottobre 2025



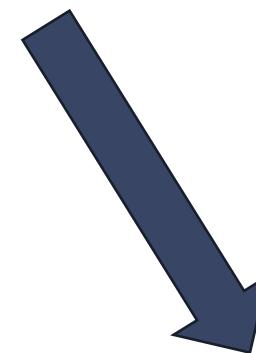
I «costi di prodotto» servono:

- ✓ Per orientare i prezzi di vendita
- ✓ Per valutare la convenienza economica di un prodotto

In entrambi i casi per la determinazione del
costo di prodotto
i tradizionali metodi di calcolo sono



FULL COSTING



*DIRECT (O VARIABLE)
COSTING*

PER ORIENTARE IL PREZZO DI VENDITA SI PUÒ APPLICARE LA FORMULA DEL «COST PLUS PRICING»

**PREZZO= COSTO UNITARIO +
PRODOTTO** **MARK-UP
DESIDERATO**

o anche

PREZZO= COSTO UNITARIO X MARK-UP % DESIDERATO
(1/1-margine obiet.)



*IL PROBLEMA NON È LA FORMULA,
MA IL «COSTO» AL QUALE SI
APPLICA IL
MARK-UP*



IL FULL COST ATTRIBUISCE TUTTI I COSTI AZIENDALI AL PRODOTTO ATTRAVERSO UNA O PIÙ BASI DI IMPUTAZIONE:

- ✓ *LE BASI SONO SPESO ESPRESSIONE DI VOLUMI, MA NON È DETTO CHE I VOLUMI SIANO IL DRIVER DEI COSTI*

- ✓ *ALCUNI COSTI NON HANNO NESSUN LEGAME OGGETTIVO CON IL PRODOTTO*



*IL DIRECT COST ATTIBUISCE AI PRODOTTI
I SOLI COSTI VARIABILI*

*MA I COSTI VARIABILI NELLE IMPRESE OGGI
RAPPRESENTANO UNA PERCENTUALE SPESO MOLTO
RIDOTTA DEI COSTI AZIENDALI*



CHE COSA FARE?

***UTILIZZARE UN METODO DI CALCOLO CHE CONSIDERI
NEL COSTO DI PRODOTTO I SOLI***

***«COSTI SPECIFICAMENTE SOSTENUTI PER OTTENERE
IL PRODOTTO»***

(I «TRACEABLE COST DI PRODOTTO»)

*Il metodo di calcolo è
TRACEABLE COSTING*



*L'UTILIZZO DI QUESTO COSTO È INDISPENSABILE ANCHE
QUANDO IN LOGICA DI «COST MANAGEMENT»
SI VOGLIA AD ESEMPIO APPLICARE*

IL TARGET COSTING



**C'È UN ESEMPIO CHE È EMBLEMATICO
IL CASO BIC (in letteratura chiamato Classic Pen) SCRITTO DA ROBERT
KAPLAN:**

I costi di 4 biro mettevano in evidenza una perdita di redditività delle biro Blu e nere.

Ma queste biro erano le più vendute !

Per la salvare la redditività per fortuna c'erano le biro rosse e le viola da poco lanciate sul mercato.

La loro redditività era più alta anche se nessuna raggiungeva la redditività superiore al 20% che le biro blu e nere evidenziavano negli anni passati.

Classic Pen Company

CONTO ECONOMICO - FULL COSTING - SU BASE UNICA

	Blu	Nero	Rosso	Viola	Totale
Ricavi	75.000	60.000	13.950	1.650	150.600
Costo dei materiali	25.000	20.000	4.680	550	50.230
Manodopera diretta	10.000	8.000	1.800	200	20.000
Costi Fissi	30.000	24.000	5.400	600	60.000
Costo totale	65.000	52.000	11.880	1.350	130.230
Reddito Operativo	10.000	8.000	2.070	300	20.370
	13,3%	13,3%	14,8%	18,2%	13,5%
	ROS				



Ma il vero problema, non evidenziato dal calcolo, era che erano aumentati i costi indiretti e in particolare la biro rossa era più difficile da realizzare per i cambi colore più lunghi, mentre la biro viola non aveva grandi probabilità di raggiungere volumi di vendita interessanti.



*PER RECUPERARE LA REDDITIVITÀ PERDUTA I VECCHI METODI
SUGGERISCONO DI INTRODURRE NUOVI COLORI (LA BIC VERDE)
O ADDIRITTURA LA BIC MULTICOLORE (4 COLORI)*

*MA COSÌ FACENDO LA COMPLESSITÀ AUMENTAVA E CON LA
COMPLESSITÀ I COSTI*



***BISOGNA CAMBIARE I METODI DI CALCOLO DEI COSTI
POICHÉ È CAMBIATO IL DRIVER***

IL NUOVO DRIVER DEI COSTI È

LA COMPLESSITÀ



Prof. Alberto Bubbio
albertobubbio@gmail.com

Siamo parte del
Gruppo Considi



Vitale-Zane & Co. S.r.l.
www.vnz.it

Sede di Brescia
Corso Martiri della Libertà, 3 - 25122 Brescia
Tel. +39 030 2943480
Fax +39 030 45889

Sede di Milano
Via San Martino, 7 - 20122 Milano
Tel. +39 02 72109300
Fax +39 02 72109409