

GESTIONE DEI COSTI

NON È UNA MISSION

L'importante è non prendere in mano le forbici e iniziare a tagliare senza criterio. Perché sarebbe solo un'operazione di breve periodo. Meglio concentrarsi sulla gestione dell'impresa e portare avanti un'azione che garantisca effetti strutturali.

di Nadia Anzani

■ A volte basta comprare un freezer e rivedere l'organizzazione della filiera per risparmiare il 25% sui costi di produzione di un'azienda alimentare. Nel caso di una società di distribuzione, invece, la soluzione vincente potrebbe essere un'organizzazione logistica più snella e dinamica, in grado di dimezzare i tempi di consegna e generare più volumi di vendita.

Operazioni apparentemente semplici possono aiutare a tenere i conti sotto controllo senza compromettere la qualità del prodotto o del servizio. Ed è proprio questo l'imperativo delle organizzazioni moderne, che si confrontano con l'incertezza dei mercati e con l'aumento dei prezzi delle materie prime e del-

l'energia. Due fattori che spingono i responsabili degli acquisti a rivedere le loro strategie, finora focalizzate su centralizzazione, razionalizzazione e messa in competizione dei fornitori.

«Il che non significa prendere in mano

le forbici e tagliare senza criterio» precisa Luigi Serravalle, vicepresidente del gruppo **Solving Efeso**, società di consulenza quotata a Parigi che, con 300 clienti, ha archiviato il 2007 con 60 milioni di giro d'affari. «Sarebbe solo un'operazio-



RICCARDO SQUILLANTINI

I RISULTATI SI VEDONO

Un operaio di Pirelli Tyre. La società milanese nel 2002 ha avviato un piano di ottimizzazione dei costi coinvolgendo tutte le principali funzioni aziendali. E nel 2007 ha raggiunto un risparmio di 100 milioni di euro.



ILLUSTRAZIONE DI LUMBERTO GRATI

IMPOSSIBILE

ne di breve periodo, che lascia inalterato il modo di gestire l'impresa e non incide strutturalmente sui costi». Un tema su cui sempre più spesso le aziende discutono, come è avvenuto a Parigi il 13-14 marzo in occasione del terzo convegno «Fare degli acquisti una fonte di profitto».

SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO. Al contrario, ottimizzare le spese vuol dire massimizzare il rapporto fra costi e risultati e avviare una visione strategica di medio-lungo periodo sostenibile nel tempo. Certo, non tutte le società sono pronte a fare il passo. «Le piccole e medie imprese procedono ancora oggi con operazioni di *cost cutting* indiscriminato» precisa Paolo

Maccarrone, docente di economia e organizzazione aziendale al **Politecnico di Milano**, «perché spesso non dispongono di competenze e risorse interne necessarie per procedere ad analisi mirate, non hanno la possibilità (o comunque non intendono) rivolgersi a fornitori esterni, o addirittura non ne comprendono l'utilità».

Così sono ancora numerosi i piccoli e medi imprenditori che non vedono alternative – leva fiscale esclusa – alla delocalizzazione della produzione in Paesi emergenti. «Salvo poi realizzare, in alcuni casi, di non aver valutato attentamente elementi importanti» prosegue Maccarrone «come i costi legati alla qualità e al coordinamento e controllo di ▶

SEI CONSIGLI PER RISPARMIARE

1 Dare spazio alla creatività

Mai smettere di cercare nuove soluzioni e di mettere in discussione quelle esistenti. Piuttosto aprirsi a nuove idee, magari guardando anche alle best practice esterne. Il confronto è fondamentale.

2 Applicare una disciplina rigorosa

Individuata l'azione da compiere, occorre identificare gli obiettivi di target costing, il piano di azione per raggiungerli e la sua sostenibilità. Il tutto deve essere condiviso dalle principali funzioni aziendali.

3 Creare un team interdisciplinare

Per arrivare a un vero risparmio dei costi è fondamentale avviare una stretta collaborazione tra le diverse funzioni: produzione, R&S, acquisti, logistica, marketing e commerciale. L'obiettivo deve essere condiviso.

4 Coinvolgere il management

Il coinvolgimento delle prime linee aziendali nel progetto è fondamentale per la sua riuscita. Il che significa monitorare costantemente i risultati delle diverse funzioni, comunicarli all'interno, valutarli e premiarli.

5 Rendere l'approccio sostenibile nel tempo

Non ci si deve fermare al risultato ottenuto. Piuttosto, è consigliabile attrezzarsi per mantenerlo nel tempo, costituendo una funzione specifica all'interno della propria organizzazione aziendale.

6 Creare competenza all'interno dell'azienda

Per mantenere i risultati nel tempo è necessario avviare un processo di formazione che consenta di trasmettere a tutto il personale i principi necessari per agire in un'ottica di target costing.

► unità produttive remote».

Ma a chi sostiene che fare ottimizzazione dei costi richiede alti investimenti, Serravalle risponde: «In base alla nostra esperienza, il rapporto tra denaro impiegato e risultati ottenuti è di uno a 10». E lentamente il messaggio sta passando anche tra le file delle Pmi.

Ne è un esempio **Paglieri Sell System** (oltre 65 milioni di euro di fatturato), azienda di prodotti per la bellezza, per la cura della persona e della casa con marchi come Class, H-Q, Botanica, Cucirini Tre stelle, tutti presenti nella grande distribuzione con espositori differenti, per i quali spendeva oltre 2 milioni l'anno.

Un budget troppo alto, che il management ha deciso di limare avviando un'operazione di *target costing*. Così i modelli di display sono stati ridotti a due: uno per l'alto di gamma e l'altro per quella medio-bassa, entrambi personalizzabili con i vari brand. Una scelta tanto semplice da sembrare banale, che però ha portato a un risparmio del 35% sui costi, a una migliore qualità degli espositori e a una maggiore visibilità dei prodotti.

Ma come si fa a trasformare l'organizzazione in una macchina risparmio-soldi?

«Per essere efficace un'operazione di *target costing* deve avere alla base un forte coinvolgimento del top management» sottolinea Serravalle. Ne sa qualcosa **Pirelli Tyre**, azienda di pneumatici che nel 2002 dopo avere fatto un'indagine di mercato tra i concorrenti si è resa conto che i suoi prodotti avevano un prezzo troppo elevato e una qualità in calo.



TAGLIARE I COSTI NON PORTA A BENEFICI DURATURI. MEGLIO OTTIMIZZARLI.

LUIGI SERRAVALLE
SOLVING EFESO

Da qui l'idea di intervenire su più fronti, a cominciare dalla decisione di acquistare una materia prima migliore fino a uniformare il peso dei diversi tipi di pneumatici, in passato tutti differenti tra loro. Operazione che ha consentito di razionalizzare gli sprechi.

Sono state riviste anche le procedure di acquisto dei prodotti: a tutti i fornitori è stato applicato il miglior prezzo di acquisto, mentre prima il materiale veniva da fornitori diversi con costi diversi. Il tutto con il coinvolgimento delle prime linee aziendali e delle funzioni chiave.

Risultato: nel 2007 i risparmi sono arrivati a 100 milioni di euro. Una soddisfazione per il management, tanto da aver varato una divisione di target cost management permanente.

Nessuna missione impossibile, dunque. «Non bisogna mai smettere di cercare nuove soluzioni» consiglia Jean Veillon, vicepresidente del consiglio di

sorveglianza di Solving Efeso. «Poi vanno identificati gli obiettivi e il piano d'azione, che deve essere condiviso da tutte le funzioni chiave».

Un esempio interessante è quello di **Eurotunnel**, società che gestisce i 50 chilometri di galleria sotto la Manica e che nel 2006 ha sfiorato il fallimento, schiacciata da 9 miliardi di debiti. Oggi, un aggressivo piano di ristrutturazione ha ridato ossigeno ai conti. Il risanamento prevedeva anche un taglio dei costi legati al consumo di energia, il cui prezzo dal 2004 al 2007 è raddoppiato. «Abbiamo lavorato su tre livelli» spiega Patrick Etienne, direttore degli acquisti. «Infrastrutture, modalità di consumo e tipologie di contratto dei fornitori».

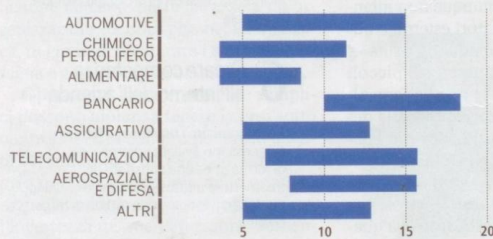
Sono state analizzate persino le modalità di guida dei macchinisti delle navette per il trasporto di veicoli. E ci si è resi conto che quelli con una guida più nervosa consumavano di più. Così sono state fatte lezioni sulla conduzione adeguata dei mezzi. A fine 2007, tanta determinazione ha portato a una riduzione dei costi dell'energia del 27%, che tradotto in cash fanno 3,5 milioni di euro.



CONSUMI SOTTO ESAME Un macchinista di Eurotunnel. La società è intervenuta sulla categoria per ridurre i costi legati al consumo di energia dei treni.

RISPARMI TRA IL 5 E IL 15%

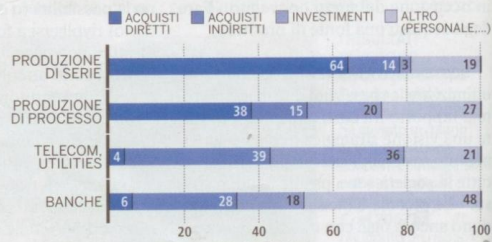
I progetti di *target costing* generano risparmi tra il 5 e il 15% della base di costo aziendale. Sotto, alcuni esempi per settore.



DATI IN PERCENTUALE - FONTE: SOLVING INTERNATIONAL E EFESO CONSULTING, 2007

LE AREE SOTTO LALENTE

Il peso dei costi in % sulla spesa annua (inclusi gli investimenti) nelle diverse aree aziendali e settori merceologici.



DATI IN PERCENTUALE - FONTE: SOLVING INTERNATIONAL E EFESO CONSULTING, 2007