

IL VALORE D'AZIENDA

# Gestione e controllo dei costi Una nuova analisi

**LA CRESCITA DELLA COMPLESSITÀ** aziendale coinvolge anche i processi e le metodologie per la gestione e il controllo dei costi. Si diffondono figure consulenziali specializzate nella gestione e riduzione dei costi, specialmente nell'area acquisti, le quali operano per diverse organizzazioni e conoscono il mercato dei produttori e fornitori di beni e servizi. L'aumento della tendenza all'affidamento in *outsourcing* dei processi di controllo dei costi richiede una maggiore conoscenza specifica da parte dei consulenti delle metodologie (spesso anche delle tecnologie) per la riduzione dei costi e delle tipologie e mercati dei beni e servizi. Il ruolo del rapporto tra consulente e impresa cliente diventa così una questione sempre più importante, con l'emersione di problematiche di vario tipo. L'articolo vuole sottolineare questa relazione attraverso un caso analizzato presso un'azienda di consulenza.

## Outsourcing delle attività di controllo e gestione dei costi

Le aziende si evolvono e ricercano di continuo soluzioni per sopravvivere nell'ambiente competitivo attuale. I mercati e l'espansione delle economie dell'est rendono indispensabile individuare e realizzare approcci e prodotti innovativi che foriscano l'opportuno livello di qualità e di soddisfazione del cliente e nello stesso tempo di redditività per l'impresa. Le attività di controllo e gestione dei costi assumono aspetti sempre più complessi e sono numerose le aziende che si affidano a consulenti esterni specializzati, portando in *outsourcing* tali attività/processi. L'affidare la gestione dei costi a consulenti esterni porta alcuni vantaggi. Il primo è sicuramente la possibilità di sfruttare le conoscenze e il *know-how* accumulati dal consulente sulle tipologie di costi da controllare e, un secondo, il notevole risparmio di risorse interne e di tempo.

## Attività del consulente esterno

I consulenti specializzati si occupano, oltre che della gestione e applicazione di sistemi informativi che siano in grado di fornire informazioni di costo sempre più corrette e tempestive, della gestione e la riduzione dei costi di una specifica area dell'azienda. In particolare sono frequenti gli interventi nell'area acquisti di beni *non core* (imballaggi, materiale d'ufficio, servizi di pulizie, ecc.). Tipicamente le aziende si occupano della razionalizzazione e miglioramento delle aree che fanno parte del *core business* (prodotto tipico offerto dall'azienda), dedicando poca attenzione e risorse alle aree *non core*. Lo scopo dell'analisi del consulente esterno è quello di interpretare la struttura dei costi del cliente e dedicarsi alla costruzione di uno schema-acquisti/costi che, tenendo conto del mercato e dei fornitori, sia più adatto alle esigenze dell'azienda e garantisca un risparmio effettivo dei costi. Per condurre questo tipo di analisi vengono applicati sia strumenti tipici del controllo e gestione dei costi sia metodi studiati e sviluppati internamente dai consulenti.

## Problematiche legate alla consulenza esterna sui costi

La semplice applicazione di metodi per la gestione e riduzione dei costi si manifesta a volte poco efficace. L'intervento di un'entità esterna nella realtà aziendale determina problemi di razionalità limitata e in particolare di asimmetria informativa. In parole più semplici, i consulenti non riescono ad accedere a informazioni che gli esperti all'interno dell'organizzazione hanno

LINDA FABRELLO  
Praticante Ordine di Vicenza

accumulato durante gli anni di esperienza in azienda (si tratta del *know-how*). Di conseguenza gli stessi consulenti si trovano ad essere incapaci di agire in modo autonomo per formulare delle soluzioni che permettano un'effettiva riduzione dei costi. Per riuscire a far fronte al problema si devono intensificare i rapporti tra cliente e consulente, con l'obiettivo di far emergere più informazioni utili possibili. Si organizzano alcuni *meeting* (incontri) all'interno dei quali i consulenti e i clienti (membri dell'organizzazione che si occupano principalmente del settore acquisti) partecipano e sviluppano assieme un quadro abbastanza completo della situazione sotto il profilo delle abitudini di acquisto e dei costi. L'aspetto interessante è che la maggior parte dei processi di acquisto delle aziende sono imprigionati in *routine*, e solamente l'intervento di soggetti esterni (comunque esperti) riesce ad evidenziare l'esistenza di comportamenti di acquisto che possono essere migliorati. Tramite l'interazione delle diverse conoscenze, i consulenti sono in grado di comprendere meglio la struttura dei bisogni e dei costi del cliente e possono suggerire soluzioni riguardanti prodotti che consentano un risparmio dei costi. Inoltre la partecipazione attiva del cliente permette la costruzione di un clima di fiducia e la progressiva accettazione e adozione delle soluzioni proposte. Riassumendo, in caso di consulenze esterne, è necessaria una collaborazione tra le parti, e i risultati migliori sono ottenuti da processi di comunicazione e condivisione delle conoscenze intensi e proficui, che permettono di creare livelli di apprendimento reciproco, ma soprattutto di fiducia reciproca.

## Il caso di studio

Portiamo come esempio un caso risolto da un'azienda di consulenza che si occupa di riduzione costi dell'area *packaging* (imballaggi). L'intervento riguarda una nota azienda italiana del settore alimentare. La struttura dell'azienda si presenta complessa: una serie di acquisizioni e fusioni hanno generato nel tempo un'insieme di uffici acquisti, ognuno dei quali possiede routine, politiche e processi diversi. I consulenti raccolsero le informazioni dai diversi settori di acquisto (fatture, dati di magazzino, ecc.), ricercando soluzioni per la riduzione dei costi nell'area *non core* (imballi, materiale d'ufficio, ecc.). L'analisi dei diversi prodotti evidenziò maggiori opportunità di riduzione costi nel settore imballi e in special modo nelle scatole di imballaggio per alimenti. Il primo passo fu quello di costruire un quadro della situazione "acquisto imballi per alimenti" all'interno di tutti gli stabilimenti dell'azienda. Dalla situazione emersa i consulenti constatarono che: 1) tutti gli imballi erano di un materiale specifico (e particolarmente costoso) adatto alla conservazione degli alimenti, ma spesso venivano usati come imballi di secondo livello cioè non entravano direttamente in contatto con l'alimento; 2) tutti gli imballi possedevano dimensioni uguali e spesso non erano adatti alle caratteristiche del prodotto (altezza, lunghezza, spessore); 3) gli imballi presentavano alcuni problemi: non si riusciva a riempirli completamente ed erano problematici da maneggiare a causa della fragilità della struttura e del materiale poco robusto con cui erano costruiti. I responsabili degli acquisti degli imballaggi non avevano mai prestato attenzione a queste difficoltà e avevano continuato ad acquistarli, come era sempre stato

fatto, nella convinzione che l'imballo fosse pienamente adeguato alle loro esigenze. Quando i consulenti spiegarono la situazione reale, i dipendenti cominciarono a pensare che la loro conoscenza sugli imballaggi non fosse completa, e che forse era tempo di cambiamenti. Tramite i consulenti quindi il problema venne evidenziato e nello stesso tempo venne creata l'esigenza di ricercare nuove soluzioni e idee.

Considerando le esigenze dell'organizzazione, i produttori di imballaggi e il mercato, i consulenti riuscirono a trovare soluzioni costituite da una serie di prodotti, contratti e condizioni con fornitori alternativi. Una soluzione prevedeva la possibilità di adottare un sistema di casse di plastica a noleggio, che presentava un'ottima percentuale di riduzione costi. Si preferì però non adottare tale sistema, poiché sarebbero servite alcune modifiche nel sistema logistico che il cliente non era pronto ad affrontare.

Altre soluzioni vennero analizzate e testate dal team interfunzionale composto dai consulenti e dagli addetti degli acquisti dell'azienda cliente, ma nessun tipo di imballaggio presente sul mercato riuscì a soddisfare le esigenze del cliente. Si passò allora alla collaborazione con alcuni fornitori per la progettazione di un nuovo tipo di imballaggio. Il risultato fu un imballo costituito da un materiale più resistente e meno costoso e con delle caratteristiche strutturali tali da permetterne il riempimento completo e il trasporto. Purtroppo l'adozione di questa soluzione presentava ancora alcuni problemi. Gli addetti degli uffici acquisti si dimostrarono poco propensi al cambiamento e poco fiduciosi nell'operato dei consulenti e fornitori. Successe però in un *meeting* particolare, che l'amministratore volle testare la resistenza effettiva degli imballaggi vecchi e confrontarla con quella dei nuovi. Per la prova di resistenza egli saltò sopra ad entrambe le scatole. Vista la consistente mole del soggetto, il vecchio imballo utilizzato tradizionalmente si ruppe, ma il nuovo riuscì a resistere. Dopo questo fatto l'amministratore convinse tutti gli addetti, anche i più scettici, che il nuovo imballo era decisamente migliore e che si sarebbe optato per la sua fornitura.

## Conclusioni

Gli interventi in *outsourcing* di controllo dei costi possono essere più efficaci se esiste una forte collaborazione tra impresa cliente e consulente ( si parla di forte *partnership*, piuttosto che puro rapporto di *outsourcing* - l'*outsourcing* infatti è molto meno "invasivo" - ). Per questo è necessaria una forte interazione tra le aziende e i componenti delle diverse funzioni aziendali (più conoscenze entrano in gioco, più la situazione assume una configurazione chiara e precisa) e la costruzione di un clima di fiducia reciproca e dialogo continuo. La soluzione ideale è la creazione di *meeting* informali, per evitare eventuali resistenze da parte dei responsabili dell'area acquisti sotto esame che si sentirebbero in qualche modo giudicati o ritenuti incapaci di fare il proprio lavoro e per la costruzione in collaborazione di un pieno consenso con l'operato del consulente e con le soluzioni proposte. Attraverso un approccio che consideri i problemi della "vita reale" nelle decisioni strategiche e che accetti la razionalità limitata (la razionalità assoluta presuppone informazioni perfette e decisioni perfette), si riesce a comprendere meglio quali siano i successi (e insuccessi) di un sistema di controllo, gestione e riduzione dei costi e nello stesso tempo permette di costruire nuovi orientamenti per una migliore comprensione dei processi decisionali.