

*Come un vecchio adagio suggerisce, il risparmio è il primo guadagno*

## Gestione e contenimento dei costi per essere competitivi

Il tema della gestione e del contenimento dei costi è un argomento di sempre maggior rilevanza nelle aziende moderne. Saper gestire i costi, individuando aree di miglioramento, non serve soltanto a migliorare le performance reddituali dell'azienda ma può rappresentare un'importante fonte di recupero delle capacità competitive.

Nei business a marginalità non particolarmente elevata un modesto risparmio sui costi ha, infatti, un impatto sul risultato economico pari ad un ragguardevole incremento del fatturato. Tanto più bassa è la marginalità del business tanto più elevato deve essere l'incremento di fatturato, per ottenere gli stessi benefici di un modesto miglioramento sui costi. Per un'azienda che ha una redditività del 5% realizzare una riduzione di 100.000 Euro nei costi equivale ad aver aumentato i ricavi di circa 2 milioni di Euro.

E' evidente dunque come un miglioramento nei costi consenta di agire direttamente sul risultato di bilancio. A questo proposito è forse utile sottolineare come la possibilità di destinare le risorse liberate ad aree dell'organizzazione a maggior valore aggiunto può determinare un effetto leva che moltiplica i benefici.

Queste considerazioni assumono notevole rilevanza nell'attuale scenario caratterizzato da forti tensioni sui mercati e dalla tendenza negativa della congiuntura. In altre parole se i ricavi sono fermi, agire sui costi diviene una necessità per confermare gli obiettivi previsti e liberare risorse per riposizionarsi.



di Lorenzo Dossi

### *Sistemi di misurazione dei costi e sistemi di cost management*

Se è chiara l'importanza degli interventi sui costi, meno agevole è precisare i contorni e le caratteristiche che questi interventi devono assumere nelle organizzazioni complesse. Anche la letteratura in materia non aiuta, non esistendo una definizione condivisa del concetto di *Cost Management*, nel cui ambito vengono spesso fatti confluire strumenti, logiche ed esperienze profondamente diversi tra loro.

Rilevante è cogliere la distinzione tra sistemi di cost management, nel cui ambito intendiamo muoverci, e sistemi di misurazione dei costi. Mentre infatti i sistemi di misurazione dei costi si pongono come obiettivo quello di rappresentare in maniera corretta le modalità di impiego delle risorse aziendali, nei sistemi di cost management l'attenzione è sulla razionalizzazione delle modalità di impiego delle risorse, avendo come

focus i cosiddetti *cost driver*, ovvero i fattori determinanti i costi.

Una prima classificazione distingue gli strumenti di cost management in funzione di due dimensioni rilevanti: la dimensione di analisi, quindi strumenti che agiscono sul processo oppure sul prodotto, e l'orizzonte temporale di riferimento, vale a dire costi attuali o costi futuri.

Una seconda classificazione (Songini 2004) distingue tra:

- strumenti di pianificazione dei costi (Analisi funzionale, Value Engineering...);
- strumenti di miglioramento dei costi (*Kaizen Costing*, *ABM*);
- strumenti di misurazione e controllo delle performance (*Product Costing*, *Standard Costing*, *Budget*);
- strumenti di coordinamento della catena del valore (Interorganizational cost management systems).

Dall'analisi della letteratura emerge chiaramente come porre l'enfasi sulla gestione dei costi significhi spostare l'attenzione sulle modalità di governo di sistemi organizzativi complessi.

In questo contesto come riuscire a strutturare un efficace progetto di gestione dei costi i cui risultati siano sostenibili per l'organizzazione ed il più possibile permanenti? Come presidiare gli effettivi cost driver se è la strategia il principale, se non l'unico, cost driver aziendale? Quali sono i limiti che hanno evidenziato gli approcci tradizionali ai costi? Esistono dei rischi connessi ad azioni di contenimento dei costi (*Cost Containment*)?



***Superare gli approcci tradizionali: l'innovazione come condizione essenziale***

L'esperienza dimostra come solitamente gli approcci tradizionali hanno evidenziato notevoli limiti.

In primo luogo perché la gestione dei costi nell'organizzazione è frammentata tra le diverse funzioni aziendali, ciascuna di esse portatrice di interessi diversi. In questa situazione, la controllership aziendale specialista in strumenti di misurazione dei costi non sempre riesce ad esprimere un efficace presidio delle azioni di cost management.

Un secondo elemento frenante è rappresentato dall'organizzazione stessa, che per sua natura favorisce l'insorgere di pratiche consuetudinarie, con conseguente dilazione nei tempi di implementazione delle azioni di miglioramento. Difficilmente nelle organizzazioni complesse chi ha gestito il costo fino a quel momento

si trasforma in innovatore nelle pratiche di gestione.

Un terzo elemento è rappresentato dalla complessità del fenomeno, caratterizzato dalla variabilità degli stessi fattori determinanti il costo, che sono dinamici e mutevoli nel tempo, in connessione, per esempio, alla variabilità dei comportamenti individuali e all'evoluzione tecnologica.

Se la combinazione di frammentazione, pratiche consuetudinarie e variabilità dei cost driver, rende estremamente complessa la gestione strategica dei costi secondo le consolidate modalità, un ulteriore elemento di insoddisfazione deriva dalle tecniche solitamente adottate. Queste tecniche possono essere considerate raccolte attorno a due poli: le tecniche di riduzione dei costi "cost cutting" e le tecniche di reingegnerizzazione di processo.

Le tecniche di cost cutting hanno

dimostrato di produrre effetti prevalentemente nel breve periodo con ripercussioni negative sull'organizzazione in quanto percepite come azioni che tendono a togliere anziché ad aggiungere, migliorare.

Le tecniche di reingegnerizzazione di processo sono caratterizzate da una rilevante invasività ed i risultati iniziano ad essere percepiti in un orizzonte temporale troppo dilatato. Se gli approcci e le tecniche tradizionali hanno dimostrato notevoli limiti, marcare il carattere dell'innovazione diviene una condizione essenziale per un progetto di cost management di successo.

***La visione unitaria delle componenti il costo***

Un ulteriore elemento decisivo è rappresentato dalla necessità di presidiare il costo in tutte le sue componenti ovvero la sfida è quella di implementare un modello di presi-

dio dei costi che renda possibile una visione unitaria del costo.

E' questo un aspetto da curare con particolare attenzione perché monitorare esclusivamente alcune componenti nel tempo può determinare addirittura un aumento dei costi.

E' il caso degli interventi che si limitano ad agire sulle componenti di costo visibili trascurando quelle nascoste. La centralità di tale aspetto risulta chiara introducendo la distinzione tra componenti di costo derivanti dal comportamento di consumo e componenti che derivano dal comportamento d'acquisto dell'organizzazione.

In altri termini il costo non può essere visto solo come la risultante di prezzi unitari, strutture di fornitura o di subfornitura, determinanti contrattuali ovvero come componenti del cosiddetto "processo di acquisto".

Innanzitutto il costo è determinato

dalle sue componenti di "consumo", il cosiddetto "processo di consumo", vale a dire organizzazione, tecnologia e *policy*. In sintesi tutto ciò che definisce le modalità di consumo di beni e servizi necessari all'organizzazione per funzionare.

Di più possiamo affermare che l'esperienza dimostra come le migliori economie si realizzino rendendo coerente il comportamento di consumo di beni e servizi con il comportamento di acquisto dell'organizzazione.

L'applicazione delle tecniche di gestione strategica dei costi nelle organizzazioni complesse, consentendo il recupero di risorse significative da destinare a settori dell'organizzazione a maggior valore aggiunto, può essere una concreta risposta per affrontare al meglio le sfide della congiuntura. Per riuscire ad impostare efficaci progetti di cost management sosteni-

bili per l'organizzazione, i cui risultati siano il più possibile permanenti nel tempo, è necessario imprimere una forte innovazione sia nelle metodologie sia negli strumenti applicati. Un ulteriore requisito fondamentale è presidiare in modo complessivo le componenti che definiscono le diverse strutture di costo. Prendendo spunto dall'esperienza nell'applicazione di progetti di cost management emerge in tutta la sua evidenza la distinzione tra sistemi di misurazione e controllo dei costi e sistemi di cost management. Ed è proprio l'area dei sistemi di cost management che può rappresentare una promettente linea di sviluppo del ruolo della controllership nell'organizzazione aziendale solitamente protagonista nell'applicazione dei soli strumenti di misurazione dei costi.

**Lorenzo Dossi**

Amministratore Delegato di COSMAN srl

## **A FIANCO DI OGNI AZIENDA DI SUCCESSO C'È UN COMMERCIALISTA**

**Il Commercialista è sempre aggiornato su tutte le continue novità di legge**



**Il Commercialista minimizza gli oneri fiscali dell'azienda nel rispetto della normativa**



**Il Commercialista suggerisce le soluzioni migliori per l'interesse aziendale**



**Il Commercialista può ricevere notizie riservate perché è obbligato al segreto professionale**



**Il Commercialista è iscritto all'Ordine che ne attesta preparazione e aggiornamento**



ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

**ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI BRESCIA**

Via Marsala, 17 - 25122 Brescia - Tel. 030 3752348 - 030 3754670

e-mail: [dottcommbbs@dottcomm.bs.it](mailto:dottcommbbs@dottcomm.bs.it) - [www.dottcomm.bs.it](http://www.dottcomm.bs.it)