

Introduzione

Questo libro nasce dalla convinzione che il contenimento dei costi sia un approccio alla gestione dei risultati economici aziendali non ancora pienamente compreso nelle sue reali potenzialità. Per buona parte della cultura manageriale dell'Occidente si tratta di una pratica alla quale si arriva malvolentieri, percepita quasi come una medicina da maneggiare con cura e da somministrare in situazioni di sofferenza o crisi. È qualche cosa di cui non si è nemmeno particolarmente orgogliosi, perché evoca spesso stati di debolezza che, probabilmente, derivano da errori commessi in passato. In sostanza, il pensiero sottostante quasi sempre è: «se ora dichiariamo di dover lavorare per contenere i costi, significa ammettere che in passato abbiamo sbagliato qualche cosa nel gestire l'economicità dell'azienda o, per lo meno, qualche cosa ci è sfuggita». Meglio, quindi, non parlarne apertamente. L'unica circostanza nella quale non ci si sente in colpa è quando si può imputare questo nuovo interesse ai costi alle mutate condizioni di contesto: quando sono le pressioni esterne a imporre un nuovo rigore allora diventa necessario adeguarsi e quindi si procede con maggior disinvoltura.

Contenere i costi è un approccio vissuto principalmente come una via per «curare uno stato di difficoltà», piuttosto che una via per prevenire o, meglio ancora, per «crescere rafforzando le capacità competitive». Razionalizzare le risorse, in assenza di reali necessità, è una pratica quasi da virtuosi e, comunque, non ampiamente diffusa. È presa in considerazione solo in situazioni di risanamento o di possibile recupero da momenti di difficoltà. Eppure si può provare che, in business a marginalità non particolarmente elevata, un modesto risparmio sui costi ha un beneficio sui risultati economici pari a un ragguardevole incremento di fatturato.

Intervenire sui costi solo in momenti di difficoltà vuol dire, spesso,

provvedere quando il riequilibrio economico-finanziario dell'azienda è ormai un'esigenza improrogabile. Si tratta di situazioni nelle quali serve essere rapidi ed efficaci con la conseguenza che si diventa poco selettivi (non c'è tempo per maggiori approfondimenti o analisi) e frettolosi (l'importante è il risultato, meno le strade per raggiungerlo). In questo modo molti progetti di contenimento rischiano di intervenire non solo sugli sprechi ma anche sulle risorse necessarie attraverso tagli indiscriminati; sacrificano il superfluo ma rischiano di comprimere il livello di servizio e la qualità funzionali al business e di indurre sacrifici e rinunce che nel lungo periodo possono ritorcersi contro la stessa competitività dell'azienda. Quando l'urgenza e le tensioni economico-finanziarie sono il driver principale questi progetti hanno un respiro corto.

Capita che gli interventi di razionalizzazione dei costi vengano affidati a professionisti o società specializzate; in questi casi si giunge a vantaggi economici, anche significativi, in ambiti aziendali particolari. Gli strumenti e le tecniche di management che possono ottimizzare specifici ambiti della gestione aziendale sono molteplici: si razionalizzano, di volta in volta, i processi delle operation, gli approvvigionamenti, i servizi interni, i consumi di energia, le utenze telefoniche ecc. Si tratta di interventi mirati che quasi sempre fanno leva su una conoscenza specialistica dei mercati di approvvigionamento e sull'applicazione di modelli diagnostici analitici. Manca spesso una visione d'insieme, un framework complessivo che aiuti a identificare le logiche comuni o ricorrenti, che organizzi le tecniche e che offra suggerimenti di implementazione.

È mio desiderio proporre in questo libro una visione d'insieme del contenimento dei costi, delineando un modello generale che ricomprenda e inquadri tutte le tecniche e i metodi comunemente impiegati in questo campo. L'ambizione di divulgare e discutere le potenzialità di tale approccio, più come strumento per il rafforzamento delle capacità competitive dell'azienda che come meccanismo di risanamento, nasce dall'esperienza maturata in oltre vent'anni di impegno nel campo della ricerca, della formazione manageriale e della consulenza direzionale sui meccanismi di programmazione e controllo di gestione e sui sistemi di contabilità direzionale.

L'espressione «contenimento dei costi» è spesso utilizzata per indicare tutti quegli interventi che, mediante l'impiego di tecniche e metodologie differenti, sono finalizzati all'ottimizzazione delle risorse utilizzate. Non si tratta di una metodologia nuova quanto piuttosto dell'impiego razionale

e sistemico di strumenti consueti. Poiché però le aziende si trovano ad affrontare il problema della riduzione dei costi quando questa esigenza è ormai pressante e non più prorogabile, spesso si procede con interventi d'urgenza dalla dubbia sostenibilità nel tempo.

L'obiettivo di questo libro è distinguere gli interventi drastici, poco selettivi, indifferenziati, dettati dalla necessità di agire con immediatezza, dove alla fine si procede con il *taglio dei costi*, da un approccio sistemico, razionale e coordinato al tema della *riduzione dei costi*, che cerchi di massimizzare l'effetto degli interventi adottati senza perdere opportunità preziose.

Le pagine che seguono traggono ampi spunti da esperienze concrete e di successo e sono la sintesi di competenze maturate in diversi anni di interesse per l'argomento.

La struttura del libro vuole essere coerente con l'obiettivo di proporre una guida alla comprensione e uno strumento pratico di supporto per tutti coloro che vogliono essere protagonisti o semplici attori di progetti di contenimento dei costi. In particolare ho cercato di sviluppare tutti quegli aspetti che interessano il management e chi intenda approfondire l'argomento. Il ragionamento complessivo si sviluppa partendo dalla comprensione della logica di fondo del contenimento dei costi, per poi passare allo sviluppo di un modello generale con l'inquadramento delle varie tecniche in una visione unitaria per concludere con l'identificazione dei fattori critici di successo di tali interventi.

Nel primo capitolo cercheremo di comprendere il reale significato degli interventi che puntano al contenimento dei costi, valutando quanto siano rilevanti i vantaggi economici che si possono conseguire e presentando le diverse alternative di metodo sull'impostazione di questi progetti.

Nel capitolo due approfondiremo le logiche alla base dei costi per comprenderne le cause e disegnare lo schema di riferimento da utilizzare come guida per gli interventi di contenimento. Obiettivo di questa parte del lavoro è proporre una visione d'insieme dei costi, dei fattori che ne sono la causa e quindi dei possibili interventi per il loro contenimento. Allo scopo di fornire un supporto operativo per chi intenda applicare il modello proposto, il capitolo si conclude con una check-list di autovalutazione per individuare l'ambito aziendale nel quale è più opportuno procedere con il contenimento dei costi.

A seguire, il terzo capitolo inquadrerà nello schema presentato gli interventi di contenimento dei costi descrivendo nei dettagli come sia possibile

agire razionalizzando le risorse pianificate, acquistate e impiegate in azienda. Ove disponibili saranno proposti in sintesi alcuni esempi di esperienze aziendali in grado di testimoniare al meglio quanto esposto.

Infine nel capitolo quattro sarà affrontato il tema della misurazione del successo nei progetti di contenimento dei costi per giungere all'identificazione dei requisiti preliminari che abilitano tali interventi e per individuare i fattori critici di successo dei progetti, cercando di spiegare come impostare iniziative che garantiscano vantaggi duraturi.

Il libro vuole essere uno strumento di supporto efficace e per questo ho scelto di adottare un approccio espositivo logico e sequenziale per spiegare come il contenimento dei costi, comunemente associato all'idea di rinuncia, sia invece un meccanismo in grado di liberare risorse inaspettate. Anziché essere percepito come un atteggiamento difensivo e di ripiego, deve essere interpretato come strumento per potenziare le capacità competitive dell'azienda, consentendo il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici ed economico-finanziari nel medio/lungo periodo.

L'augurio a chi legge è che le pagine che seguono siano un piacevole viaggio nella illustrazione di questa tesi.

Buona lettura.