

IN REGALO / Torna la guida di Win The Bank per i commercialisti consulenti d'impresa

ECONOMY

Guida Finanza | Strategie Finanza | Work Manager | DemografiaOfferta | 5 per il piano

# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymag.it

Marzo 2018 Euro 4,50



## LA TASSA PROMESSA



**ELEZIONI 2018/ Al di là degli slogan elettorali, ecco gli interventi possibili e immediati su fisco e sussidi che stavolta le categorie dell'economia pretendono**



**«PER FCA IL 2018 SARÀ TRAINATO DA JEEP»  
WORKSHOP SALONE DI GINEVRA: INTERVISTA CON ALFREDO ALTAVILLA**

### PRIVACY

Siamo in ritardo sulle norme Ue imprese a rischio supermulte

### ENERGIA&BUSINESS

Verde speranza, l'economia green cresce a doppia cifra

### FONDI EUROPEI E PMI

L'Italia stavolta ha risposto bene 6,9 miliardi dal Piano Juncker

### TRASPORTI

Dopo la tragedia di Pioltello più urgente l'intermodalità

### LA RUBRICA

Arriva "Sarò Franco" di Franco Tatò

### MERCATI

Dollaro, repricing più vicino di Ugo Bertone

Marzo 2018

# Costi, evitare i picchi si può. Basta un po' di prevenzione

**Nel 2016 le aziende italiane medio-grandi hanno speso in acquisti il 97,7% dei fatturati ma non gestiscono a dovere le uscite. Per molte di loro, da 20 anni lo fa Cosman, con 100 professionisti**

di Riccardo Venturi



MASSIMO AIELLI, DOCENTE ALLA SDA BOCCONI

# “

**I NOSTRI ANALISTI SONO ORGANIZZATI IN UNA STRUTTURA CHE È SUDDIVISA IN QUATTRO CENTRI DI COMPETENZA TECNICA**

Il primo obiettivo di ogni azienda? Aumentare il fatturato, ovvio. Ma il profitto è uguale ai ricavi meno i costi. Perché, allora, tutti o quasi tutti gli sforzi si concentrano sull'aumento delle vendite, e quasi nessuno sul contenimento dei costi?

I dati dell'ufficio studi di Mediobanca sui valori di bilancio cumulativi di 2.065 società italiane (tutte le grandi, più il 20% delle medie) ne dimostrano il grande potenziale: il totale degli acquisti di beni, materiali e merci, dei costi per servizi e del costo del lavoro nel 2016 ha quasi eguagliato i fatturati netti (97,7%). Il che significa che ogni punto

percentuale di risparmio su questi tre aggregati di costi corrisponde in sostanza a un punto di marginalità in più sul fatturato. «I ricavi sono il flusso di ricchezza che va verso l'azienda, i costi sono il flusso che va verso l'esterno. Ma non si guarda se sul fondo del barile ci sono dei buchi» dice il professor Massimo Aielli, docente di Programmazione e Controllo di gestione presso la SDA Bocconi School of Management e autore del libro "Contenere i costi. Una via per crescere senza rinunce". «L'attenzione ai costi c'è

solo quando il rubinetto dei ricavi si chiude. Ma a quel punto per salvare il salvabile si rischia di buttare via il bambino con l'acqua sporca» aggiunge l'esperto. Per il quale c'è una sorta di pregiudizio culturale contro le azioni di contenimento dei costi: «Le aziende non parlano molto volentieri delle operazioni di questo tipo - spiega - nella cultura occidentale, più che in quella orientale, contenere i costi significa sottoporsi a una terapia sgradevole, è visto come un peccato, una malattia da curare, un problema da risolvere. La gente dice

“non pensavo che l'azienda avesse questi problemi, credevo andasse bene”. In realtà, farlo quando non si hanno problematiche incombenti è segno di lungimiranza, è un wellness economico-finanziario».

Questo tipo di azione "preventiva" è quel che si definisce cost-management, come spiega lo stesso Aielli: «La traduzione più corretta è ottimizzazione dei costi. Qualcosa di molto distante dal cost cutting o cost killing che, in situazioni di emergenza, porta a tagli lineari abbastanza indiscriminati. Con il cost management si cerca di agire sul superfluo, sullo spreco, per riequilibrare

i costi verso attività a maggior valore aggiunto. Così è possibile recuperare il valore latente presente in azienda che altrimenti rischia di restare inespreso. Il problema è che ottimizzare i costi significa mettere in discussione chi li ha gestiti, scardinare meccanismi consolidati. Si incontra una strisciante resistenza, l'idea che meglio di così non si possa fare. Il cambiamento fa paura». Il prof. Aielli è anche direttore scientifico e responsabile grandi clienti di Cosman, società di servizi leader in Italia nell'ottimizzazione dei costi con sedi a Milano, Roma, Bologna, Trento e Pordenone, che opera su tutto il territorio nazionale: «Da 20 anni facciamo solo questo mestiere, e siamo gli unici ad avere al nostro interno tutte le competenze. I nostri oltre 100 analisti sono organizzati in una struttura suddivisa in 4 centri di competenza tecnica, che si occupano dell'ottimizzazione in altrettante macro aree: costi di struttura, costi tecnici, costi logistici e costi del personale. Complessivamente lavoriamo su 30 diverse categorie di costo». Gli analisti Cosman applicano un metodo esclusivo sviluppato internamente, che va ben oltre il mero controllo degli acquisti. Ogni categoria di costo viene analizzata studiando 3 modelli comportamentali

**L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI È QUALCOSA DI MOLTO DISTANTE DAL COST CUTTING O COST KILLING CHE PORTA A TAGLI INDISCRIMINATI**





messi in atto dalle aziende, che consentono di individuare le maggiori opportunità di ottimizzazione. Il modello di analisi del fabbisogno indaga il corretto dimensionamento delle risorse ritenute necessarie ad alimentare i processi aziendali, allo scopo di ottimizzare i fattori produttivi pianificati dal management. Quello di acquisto analizza le procedure di negoziazione e approvvigionamento al fine di individuare ulteriori margini negoziali.

Last but not least, il modello di impiego esamina il consumo di risorse nello svolgimento delle attività e dei processi aziendali, con l'obiettivo di ottimizzarlo. «Il vero esperto di cost management si chiede: cosa veramente mi serve? Se non parto da una

stima ottimizzata ho perso un'opportunità. Presidiare gli acquisti è una delle dimensioni dell'ottimizzazione dei costi, non "la" dimensione. Facciamo l'esempio delle tlc. Mi offrono 100 Sim con 1000 minuti e 10 giga a un prezzaccio, e accetto. Ma è veramente quel che mi serve? Stimare il vero fabbisogno è necessario, così come si deve

**CON SEDI A MILANO, ROMA, BOLOGNA,  
TRENTO E PORDENONE,  
LA COSMAN OPERA SU TUTTO  
IL TERRITORIO NAZIONALE**

lavorare su quello di impiego. Se evito le ridondanze di processo che portano allo spreco ottengo

un'ottimizzazione più stabile nel tempo rispetto a quella che posso raggiungere con l'acquisto, che è effimera. Tanto presto devi tornare a negoziare. Pianificazione, acquisto e consumo: così lavoriamo in modo integrato, cercando l'ottimizzazione di volta in volta» conclude.

## I DATI MEDIOBANCA E I COSTI DELLE PICCOLE-MEDIE AZIENDE

Il costo totale in acquisti delle 2065 imprese maggiori del nostro Paese, tutte quelle con più di 500 dipendenti e il 20% di quelle manifatturiere di medie dimensioni, nel 2016 è stato pari al 97,7% dei fatturati netti. È quanto emerge dai dati dell'ufficio studi di Mediobanca sui loro valori di bilancio cumulativi. In particolare, gli acquisti di beni, materiali e merci valgono il 60,7% del fatturato, i costi per servizi il

25,1% e quelli del lavoro l'11,9% - totale, appunto, 97,7%. Ogni punto percentuale di risparmio sui tre aggregati di costi corrisponde quindi a quasi un punto di marginalità in più sul fatturato. Tra il 2012 e il 2016 il fatturato netto delle aziende italiane, sempre stando al rapporto Mediobanca, è complessivamente diminuito del 6,9% in valore assoluto. Nello stesso periodo osservato gli acquisti di beni in valore assoluto sono

scesi del 11,5%, ma i costi per servizi sono cresciuti dello 0,6%, mentre la loro incidenza sul fatturato netto è passata dal 23,3% al 25,1%. Anche il costo del lavoro è cresciuto in valore assoluto del 4,6%, passando da una incidenza sul fatturato netto del 10,7% all'11,9%. Servizi e lavoro costituiscono dunque la parte più rigida dei costi, sui quali è tanto complesso quanto strategico riuscire a incidere.

## SHAPER, IL DIGITAL COST MANAGEMENT DI COSMAN

La nuova frontiera dell'ottimizzazione dei costi è il digitale. Cosman ha lanciato pochi mesi fa la piattaforma proprietaria SHAPER di Digital Cost Management, per aiutare le aziende a passare da una gestione tradizionale dei costi, con interventi spot e discontinui spesso stimolati da eventi esterni, a una gestione innovativa e continua, basata sulle tecnologie digitali, sull'automazione e su strumenti di Business Analytics. SHAPER è frutto di oltre 10 anni di digitalizzazione delle attività svolte da Cosman per numerose aziende, nazionali o multinazionali. La strategia d'intervento di SHAPER prevede quattro fasi: la prima è quella della diagnosi che consente ai consulenti Cosman di digitalizzare i numeri dell'azienda. Inizia poi l'elaborazione di un piano di miglioramento, pensato in relazione alle risorse e agli obiettivi aziendali, quindi l'implementazione del piano, che consente di apportare le modifiche necessarie. Infine la fase di mantenimento, che permette all'azienda di fare propri i cambiamenti e arrivare all'ottimizzazione preventivata. «Si tratta, in sostanza, come spiega Massimo Aielli, «di leggere in modo

integrato e organico la massa di dati oggi prodotti dai terminali collegati in rete, disponibili attraverso internet o proposti dai fornitori di beni e servizi, e trasformarli in informazioni utili al governo dei costi aziendali».

