



Studio Selva

Consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione.
Dal 1992, your best partner.

GESTIRE LE VARIABILI CRITICHE PER IL SUCCESSO NEL BUSINESS: LA NECESSARIA COERENZA TRA STRATEGIA AZIENDALE E STRUMENTI DI MISURAZIONE DEI COSTI.



Di Simone Selva





GESTIRE LE VARIABILI CRITICHE PER IL SUCCESSO NEL BUSINESS

QUALE LA FONTE DELLA COMPLESSITÀ DI BUSINESS: IL PRODOTTO, IL CLIENTE O ALTRA VARIABLE?

Il manager deve portare risultati e i risultati che produce devono essere letti in chiave strategica e dunque in relazione ad un mercato di riferimento.

È dunque essenziale riuscire a ricondurre i costi sostenuti all'orientamento strategico aziendale.

Per affrontare questo percorso è necessario, innanzitutto, che chi progetta il sistema di analisi dei costi individui il fattore principale che determina la il consumo di risorse in azienda.

La soluzione del problema è tutt'altro che scontata.

Considerando la generale diffusione di sistemi, sempre più raffinati, di analisi e calcolo del costo di prodotto, verrebbe da dire che la assoluta maggioranza delle aziende trova proprio nel prodotto la principale fonte di complessità e dunque la principale causa scatenante di costi.

L'attuale contesto competitivo, evidenzia però come sia sempre più pressante, per aziende operanti in molteplici settori, l'esigenza di comprendere, attirare e trattenere il cliente. Consumatori più informati, e più esigenti, costringono le aziende a cercare con sempre maggior intensità nuove strade per poter differenziare la propria offerta e maturare un vantaggio competitivo sostenibile. Il crescente sviluppo tecnologico e la globalizzazione hanno avuto come particolare conseguenza una sofisticazione della domanda dei consumatori che si sostanzia in una ricerca della soddisfazione continua e imprevedibile.

Di fronte alle sfide del panorama contemporaneo le nostre aziende si stanno aggiornando attraverso la costruzione di nuove strutture per essere sempre più vicine al mercato: nuovi uffici marketing, nuovi uffici ricerca e sviluppo dedicati alla personalizzazione del prodotto per ogni cliente, apertura di call center dedicati al cliente, creazione di servizi post-vendita, ecc.

Se è dunque vero che, da un punto di vista strategico, le imprese tendono a muoversi nella direzione della Customer Satisfaction, d'altra parte non sembra esservi una sufficiente diffusione di strumenti che permettano di controllare costi e risultati di questo orientamento. Le aziende spendono, e spenderanno sempre più per soddisfare i clienti, ma continuano a calcolare la spesa prevalentemente in capo al prodotto.

È questo uno dei principali vizi strutturali dei modelli di controllo in uso presso molte aziende: la carenza di focalizzazione sulle variabili critiche per il successo nel business.

GESTIRE I COSTI DELLE FUNZIONI DI STAFF

D'altra parte se è vero che i costi del prodotto nascono in fabbrica, ambiente da sempre misurato con metodi scientifici, per rintracciare quanto l'azienda spenda per servire il cliente, o il mercato, è necessario uscire dall'ambito produttivo per analizzare aree aziendali per le quali la misurazione è molto meno abituale: le funzioni cosiddette di staff.

Quanto costa un cliente all'Ufficio Commerciale? Quanto costa servire un determinato cluster di clienti in termini di sforzo di Marketing? Quanto è impegnata l'Amministrazione nel gestire problematiche fiscali nei confronti dell'estero o la tesoreria a gestire i ritardati pagamenti? Quanto costa avere una struttura di Ricerca e Sviluppo in grado di costruire prodotti ad-hoc per le richieste del cliente? Il cliente è remunerativo in relazione allo sforzo che richiede?

Come dunque monitorare costi e risultati di queste aree organizzative oggi più che mai essenziali al mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile oltre che assolutamente rilevanti in termini di costo?

IL CONTRIBUTO FORNITO DALL'ANALISI DEI PROCESSI

Un processo aziendale è un insieme di attività, tra loro consecutive, finalizzate ad un unico obiettivo, il cui percorso di svolgimento richiede tipicamente il contributo di più funzioni organizzative.

Un classico esempio di processo è quello di evasione ordini per un'azienda produttiva. L'Ufficio Commerciale riceve l'ordine, l'Ufficio Tecnico lo elabora e trasforma le richieste in specifiche di prodotto, l'Ufficio Acquisti provvede ad effettuare eventuali acquisti dedicati alle specifiche richieste del cliente, la Produzione realizza il prodotto, la Logistica si occupa della spedizione, l'Amministrazione provvede a fatturazione e incasso.

Tutti i passaggi elencati, caratterizzati perlopiù da attività d'ufficio, devono essere il più possibile agili e codificati per permettere una corretta comunicazione lungo la catena del lavoro.

Risulta evidente come ogni rallentamento nel processo possa rappresentare una potenziale minaccia per la soddisfazione del cliente.

Eppure quante aziende effettuano realmente una mappatura, un'analisi ed un calcolo del costo di questo processo? Quante aziende sanno effettivamente quanto costa evadere un ordine in termini di tempo e risorse?





GESTIRE LE VARIABILI CRITICHE PER IL SUCCESSO NEL BUSINESS

Quanto descritto non vuole far altro che evidenziare il rischio a cui l'azienda si sottopone trascurando questi importanti aspetti. Una lettura del costo in ottica funzionale, ossia per area organizzativa, non permette di evidenziare in modo unitario e completo l'insieme delle attività aziendali che contribuiscono allo svolgimento del business. L'analisi per processo facilita invece una visione più "industrializzata" delle funzioni di staff chiarificandone obiettivi e vincoli di gestione e favorendo azioni di miglioramento da parte del management più comprensibili ed immediate.

In particolare, a mero titolo esemplificativo, identificare colli di bottiglia lungo il processo, dovuti a inefficienze comunicative tra funzioni diverse, può permettere di sviluppare azioni migliorative molto importanti che favoriscano non solo una maggiore efficienza, e dunque un reale risparmio di costi, ma anche un incremento della Customer Satisfaction, in quanto un processo di evasione ordini più snello e veloce non può che rendere maggiormente soddisfatto il cliente finale.

COSTRUIRE STRUMENTI SU MISURA PER L'AZIENDA

Quanto fin ora suggerito non è da intendersi come una strada progettuale univoca e definita. Non è vero, infatti, che per ogni impresa la variabile principale che determina il consumo di risorse sia sempre il cliente.

Il prodotto rappresenta certamente la chiave di lettura operativa corretta quando la complessità gestionale non è da riferirsi a particolari esigenze del cliente (distributive, post-vendita, ecc), ma alla realizzazione stessa del prodotto (standard qualitativi, processi di stoccaggio ecc).

Il punto essenziale per la coerenza di un modello di controllo non sta infatti nel dotare l'azienda di ogni sistema o tecnica che approfondisca il controllo secondo qualsivoglia chiave di lettura operativa, bensì nella capacità di riflettere sul modello di business alla luce dell'orientamento strategico aziendale per individuare la principale fonte di complessità e focalizzare su di essa l'attenzione.

Certamente la mappatura dei processi aziendali e il calcolo del costo di processo, fondato su un'analisi del costo delle attività, possono rivelarsi utili strumenti per promuovere questo tipo di ri-orientamento dell'attenzione manageriale.

Il fine principale dell'area Amministrazione e Controllo nelle realtà contemporanee è proprio quello di supportare il management nella presa di decisioni, pertanto un Ufficio Amministrativo che elabori informazioni senza che le stesse innervino i processi decisionali dell'azienda non ha di fatto adempiuto al proprio compito.

I modelli e gli strumenti adottati, se progettati in accordo alle variabili strategiche dominanti, potranno rivelarsi senz'altro un importante enzima in grado di potenziare le decisioni del management e contribuire al prosperare dell'azienda in condizioni di profittabilità.

Lo **STUDIO SELVA** dal 1992 si occupa di **consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione Aziendale** a tutto tondo con un forte radicamento sul territorio Romagnolo, Marchigiano e Sammarinese.

Offriamo alle nostre aziende clienti un supporto fortemente personalizzato nella gestione di tutti gli **adempimenti civilistico/fiscali** di natura ordinaria e straordinaria. Le aree di nostra competenza toccano le tematiche di **Financial & Tax Accounting**, oltre all'area del **Business Tax Planning**.

Lo Studio tratta le tematiche del diritto Societario con riferimento alla costituzione, gestione e organizzazione delle Imprese.

Da anni ci occupiamo dei servizi relativi alla tenuta della **contabilità, gestione paghe e gestione delle dichiarazioni dei redditi per PMI e Professionisti**.

Negli ultimi anni lo studio ha allargato il proprio raggio di azione offrendo il servizio di **Consulenza di Direzione Aziendale** in ambito **Pianificazione e Controllo di Gestione**.

Vogliamo offrire alle nostre aziende clienti un supporto che, a partire dalle competenze civilistico - fiscali, si spinga a dare un effettivo **valore aggiunto nella gestione del Business**.

