

EUGENIO NUNZIATA , LUCA SACCO

**RISORSE DI STRUTTURA E COST SAVING: DA PROBLEMA AD OPPORTUNITÀ
L'IMPATTO DELLE FUNZIONI DI STRUTTURA E L'EQUILIBRIO ECONOMICO ***

Abstract

Un problema può essere trasformato in opportunità? Quanto un costo può essere considerato un investimento? Risparmiare sui costi indiretti o riqualificare la spesa? Economie nel breve periodo o garantire la competitività dell'azienda nel tempo?...e mille altri dilemmi potrebbero sorgere.

Ma in realtà questi sono falsi dilemmi, perchè in tema di economia aziendale non valgono le regole della matematica, e tanto meno esiste una netta distinzione tra il nero e il bianco: ovvero esistono solo problemi di scelta della tonalità o di equilibrio tra due estremi, entrambi spesso deleteri e insoddisfacenti./opportunità "risorse di struttura".

1. "La scelta delle tonalità"

E' ovvio che questo "titolo" sintetico racchiude diversi elementi, meglio definibili, per esclusione come <<tutto ciò che non attiene alla trasformazione fisica del prodotto, ai costi diretti di produzione, al lavoro operativo, ai materiali diretti.>>

Di conseguenza si tratta di :

- costi indiretti;
- funzioni indirette di stabilimento;
- costi di struttura;
- funzioni di struttura;
- lavoro impiegatizio;
- prestazione di servizi.

In questo ambito, il problema della "scelta delle tonalità" o dell'equilibrio è ancora molto sentito, perchè non ci è ancora arricchiti di esperienze (almeno nella realtà italiana) univoche.

Le aziende italiane vagano ancora tra i due estremi , proponendo molto di più per il "nero" e riempiendo il concetto di "risorse di struttura" di contenuti negativi.

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

Il tentativo del presente scritto è quello di correggere tale visione, proponendo una ipotesi di equilibrio tra il "problema e l'opportunità" delle risorse di struttura.

Nel far ciò si fa leva oltre che su di una rilettura della reale funzione delle risorse di struttura all'interno di un'azienda, anche sulla imperfezione dei più diffusi strumenti utilizzati per programmare, controllare ed organizzare tali risorse.

La soluzione o l'equilibrio, lo si raggiunge, quindi solo a condizione di abbandonare l'uso di strumenti impropri, ed orientarsi su altri strumenti forse meno conosciuti, ma certamente più centrati rispetto alla fine da raggiungere: l'efficacia nell'uso delle risorse di struttura.

2. Costi di struttura ed equilibrio aziendale

L'efficienza di una organizzazione e la sua competitività di medio termine sono in larga misura condizionate dal modo con il quale sono gestite le risorse di struttura e cioè tutte le risorse destinate ad attività direttive ed indirette che quanto più sono presenti in maniera efficace ed efficiente, tanto più aggiungono valore ai prodotti dell'impresa.

Questa affermazione è ulteriormente avvalorata dalla dinamica che sta subendo il sistema industriale il quale dimostra come i costi di struttura tendano ad un'ulteriore espansione a seguito del modificarsi della struttura stessa del sistema aziendale. Negli anni sessanta -settanta prevale la stabilità, l'economia di scala, la verticalizzazione e la supervisione; mentre negli anni ottanta-novanta la discontinuità, l'economia di specializzazione, la scomposizione, il main contractorship.

Di conseguenza i costi di struttura rappresentano una quota rilevante e storicamente crescente del "valore aggiunto" delle aziende.

Tale evoluzione, è spiegata come necessaria conseguenza dell'abbassamento delle barriere all'ingresso di un business soprattutto di quelle di tipo tecnico.

In tali casi, il Differenziale Competitivo lo fornisce all'azienda il suo "software" socio-organizzativo, unico personalizzato e inimitabile.

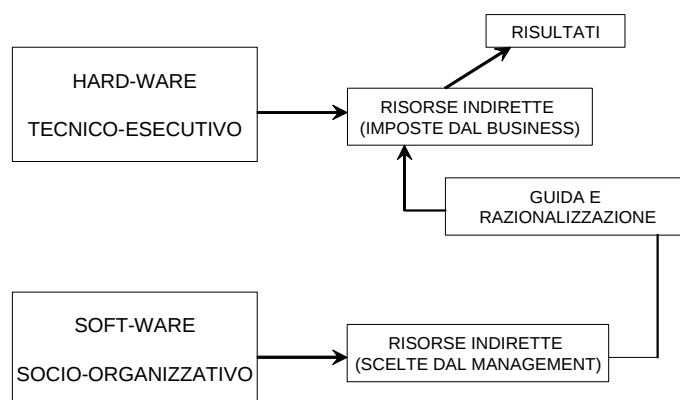


Fig. 1 L'hardware e il software nel conseguimento dei risultati

Tali risorse di struttura generano dei costi che possono essere rappresentati nella parte bassa (costi indiretti) dei due blocchi della figura 2.

I costi "per il prodotto" (o di struttura) riguardano le attività di messa a disposizione" (es. marketing, assistenza tecnica, progettazione, ecc) e di "sviluppo o struttura del sistema" (es. controllo, organizzazione) (costi indiretti di struttura).

COSTI		
TECNICI (DIRETTI)		Costi da sostenere per far fronte ai "livelli" di attività previsti
STRUTTURA	CAPACITA' (INDIRETTI)	Costi vincolati per consentire lo "utilizzo della capacità produttiva e lo sbocco sul mercato"
	DISCREZIONALI (INDIRETTI)	Costi programmati per la realizzazione delle "politiche gestionali" d'impiego delle risorse o di relazione con il mercato

Essi possono anche essere concepiti come

COSTI		
<u>DI PRODOTTO</u> (DIRETTI)		Costi di "trasformazione"
STRUTTURA	<u>PER IL</u>	Costi di "messa a disposizione"
	PRODOTTO (INDIRETTI)	Costi di "sviluppo del sistema"

Fig. 2 La collocazione dei costi di struttura

Tali attività, tanto più sono presenti in maniera efficace ed efficiente, tanto più aggiungono valore ai risultati dei prodotti dell'impresa (Fig. 3).

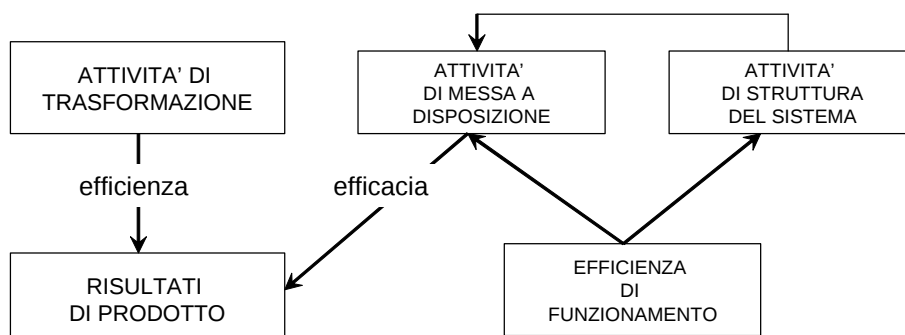


Fig. 3 Gli effetti dei costi di struttura sui risultati

Pertanto, si può affermare che i costi di struttura hanno una rilevanza strategica per il loro diretto impatto sui risultati del prodotto.

3. I comportamenti aziendali

La problematica riguardante i costi di struttura ha assunto sempre più fondamentale importanza. La crescita dimensionale delle organizzazioni e la loro burocratizzazione ha provocato la perdita progressiva di efficacia delle attività di struttura, pur in presenza di costi crescenti (perdita di efficienza). Inoltre, l'elevato grado di turbolenza ambientale raggiunto oramai alla quasi totalità dei settori, ha fatto aumentare l'attenzione delle aziende nei confronti dei costi di struttura che, a causa della loro natura (costi indiretti) sono più difficilmente comprimibili in concomitanza con fluttuazioni delle vendite. Accade spesso, infatti, che molte aziende, venendosi a trovare in una fase di recessione delle vendite, lamentino un forte aumento dell'incidenza delle spese generali e del personale indiretto. In tale congiuntura esse reagiscono in modo irrazionale ed emotivo dando luogo ad intervento di "saving", cioè di taglio generalizzato dei costi, seguendo una logica prettamente contabile.

Tali interventi, nel breve, riescono a produrre qualche successo dal punto di vista della riduzione dei costi.

Nel medio/lungo però gli aspetti negativi finiscono per prevalere e per produrre delle conseguenze dannose quali l'abbassamento della produttività, l'aumento del malcontento e della sfiducia, la caduta di tensione sugli obiettivi assegnati e di conseguenza la diminuzione degli *standard* qualitativi dei servizi resi dalle unità decisionali aziendali.

In pratica si concentra l'attenzione sulla riduzione dei costi dimenticando che gli enti, che formano la struttura aziendale, sono "centri di servizi" vitali per l'azienda. La caduta degli *standard* qualitativi dei servizi prestati da tali enti finisce, nel medio/lungo periodo, col generare dei danni ben maggiori degli immediati, illusori, benefici.

Tali conseguenze possono perdurare anche per molti anni dopo l'avvio degli interventi.

In tale contesto, la problematica dei costi di struttura non può essere lasciata al caso ed essere affrontata solo quando essa "esplode tra le mani del management aziendale".

L'impatto di tali costi sulla redditività aziendale ne consiglia un'analisi "meditata" al pari delle altre voci di costo aziendale e rende evidente la criticità di un controllo correttamente impostato.

4. Il controllo dei costi di struttura

L'attività di controllo dei costi indiretti non può prescindere dalla individuazione degli obiettivi e dalle finzioni che essi esplicano (Fig. 4).

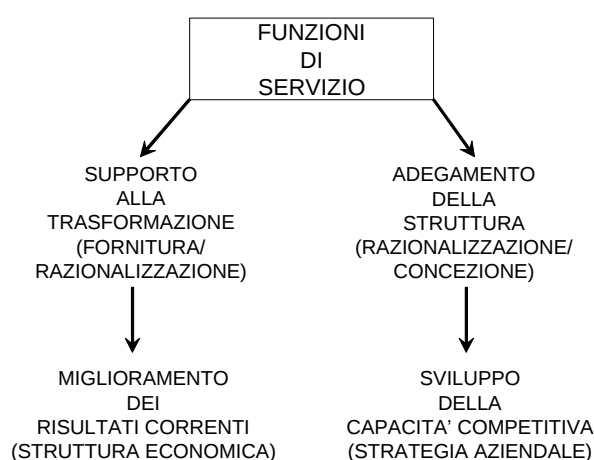


Fig. 4 Le funzioni di servizio

Essi svolgono un ruolo ben definito nella generazione dei risultati, un ruolo che non può essere valutato solo nel breve periodo, ma anche per il supporto e le garanzie che offrono nel medio e lungo periodo (Fig. 5).

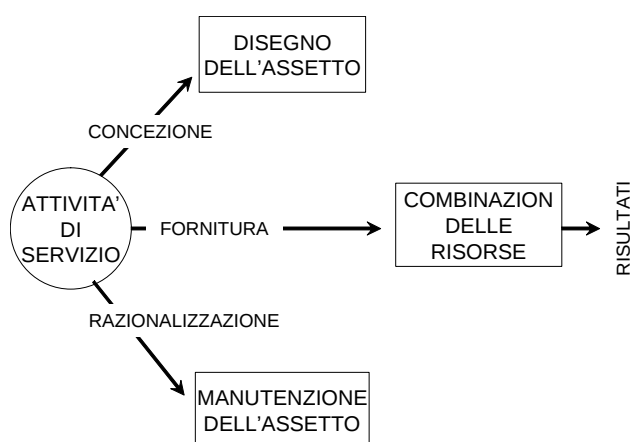


Fig. 5 Le attività di servizio

Purtroppo nel tempo obiettivi e funzione dei costi indiretti si perdono e sfuggono ai tradizionali strumenti di programmazione e controllo (Fig. 6).

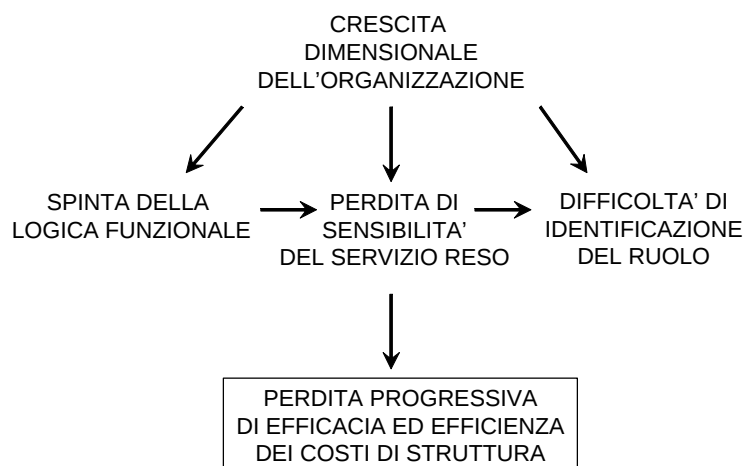


Fig. 6 La perdita progressiva di efficacia/efficienza

Infatti, tali strumenti tradizionali presentano i limiti di una valutazione basata solo sui costi che non è accettabile per i seguenti motivi:

- il contributo dei costi indiretti non si esprime esclusivamente dal valore dei propri costi: *Centri di servizio* ;
- spesso non vi è contestualità tra attività svolte e risultati incrementali ottenuti: *effetto differito* ;
- non tutti i costi indiretti sono costi di periodo: *attività di investimento* ;
- non tutti i costi indiretti hanno un ritorno quantitativamente misurabile: *risorse discrezionali*.

Viene spesso trascurata, quindi la dimensione dell' "efficacia" che si combina alla ricerca di efficienza nell'uso delle attività di struttura; ed è su questo piano che l'azienda, talvolta, rischia di giocarsi il proprio futuro, continuando ad usare solo i parametri di valutazione dell'efficienza (Fig. 7).



Fig. 7 Efficacia ed efficienza nelle attività di struttura

L'esigenza è quella di disporre di strumenti, in grado di valutare:

- quale incremento di efficacia e di efficienza operativa è possibile ottenere, come ed a quale costo: *potenziamento dell'attività di fornitura* (ciclo di trasformazione);
- quale incremento di efficacia e di efficienza competitiva è possibile ottenere, come ed a quale costo: *potenziamento dell'attività delle attività di razionalizzazione* (ciclo di miglioramento).
- quale incremento dell'efficacia ed efficienza competitiva è possibile ottenere, come ed a quale costo: *potenziamento dell'attività di concezione* (ciclo di progresso).

5. La razionalizzazione delle funzioni di struttura

Alcune delle metodologie più frequentemente utilizzate sulla strada della razionalizzazione sono:

- analisi organizzativa;
- sviluppo organizzativo;
- pianificazione, programmazione e budget;
- Management By Objectives;
- performance auditing;
- analisi del profilo delle risorse;
- budget a base zero;
- analisi del valore.

5.1 Analisi Organizzativa

Metodo storico di intervento, attuato con strumenti che vanno dall'analisi delle posizioni, ai mansionari, alle procedure, al disegno del sistema informativo.

Può essere considerata l'ultima sponda degli approcci Tayloristici alla organizzazione aziendale. Di tipo asettico, meccanicistico, strutturale, completamente avulso da problemi legati ai processi decisionali, ai comportamenti, alle motivazioni.

5.2 Sviluppo Organizzativo

Metodo caro alla scuola comportamentista, basato sulla valutazione del potenziale, *job enrichment*, *job enlargement*, percorsi di carriera, etc.

Si pone in un'ottica di medio-lungo periodo, ma non offre sufficienti risposte sul piano della strumentazione organizzativa.

5.3 Pianificazione programmazione e budget

Strumento organizzativo solo per induzione, in quanto tende a diffondere la logica della previsione e del dimensionamento delle risorse occorrenti.

In realtà dimostra in molti casi di aver fallito l'obiettivo per svariati motivi tra cui:

- vissuto come strumento amministrativo, e quindi subito;
- gestito con logica incrementale per quanto riguarda i costi fissi.

5.4 Management By Objectives

Anche quest'ultimo è organizzativo per induzione. Esso tende a decentrare le responsabilità economiche, ed a focalizzare l'attenzione sugli obiettivi. Non agevola affatto la interfunzionalità, ed è in genere applicato solo ai centri identificabili come "di profitto", lasciando scoperte le funzioni di staff, dove gli obiettivi non sono tangibili.

5.5 Performance Auditing

Tale approccio si basa su un'analisi dei risultati ottenuti da determinate unità organizzative.

Esso, a differenza dello ZBB, non mira a ridisegnare da zero le varie attività, né permette di stabilire graduatorie di priorità, tuttavia offre alla Direzione utili elementi di giudizio in termini di efficacia/efficienza su cui fondare determinate decisioni operative, con procedure piuttosto snelle e flessibili. Comunque tale analisi, in particolare modo se applicata ai costi di struttura, risente dei limiti, già accennati, in comune con il sistema tradizionale di "budgeting" (logica "incrementale").

5.6 Analisi del profilo delle risorse

Si applica soprattutto nei casi in cui l'out-put di un servizio sia molto incerto e differito nel tempo (es/ per la ricerca di base).

Rappresenta un controllo indiretto dell'out-put attraverso l'esame ed il controllo del profilo professionale delle risorse umane occorrenti e disponibili in una data funzione. Tale metodo è valido soprattutto nell'ambito di iniziative particolari.

5.7 Budget a base zero

Si tratta di un metodo non ricorrente di controllo dei costi discrezionali, con lo scopo di programmare razionalmente gli stanziamenti.

Oltre a ciò esso favorisce:

- l'analisi della struttura organizzativa;
- l'individuazione dei metodi di operare alternativi;
- il miglioramento del management;
- il miglioramento dei processi di comunicazione.

Esso, infatti si propone come strumento per il superamento della logica "incrementale" propria dei sistemi di budgeting tradizionali che finisce quasi sempre per nascondere le reali inefficienze della struttura.

Con lo ZBB ci si propone nell'ottica di come dovrebbe essere svolta in un'azienda una determinata attività, quale dovrebbe essere il suo livello di qualità/servizio, quanto dovrebbe costare, nonché se dovrebbe essere svolta come lo è oggi.

5.8 Analisi del valore

Oltre a tali metodologie, si sta sempre più proponendo al centro dell'attenzione *l'Analisi del valore dei costi indiretti*. Essa è la derivazione della metodologia, applicata, oramai da 40 anni, utilizzata per riprodurre i costi di fabbricazione dei prodotti.