

## Cost saving & Margin growth

Oltre le voci di spesa



### International

Soluzioni digitali per un'organizzazione efficace del proprio team, canali e-commerce b2b e b2c, podcast della buonanotte per manager: consigli e curiosità nella nuova rubrica Life Style.

Dopo Procurement loves finance, la finlandese Sievo torna a raccontare un nuovo sodalizio nel suo recente pamphlet "Procurement loves Data"

### Best Practice

Nearshoring & Risk management. Da paesi low cost a fornitori europei. Una scelta strategica basata su prezzi, Tco e rischio di fornitura. I risultati raggiunti dal progetto di acquisti in team, nell'intervista a Emilio Spinelli, Vice president of Operations SCL Italia.

### E inoltre

Parametri di performance, misurazione dei risultati, visibilità professionale: il procurement come generatore di utile: il punto di Paolo Mondo, nella rubrica Viewpoints.

Il futuro sostenibile e digitale nella visione di Gabriele Ferrieri, giovane innovatore, imprenditore e presidente di Angi.

# TRASFORMA I TUOI DATI IN INFORMAZIONI PREZIOSE



Scopri di più su <http://www.payback-group.com/it/>

Con Qwead, la nostra soluzione DATA-FOR-PROFIT, abbiamo unito tutta la potenza dell'Intelligenza Artificiale con il know-how dei nostri esperti.

Qwead significa migliorare la marginalità, ottimizzare i processi e avere una panoramica on-time del parco fornitori.

## QUATTRO LEVE PER OTTIMIZZARE LE PERFORMANCE NEGLI ACQUISTI

### DATA-FOR-PROFIT

Classifichiamo, analizziamo e valorizziamo tutti i dati, da fonti interne ed esterne

### PROFIT RECOVERY

Verifichiamo la corretta applicazione delle condizioni contrattuali, incidenze di pagamento, note credito e anomalie IVA

### MONITORING

Le nostre soluzioni consentono di tenere monitorato l'andamento delle spese

### CONSULTING

Supportiamo le aziende nell'implementazione dei processi più adatti alle loro organizzazioni

# Editoriale

## Sani!

di Micol Barba

**D**ismessi i panni de "Il sergente nella neve", ispirato all'omonimo racconto autobiografico di Mario Rigoni Stern sulla sanguinosa campagna di Russia, e quelli del narratore civile, che ripercorreva le tragiche dinamiche dell'esondazione del Vajont, l'attore Marco Paolini è recentemente tornato a teatro con un nuovo spettacolo, intitolato "Sani!".

"Non si sente più lo stesso e anche il suo modo di fare teatro è cambiato", avverte fin da subito gli spettatori. Due anni di pandemia si sono tramutati in opportunità per ripensare se stesso e vedere il mondo con altri occhi. Nell'impotenza di fronte ad un nemico invisibile, ha scelto di reagire e in lui è cresciuta l'esigenza di "fare la sua parte".

Nel suo narrare diretto, nel suo modo di calcare il palcoscenico, in quell'incedere tanto composto quanto energico, non ho potuto non trovare molte similitudini con i recenti e prossimi cambiamenti di The Procurement. Dopo essere diventati società benefit siamo pronti a proporre un nuovo approccio e nuove risposte alle esigenze della nostra community perché, se pure molti concetti rimangono invariati, la loro sostanza è in forte mutazione.

Il focus di questo numero del magazine, ad esempio, racconta di un aspetto fondamentale per il procurement, ovvero il saving, ma i parametri per produrlo e quantificarlo, come raccontano i professionisti intervistati, sono mutati e fanno i conti con un contesto geopolitico ed economico stravolto e una sempre maggiore attenzione ad elementi quali TCO e KPI di sostenibilità.

Conoscere "il peso delle cose" per risparmiare o accrescere le marginalità non basta più, è necessaria una nuova bilancia, capace di restituire un peso al reale.

E a proposito di peso, tra i vari spunti proposti nel suo spettacolo, Paolini racconta lo studio pubblicato nel 2020 su Nature realizzato dal Weizmann Institute of Science. I ricercatori israeliani hanno dimostrato che il peso dei manufatti umani ha superato quello complessivo di tutti gli esseri viventi del pianeta, raggiungendo l' 1,1 teratonnellate (millecento miliardi di tonnellate), una quantità troppo grande per riuscire a raffigurarsela mentalmente e che stride con il peso dell'uomo che rappresenta solo lo 0,06 GT, pari allo 0,01% di tutti gli esseri viventi. Così "leggeri" e giovani rispetto al pianeta, eppure così impattanti e principali cause, dagli albori della civiltà, della perdita dell'83% di tutti i mammiferi selvatici, dell'80% degli animali marini e del 50% delle piante.

Preso atto di questo, non è più possibile voltare il capo altrove, è necessario un cambiamento che coinvolga tutti verso lo stesso obiettivo. Dovremmo sentirsi parte di uno stesso grande progetto capace di superare la nostra limitata visione del futuro. Un po' come avvenuto per la realizzazione della Sagrada Familia, come racconta ancora Paolini, un'opera architettonica durata secoli, costruita seguendo la visione di Gaudí e che gli architetti che l'hanno succeduto hanno saputo comprendere e scelto di proseguire, per concretizzare l'idea dell'artista.

Allo stesso modo, si augura Paolini, che si riesca ad intraprendere tutti lo stesso percorso, certamente erto e periglioso, come possono essere certi sentieri di montagna, a lui così noti.

Come The Procurement ci proponiamo anche noi di "fare la nostra parte" e guidare la nostra community. Con il nuovo anno, avremo sempre più occasione di incontrarci, condividere utili informazioni e risolvere quesiti comuni, o semplicemente scambiare un "Sani!", l'antico saluto, tutt'ora usato tra i bellunesi: una piccola potente interazione di buon auspicio perché spesso il saluto è alla base di nuove amicizie e collaborazioni, elementi che in montagna possono tornare utili, così come nella quotidianità e sul lavoro.



#  
**Micol  
Barba**

## SCEGLI IL PIANO DI **MEMBERSHIP** PIÙ ADATTO ALLE TUE ESIGENZE, UNISCITI ALLA COMMUNITY DI THE PROCUREMENT



### MEMBERSHIP **FLAT**

- TP Magazine Trimestrale Digitale
- TP Awards Gala (1 ingresso con cena)
- Sconto 50% iscrizione progetti TP Awards
- Partecipazione ai TP Webinar
- Sconto 30% sui TP Service
- Partecipazione gratuita ai TP Congress
- TP Annual in forma digitale
- Newsletter settimanale
- TP JOB Annunci ricerca personale
- **TP Piattaforma: FINO A 3 ACCESSI**

**€ 790**  
anno + iva



### MEMBERSHIP **PLUS**

- **MEMBERSHIP FLAT**
- TP Awards Gala (5 ingressi con cena)
- Ingresso gratuito ai TP Congress
- TP Annual in forma digitale e cartacea
- Opportunità di proporre articoli da pubblicare su TP Magazine in linea con le guideline editoriali di TP
- Possibilità di richiedere un benchmark ad-hoc con sconto 30% su quotazione TP
- Accesso alla private room virtuale riservata ai membri TP Plus
- TP ADV: sconto 50% sulle tariffe
- Pagina Pubblicitaria TP Magazine Trimestrale
- Pubblicazione banner online su sito TP
- Pubblicazione logo Azienda TP Magazine Trimestrale
- Newsletter notizia in primo piano
- **TP Piattaforma: ACCESSI ILLIMITATI**

**€ 1.900**  
anno + iva



### MEMBERSHIP **CLUB**

- MEMBERSHIP PLUS
- 1 accesso esclusivo all'area TP Club solo per CPO
- 5 Exclusive Meet all'anno senza sponsor per networking privilegiato in location esclusive con breakfast per inizio lavori, coffee break e business lunch o cocktail e dinner per eventi serali

**€ 4.400**  
anno + iva

Il mondo cambia, cambia insieme a The Procurement

Contattaci per scoprire tutti i vantaggi: scrivi a [abbonamenti@theprocurement.it](mailto:abbonamenti@theprocurement.it)

Anno 7 n°3 2021

# Sommario

## COST SAVING & MARGIN GROWTH

- |  |  |
|--|--|
| <b>#4</b> Mettiamo in dubbio tutto ciò che "si è sempre fatto così"          | <b>#35</b> <b>FACILITY MANAGEMENT</b><br>Green fleet, una gestione sostenibile della flotta auto     |
| <b>#7</b> Una ricetta vincente   | <b>#38</b> <b>VIEWPOINTS</b><br>Il procurement: generatore di utile?                                 |
| <b>#10</b> La ricetta del saving? Dolce quanto basta                         | <b>#40</b> <b>MARKETING PROCUREMENT</b><br>Digitalizzazione e governance degli acquisti di marketing |
| <b>#12</b> Dal taglio all'ottimizzazione                                     | <b>#43</b> <b>RECENSIONE</b><br>La missione di un giovane innovatore                                 |
| <b>#14</b> La spend analysis digitale per una strategia di acquisto vincente | <b>#46</b> <b>RECENSIONE</b><br>Procurement loves data   |
| <b>#17</b> The Procurement Awards 2021                                       | <b>#48</b> <b>THE PROCUREMENT LIFESTYLE</b>  |
| <b>#29</b> <b>BEST PRACTICES</b><br>Nearshoring & risk management            | <b>#50</b> <b>STORIE E PAROLE</b><br>Benchmarking e ottimizzazione dei costi si prendono per mano    |

Autorizzazione del Tribunale di Milano  
n° 272 del 23.09.2015

**Editore**

The Procurement Srl

Sede legale: piazza Pio XI, 1 - 20123 Milano (Mi)

**Direttore responsabile**

Micol Barba

[m.barba@theprocurement.it](mailto:m.barba@theprocurement.it)

**Redazione e membership**

The Procurement Magazine

Via Bocconi, 9 - 20136 Milano

0284562062

[redazione@theprocurement.it](mailto:redazione@theprocurement.it)

**Marketing e pubblicità**

[marketing@theprocurement.it](mailto:marketing@theprocurement.it)

**Eventi**

[events@theprocurement.it](mailto:events@theprocurement.it)

**Impaginazione**

Giusto Cavinato

**Stampa**

Linea Optima Srl

Via Paullo 9/A

20135 Milano Mi

**A.N.E.S.**

ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA SPECIALIZZATA  
ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA A SERVIZI DI AFFARI



Associato all'Associazione Nazionale Editoria Specializzata

[www.theprocurement.it](http://www.theprocurement.it)

**Hanno collaborato a questo numero:**

Luca Zaffaroni, Andrea Lunghi, Marco Rodella, Walter Persino, Alessandro Frè, Federico Ott, Giampiero Volpi, Francesco Calì, Emilio Spinelli, Mariantonietta Lisena, Vito Roberto Palmiotti, Paolo Mondo, Gabriele Ferrieri.

# Mettiamo in dubbio tutto ciò che “si è sempre fatto così”

## Quando l'ESG è leva della cost optimization

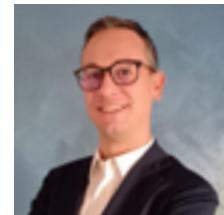
intervista di Alice Nicole Gionosa a Luca Zaffaroni

La ricerca di storie e case history che arricchiscono ogni numero della nostra rivista non è mai un'attività che prendiamo sotto gamba, soprattutto perché ci piace essere chiari e mantenere un taglio pragmatico. Ci piace ascoltare e tradurre concretamente in parole il vostro operato nell'ufficio procurement ogni giorno: vogliamo che le nostre pagine possano essere di ispirazione e carburante positivo per stimoli e idee, grazie alla lettura di come i vostri colleghi si ingegnano e si barcamenano in questo strano mondo degli acquisti. Quando ho deciso di proporre un'intervista a Luca Zaffaroni, ho fin da subito focalizzato la mia attenzione sulla prima delle voci che compongono il suo job title, head of cost optimization. Il motivo è semplice: si tratta del focus di questo numero. Eppure, nel corso della nostra chiacchierata, ho avuto modo di conoscere meglio il suo percorso professionale, denso di esperienze e costellato di ruoli in aziende di grande rilievo, nonostante la giovane età. Insomma, in estrema sintesi, abbiamo parlato sì

di come ottimizzare i costi in azienda e di come si può fare saving, ma con una prospettiva attuale, calata nella realtà che viviamo, fatta di carenza di materie prime e di una filosofia green che si addentra nei processi delle aziende a ogni livello. E il risultato è tutto qui.

### UNDER 40 E GIÀ ALL'ATTIVO DIVERSI RUOLI DI RILIEVO. COME È INIZIATO TUTTO?

Dopo il percorso universitario all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano in management per l'impresa, è cominciata la mia prima esperienza lavorativa consistente in Accenture nella consulenza strategica in ambito finanziario e assicurativo. Successivamente, nel corso di diversi anni in Axa, ho potuto ampliare il mio raggio di competenze: nel finance per il controllo di gestione, nello strategy per Axa Gulf durante un'esperienza a Dubai, nel set up e creazione di una compagnia di servizi e infine negli ultimi due anni sono approdato al procurement



#  
**Luca  
Zaffaroni**

Dopo la Laurea in Management per l'impresa, da 14 anni lavoro nel business insurance.

Ho iniziato il mio percorso professionale nella consulenza strategica per le società del settore assicurativo per poi lavorare dall'interno di una delle top player internazionali.

Nel mio percorso ho ricoperto vari ruoli occupandomi di Program Management, Efficiency e Procurement ampliando il mio bagaglio professionale grazie anche a un'esperienza internazionale a Dubai. Sono attualmente Head of cost optimization - Head of procurement processes, back office & smart purchases in Generali Business Solutions.



**“ We are doomed to failure without a daily destruction of our various preconceptions ”**

dopo aver lavorato nell'offerta digitale P&C. Oggi, in Generali da più di quattro anni, gestisce l'area di cost optimization mentre per il procurement in Italia tutto ciò che è performance, smart purchases e le fasi di "post acquisto".

**IL TUO JOB TITLE ABBRACCIA DIVERSE COMPETENZE E SFERE D'AZIONE. COME SI INTRECCIANO TRA LORO?**

La prima categoria del mio job title, head of cost optimization, si riferisce a una struttura che gestisce l'ottimizzazione dei costi per tutte le sette società di Generali legate alla Country Italia. Il nostro target è quello di ridurre i costi ed evitare gli sprechi così da supportare gli investimenti negli ambiti su cui la nostra strategia aziendale sta spingendo. Oltre alle attività di program management realizziamo specifiche iniziative da noi identificate insieme alle linee di business. Nella sfera degli acquisti col team seguiamo la parte di processi e sistemi IT

procurement con l'obiettivo di mantenere adeguati livelli di compliance alla normativa interna ed esterna, in questo ambito rientrano anche le attività di SRM (Supplier Relationship Management). Infine il team "back office & smart purchases" gestisce gli acquisti di piccolo/medio importo oltre a essere il collante tra il procurement e il finance: focus principale in questo caso è il rapporto con il fornitore dal momento in cui è erogato il servizio a quando viene effettuato il pagamento (issue suffatturazione, pagamenti pendenti, relazioni critiche con i fornitori,...).

**DAL GENERALE, ANDIAMO PIÙ A FONDO E CERCHIAMO DI CAPIRE COME SI PUÒ FARE OTTIMIZZAZIONE ANCHE IN UN MOMENTO STORICO COME QUELLO CHE STIAMO VIVENDO, CARATTERIZZATO DA CARENZA DI MATERIE PRIME E INSTABILITÀ**

Il periodo che stiamo vivendo ha necessariamente un impatto sull'ottimizzazio-

ne dei costi, soprattutto su alcuni aspetti principali che meritano di essere monitorati e curati. In primis è fondamentale lavorare affinché la gestione dei fornitori consenta un taglio collaborativo, in questo momento sono molti i fornitori in difficoltà che, al tempo stesso sono in grado di erogare ottimi servizi.. Per spiegare il secondo aspetto citerei Taiichi Ohno il padre della lean production "We are doomed to failure without a daily destruction of our various preconceptions": ci insegna quanto sia fondamentale mettere in dubbio tutto ciò che "si è sempre fatto così". Il nostro lavoro di Cost Optimization parte proprio da questo elemento, dal momento che la nostra realtà è una entità complessa e articolata e permeata da elementi storici e tradizionali che convivono con quelli più moderni e innovativi: non dare nulla per scontato è la base su cui si costruisce tutto il nostro processo di ricerca e analisi per l'identificazione di una nuova iniziativa di ottimizzazione costi. Un ulteriore elemento, imprescindibile, passa attraverso la contaminazione e la collaborazione con tutti gli attori in gioco (i.e. colleghi, fornitori, partner esterni...), per la costruzione di un dialogo inter-funzionale e cross area capace di alimentare, in ottica continuativa, la spinta al cambiamento e creare consapevolezza ed engagement in tutti coloro che ne prendono parte. Infine, il dettaglio e l'accuratezza: spesso è "nel piccolo", negli elementi apparentemente meno significativi, che si trovano le grandi opportunità e lo spin-gere sulla qualità di ciò che facciamo è lo strumento migliore per trovarle.

**COSA SIGNIFICA FARE SAVING NEL CONCRETO OGGI?**

A questa domanda è necessario rispondere considerando tre aspetti che si relazionano con il concetto di saving. In primis sicuramente la riduzione del costo, ovvero l'azione su un costo accessorio per un'attività che si può effettuare in modo differente o l'eliminazione

**“ Quel “qualcosa di diverso” se non sei del mestiere specifico, richiede di trovare vie alternative o inventarle ”**



di un'attività/spesa non più necessaria, perseguiendo i principi di "essenzialità" (fare esattamente quello che serve, nulla di più, per poterlo fare meglio e non disperdere energie in ridondanze) e della semplificazione.. Nelle nostre considerazioni il concetto di prezzo, inoltre, non è una variabile con un peso maggiore rispetto alla qualità, anzi, i due elementi vanno sempre insieme. Ultimo ma non meno importante è il mondo dell'ESG, che tracciamo nel nostro piano di cost optimization. Si tratta di un tema molto sentito in Generali e che fa parte del nostro DNA tanto da aver dato avvio ad alcune iniziative speciali nella gestione della logistica e printing, abbracciando una logica just in time. Questo cambiamento ha registrato un impatto economico positivo e ha permesso di ripensare a 360° tempistiche e modalità, in modo trasversale a tutte le linee di

business. A beneficiarne, chiaramente, anche il nostro impatto ambientale.

#### **OLTRE ALLE INIZIATIVE SUL SAVING, SEI STATO COINVOLTO IN PROGETTI SULL'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI, MAGARI ANCHE INTERFUNZIONALI?**

Il nostro piano di cost optimization prevede una struttura che responsabilizza ogni singola area sulle iniziative legate ai costi correlati. Il primo elemento di successo da parte nostra è il condividere dei macro obiettivi con le aree aziendali stesse che a loro volta dovranno raggiungere con un piano di iniziative. Un esempio concreto in questo senso è il supporto della struttura cost optimization al processo di zero based budget realizzato con il finance (controllo di gestione ha un ruolo centrale nell'iniziativa di cost optimziation!). In cosa con-

siste? Sostanzialmente abbiamo deciso di affiancarci alle linee di business nella fase di budgeting, dimenticandoci del passato quando si "costruisce" il budget per l'anno successivo, riga per riga. Il nostro affiancamento ha portato a risultati significativi tanto da voler ampliare questo approccio anche su altre aree, proprio perché noi possiamo fornire uno sguardo diverso e un occhio più esterno che porta cambiamento.

#### **PARLIAMO DI PROCUREMENT SOSTENIBILE: NELLA TUA ESPERIENZA È CORRELATO A UN CONSEGUENTE AUMENTO GENERALE DEI COSTI?**

Se devo dire la verità, se la guardo sotto il punto di vista della cost optimization fino ad oggi l'ESG è stata una leva per fare saving, perché - prendendo per esempio il progetto del just in time - quando si guardava una parte del processo o un costo, e lo si provava a ripensare, l'ottica ESG molte volte ha offerto un punto di vista differente. C'è da dire che c'è sempre una fase di brainstorming in cui si deve cercare di avere il pensiero laterale e trovare qualcosa di diverso in questo contesto. E quel "qualcosa di diverso" se non sei del mestiere specifico, richiede di trovare vie alternative o inventarle. L'ESG è una chiave di lettura interessante e lato cost optimization è una leva. Dalla mia esperienza, un fornitore attento ai fattori ESG è tendenzialmente un fornitore che si comporta in modo virtuoso sotto tutti i punti di vista (finanziario, reputazionale,...). Detto questo, chiaramente può capitare che l'attenzione alla sostenibilità possa portare a un costo unitario maggiore ma difficilmente in valore assoluto: il singolo acquisto può in alcuni casi valere di più ma si inserisce in un percorso virtuoso che permette di raggiungere un costo totale di struttura più basso. Anche in questo caso è evidente come l'elemento comune e trasversale che ci accomuna tutti come unica Compagnia resta il nostro primo obiettivo: quello di essere sempre #partnerdivita.

# Una ricetta vincente

Oggi l'importanza del cost saving è strettamente legata alla filiera degli approvvigionamenti

di Andrea Lunghi e Marco Rodella



#  
Andrea  
Lunghi

Andrea Lunghi – Senior Category Specialist TIPIEM  
Esperienza ventennale nel settore acquisti per progetti di edilizia, impianti ed infrastrutture, ha ricoperto ruoli di responsabilità all'interno di aziende multinazionali, sia a livello nazionale che internazionale.



#  
Marco  
Rodella



Aumentare il cost saving e il margin growth, acquisire le capacità che creano valore, guidare il cambiamento con la collaborazione tra funzioni, implementare un sistema centralizzato di gestione del procurement, misurare le prestazioni dei fornitori, collegare i processi con la tecnologia, sicuramente è questa la **ricetta vincente** che le organizzazioni dovrebbero seguire per essere competitive. La funzione Acquisti gioca oggi all'interno delle organizzazioni un ruolo strategico **per ridurre i costi e aumentare i profitti**. Per garantire alle aziende una leadership duratura nel tempo è quindi necessario che questa funzione aziendale presenti delle capacità evolute in termini di know how, competenze e tecnologia, per individuare il miglior mix tra fornitori af-

fidabili e prezzi di acquisto competitivi. Solo in questo modo è possibile distinguersi rispetto alla concorrenza e trarre un forte beneficio competitivo. Il punto di partenza per le aziende dovrebbe riportare a un disegno complessivo da seguire e definire a monte delle strategie di sourcing. In tema di **strategic sourcing**, sicuramente gioca un ruolo chiave l'identificazione di politiche di acquisto future che hanno un impatto diretto sulla riduzione dei costi: avere un buon modello di procurement comporta la valutazione accurata delle negoziazioni con i fornitori e della spesa corrente. Per individuare ed eventualmente correggere le lacune e le inefficienze e attuare delle politiche pervasive di cost saving sarà altresì importante che tutte le funzioni interessate collaborino tra di loro e che le organizzazioni investano in **tecnologie di e-Sourcing** le quali permettano di gestire in modo appropriato l'intero processo di procurement. Un altro tema importante è il **Total cost**

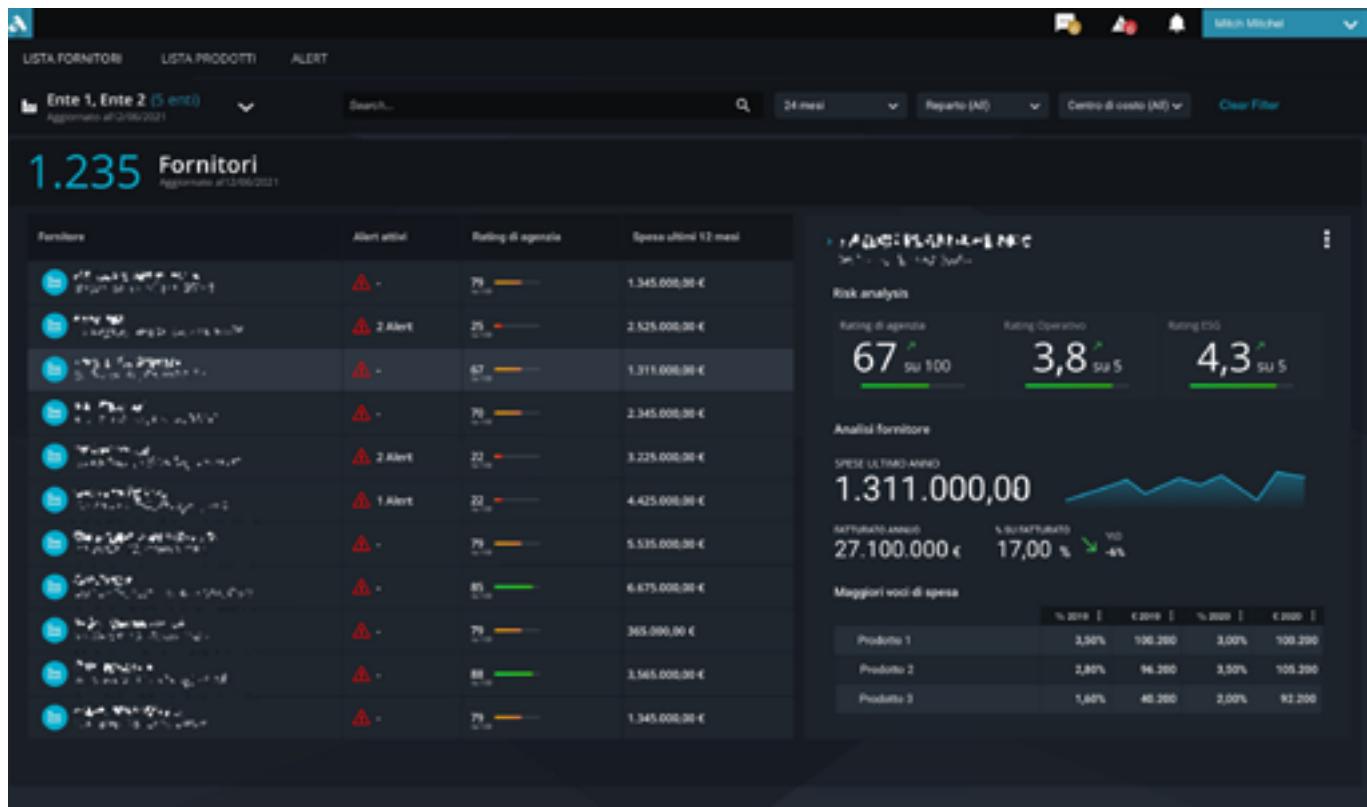
Marco Rodella, ha conseguito il diploma universitario di Ingegneria Informatica presso il Politecnico di Milano; inizia la sua professione nel 1992 come consulente informatico per società IT sviluppando progetti in ambito bancario, assicurativo e manifatturiero; nel 2003 intraprende un nuovo percorso occupandosi di procurement e di prodotti e servizi a supporto della supply chain presso grandi società italiane, arrivando oggi a ricoprire il ruolo di responsabile Operations di THEPROCUREMENTIPIEM.



Aumentare il cost saving e il margin growth, acquisire le capacità che creano valore, guidare il cambiamento con la collaborazione tra funzioni, implementare un sistema centralizzato di gestione del procurement, misurare le prestazioni dei fornitori, collegare i processi con la tecnologia, sicuramente è questa la **ricetta vincente** che le organizzazioni dovrebbero seguire per essere competitive. La funzione Acquisti gioca oggi all'interno delle organizzazioni un ruolo strategico **per ridurre i costi e aumentare i profitti**. Per garantire alle aziende una leadership duratura nel tempo è quindi necessario che questa funzione aziendale presenti delle capacità evolute in termini di know how, competenze e tecnologia, per individuare il miglior mix tra fornitori affidabili e prezzi di acquisto competitivi. Solo in questo modo è possibile distinguersi rispetto alla concorrenza e trarre un forte beneficio competitivo. Il punto di partenza per le aziende dovrebbe riportare a un disegno complessivo da seguire e de-

finire a monte delle strategie di sourcing. In tema di **strategic sourcing**, sicuramente gioca un ruolo chiave l'identificazione di politiche di acquisto future che hanno un impatto diretto sulla riduzione dei costi: avere un buon modello di procurement comporta la valutazione accurata delle negoziazioni con i fornitori e della spesa corrente. Per individuare ed eventualmente correggere le lacune e le inefficienze e attuare delle politiche pervasive di cost saving sarà altresì importante che tutte le funzioni interessate collaborino tra di loro e che le organizzazioni investano in **tecnologie di e-Sourcing** le quali permettano di gestire in modo appropriato l'intero processo di procurement. Un altro tema importante è il **Total cost of ownership (TCO)** che ha un'influenza significativa sulle decisioni di acquisto e supporta le trattative tenendo presente i punti di visita dei clienti e dei fornitori. Permette alle aziende di valutare se acquistare o meno in modo più approfondito rispet-

to alla semplice valutazione del prezzo. In particolare il TCO è una procedura che stima tutti i costi associati ad un'attività. I costi di acquisizione sono inclusi insieme a tutti i costi diretti e indiretti dell'intero ciclo di vita dell'asset: assemblaggio, produzione, magazzino, distribuzione, amministrazione e altro. Quando si stima il TCO, è possibile identificare i fattori di costo noti e i fattori di costo nascosti prima di assumere decisioni strategiche di investimento. Il Total cost of ownership è molto versatile e può essere utilizzato in molti contesti diversi e settori merceologici distanti tra loro e può essere stimato per qualsiasi acquisto. Di conseguenza si hanno benefici "**tan-gibili**" come ad esempio il risparmio nei tempi e costi della produzione, e "**intangibili**", nell'aumentare della trasparenza e l'efficientamento della struttura organizzativa senza trascurare la formazione dei dipendenti ai nuovi processi operativi. Inoltre, condurre un'analisi di mercato approfondita aiuta a identificare le capacità necessarie per migliorare le prestazioni delle organizzazioni. Il punto di partenza potrebbe avere all'interno della funzione Acquisti dipendenti con **competenze forti** nell'ambito del sourcing strategico e fornire loro una formazione e strumenti opportuni per valutare il rischio associato ai fornitori e sviluppare previsioni sulla spesa futura. La gestione efficace della relazione con i fornitori e l'automazione dei processi di procurement possono avere ricadute significative sulla spesa per l'acquisto di beni e servizi. L'altro aspetto importante su cui puntare per ottenere obiettivi di saving, resta quello di responsabilizzare le persone e le funzioni, pertanto sarebbe necessario definire delle **politiche di approvvigionamento** a priori: avere una procedura operativa standard e un iter formale di approvazione, contribuirebbe a mantenere coerenza e trasparenza. Parlando sempre di potenziale umano, potrebbe essere significativo **lavorare e cooperare** con altri gruppi interni, come ad esempio la funzione finanza e



le operations, consentirebbe di allineare gli obiettivi finanziari e di tenere sotto controllo le potenziali opportunità di risparmio e la conseguente marginalità. Mai come oggi, nasce **l'esigenza di collegare i processi con la tecnologia**, fondamentale per garantire obiettivi e risultati. Lo strategic sourcing ormai si sta diffondendo a ritmi sostenuti e le aziende sono chiamate a ridisegnare tutti i processi di business in ottica digitale, trovando il modo di supportarli con tecnologie avanzate. Solo in questo modo la funzione acquisti può controllare i processi di approvvigionamento dell'intera organizzazione e sfruttare eventuali economie di scala: da un lato la tecnologia consente di avere una visione integrata per facilitare le decisioni che riguardano l'intera catena del valore, dall'altro elimina la discontinuità e coordina tutti i reparti e funzioni per accrescere la propria produttività e marginalità. Molto spesso una previsione realistica di **riduzione dei costi** sulle singole categorie di spesa non viene sempre effettuata in maniera analitica, in quanto, nella maggior parte dei casi, si parte dal valore di spesa globale dell'ultimo

anno a cui viene "imposta" una riduzione solo per cercare di venire incontro alle aspettative del management nella costruzione della previsione di budget. Inoltre, nei casi in cui si vogliono ottenere dei valori più realistici, si effettuano spesso affrettate ed approssimative indagini di mercato che difficilmente riescono a coprire tutte le categorie di spesa e che, tra l'altro, non tengono in considerazione di tutte le possibili azioni che possono portare ad una reale riduzione dei costi. Quando ero un giovane buyer (parliamo degli albori dell'odierno procurement quando acquistare voleva dire sostanzialmente negoziare e ordinare), mi sono spesso chiesto se poteva essere possibile utilizzare un metodo semplice e pratico ma obiettivo, che mi permetesse di individuare a priori, per le categorie di spesa di mia competenza, quali potessero essere i margini di saving di riferimento. Questo mi avrebbe permesso di avere una percentuale di target indicativa, aiutandomi anche ad insistere laddove fossi stato ancora sotto target ma anche a desistere, evitando inutili sforzi e perdite di tempo, quando obiettivi sfidanti non po-

tevano essere realisticamente raggiunti. Fatta questa reminiscenza, anni sono passati da quando ero buyer e l'inserimento di strumenti evoluti di spend analysis hanno permesso alla funzione acquisti di governare meglio la spesa e ottenere una maggiore visibilità negli acquisti corporate e di prodotti frazionati. L'analisi della spesa è una parte vitale riguardo la riduzione dei costi di approvvigionamento e il controllo del budget, tuttavia solo attraverso la raccolta di tutti i dati di spesa sia **diretti** (beni e servizi che sono associati direttamente alla produzione) che **indiretti** (beni e servizi che non si riferiscono direttamente al processo produttivo), si potranno analizzare, classificare, implementare, al fine di migliorare l'efficienza e rafforzare le relazioni con i fornitori. La sola possibilità di riuscire ad accorpare codici e prodotti in modo da razionalizzare meglio la spesa, fa sì che un aumento di volumi dello stesso prodotto renda maggiormente possibile l'attuazione di economie di scala in modo da poter raggiungere obiettivi di cost saving.

# Dal taglio all'ottimizzazione

## Come ridurre i costi inutili in azienda

di Alessandro Frè e Federico Ott



#  
**Alessandro Frè**

Ogni attività, dalle multinazionali alle piccole imprese, in maggiore o minore misura, si scopre a volte a investire risorse senza ottenere i risultati attesi, trasformando gli investimenti in costi inutili e inefficienze. Questi divengono pesi che contraggono la redditività aziendale e, in alcuni casi, costringono gli imprenditori a prendere decisioni drastiche: ridurre la produzione, trasferire le attività all'estero o, extrema ratio, licenziare i dipendenti. È possibile limitare, o addirittura eliminare, questi costi? Sì, ma sono necessarie organizzazioni e azioni efficaci, focalizzate allo sviluppo.

### QUANDO UN COSTO DIVENTA INUTILE?

Un errore comune quando si affronta il tema della riduzione dei costi è quello di limitarsi ad analizzarli da un punto di vista prettamente contabile: si raccolgono dati sulle spese, si evidenziano quelle

che incidono in modo più significativo sul fatturato e poi si inizia a tagliare dove si può. Si contattano i fornitori per ottenere sconti, si eliminano i benefit e si pretende dai dipendenti una produttività maggiore. Queste azioni "detox", messe in atto nel tentativo di risparmiare, comportano però dei rischi: tagliare costi che invece andrebbero sostenuti con una visione di medio lungo periodo e non agire su altri che invece potrebbero essere ridotti. Il risultato sono delivery verso il cliente di peggiore qualità e un clima aziendale interno fortemente negativo. Un meccanismo che impatta negativamente sia sulla competitività che sui risultati aziendali, costringendo di fatto l'azienda a ricorrere successivamente a un ulteriore taglio dei costi, alimentando un circolo vizioso potenzialmente infinito. Come individuare, allora, i costi inutili per l'azienda? Il primo strumento è costituito da un efficace controllo di gestione.

### IL CONTROLLO DI GESTIONE

Per ridurre i costi senza diminuire il valore di prodotti e servizi è importante con-

Consulente e formatore esperto nelle riorganizzazioni commerciali, negoziazione, strategie di marketing, coaching e processi decisionali. Dagli anni '90 agli anni 2000 ha occupato la posizione di formatore e Management Consultant; da 15 anni è Ceo & Partner di Risorsa Uomo Srl. Ha progettato e condotto più di 600 interventi di formazione e consulenza con metodologie innovative, lavorando con più di 80 primarie aziende italiane. Ha seguito e segue numerosi progetti in area commerciale, trade, manageriale e formazione formatori.



#  
**Federico Ott**

Torinese, classe '68, laureato in giurisprudenza. Il suo percorso professionale in ambito HR inizia in Iveco come responsabile sindacale dei plant torinesi. Negli anni successivi, dopo una esperienza di due anni in area sviluppo Iveco worldwide, ricopre il ruolo di HR manager in stabilimenti strategici in Italia e all'estero. Nel 2010 entra in Comau dapprima come HR Business Partner e, in seguito, in qualità di global HR Industrial Operations. Dal 2012 a gennaio 2017 è stato Global HR Director del gruppo Landi Renzo.



centrarsi sugli sprechi, ovvero su tutto ciò che non produce valore. Il controllo di gestione è uno strumento essenziale per svolgere quest'operazione, poiché consente di analizzare le risorse economiche e i processi produttivi, assicurandone l'impiego più adeguato ai fini del guadagno e del raggiungimento degli scopi operativi. Un controllo di gestione efficace, infatti, è in grado non solo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali, ma anche — e soprattutto — di distinguere con chiarezza i costi che è indispensabile sostenere da quelli non necessari.

## AGIRE SULLE METODOLOGIE

Nell'ottica di una proficua riduzione dei costi, tuttavia, non basta utilizzare strumenti — seppur validi — come il controllo di gestione, ma bisogna migliorare anche i metodi di lavoro. Per questa ragione, nelle aziende sono ormai strumenti consolidati le metodologie di management agile e lean, orientate a ridurre i tempi

di lavoro e a individuare gli sprechi senza inficiare gli obiettivi e il valore generato. Trasporti, scorte eccessive, movimenti non necessari, attese, produzioni superiori agli ordini, processi inadeguati, difettosità e conseguenti rilavorazioni: ciascuno di questi elementi ha un costo, ma non fornisce valore per il cliente. Imparare a individuare gli sprechi all'interno dei processi produttivi, dunque, è il primo passo verso una significativa riduzione dei costi.

## DAL TAGLIO ALL'OTTIMIZZAZIONE: L'IMPORTANZA DI RAGIONARE IN OTTICA DI SVILUPPO

Molto spesso poi la gravità della situazione impone di agire con grande velocità, rimandando solo a un secondo momento la ricerca di soluzioni per tornare a sviluppare l'azienda. E il punto debole è proprio quello di frazionare queste due fasi: sviluppare l'azienda significa garantirne la sopravvivenza nel tempo e per

sopravvivere occorre gettare le basi per aumentare la competitività dell'azienda. Queste due operazioni sono profondamente legate e si influenzano reciprocamente. La competitività di un'azienda viene definita dalla competitività dei suoi processi chiave. Tagliare risorse non significa tagliare i costi dei processi, ma solo tagliare i fattori che consentono ai processi di lavorare.

Una decisione che a breve termine potrebbe illudere di aver recuperato un po' di marginalità, ma che nel medio-lungo periodo provocherebbe una perdita di competitività e, conseguentemente, una riduzione dei ricavi e una ancora più ridotta marginalità.

Cambiare il mindset aziendale, spostandolo dal concetto di "taglio dei costi" a quello di ottimizzazione delle risorse e dei processi, è l'unica garanzia di sviluppo e crescita nel tempo.