

strategie

Luigi Pavan – Best Control - www.best-control.it - business@tin.it

RIDURRE I COSTI IN AZIENDA

Ridurre i costi in azienda significa porre in atto un programma per incrementare il profitto mediante:

- Riduzione
- Eliminazione
- Modifica
- Sostituzione
- Innovazione

di una o più attività che generano costi che non producono reddito per l'azienda.

Se il margine operativo dell'azienda è il 5%, ogni euro di profitto aggiuntivo richiede 20 euro di vendite in più. Il rapporto è di 20:1 vendite/profitto.

Se si riducono i costi di 1 euro il profitto cresce di 1 euro. Il rapporto è quindi di 1:1 costi/profitto. Ogni euro di riduzione costi equivale ad un incremento di vendite di 20 euro oppure al 2.000% di ritorno sul costo risparmiato.

Quanto si può risparmiare sui costi? L'esperienza dimostra che si può risparmiare mediamente il 20% ed il fenomeno è dovuto al fatto che alcuni costi in azienda sono stati creati per necessità contingenti e poi non sono stati eliminati pur non essendo più necessari. Questi costi fanno ormai parte dell'azienda e difficilmente chi li ha introdotti può disfarsene o riconoscerne che non sono più utili anche a causa di un coinvolgimento personale nella fase di acquisizione.

Per capire quali sono i **costi che non producono reddito per l'azienda** si usano questi strumenti di analisi:

aspettative

Cosa intende fare l'azienda nel prossimo futuro?

benchmarking

Confronto dei valori con il settore o un concorrente






**parametri
specifici**

Valori, quozienti, percentuali che determinano l'efficienza aziendale

**ABM
activity based
management**

Esame delle attività svolte dalle risorse con il loro costo e valutazione della loro necessità

aspettative

	Aumentare il valore aziendale
	Avere maggior reddito
	Più liquidità
	Organizzazione snella
	Ridurre i costi

Una o tutte queste aspettative possono essere ottenute riducendo i costi che non producono redditività ma il percorso nella riduzione può essere diverso, dipende dalle vostre aspettative.

Ciò che è importante è vedere l'azienda in un'altra prospettiva, quella che più si addice ai programmi futuri.

Qual'è la vostra aspettativa? Scrivetela qui sotto per non dimenticarla.

benchmarking

I valori dell'azienda
analizzata

Business Benchmarks Version 15.1 Antique, Arts & Craft Galleries (1997 to 2002)

	0		Average results for firms grouped as indicated				
	Ended	Jan-00	By Business Income			By Net Profit* per Working Owner	
			All Firms Average	Group 1 Less than \$200,000	Group 2 \$200,000 or more	Group 1 Less than \$30,000	Group 2 \$30,000 or more
TOTAL INCOME	\$0		\$188,923	\$109,919	\$296,929	\$144,909	\$246,943
Less COST OF GOODS SOLD	0.00%		46.78%	42.44%	52.99%	47.64%	45.27%
Equals GROSS PROFIT	0.00%		53.22%	57.56%	47.01%	52.16%	54.73%
Less OVERHEADS as %'s of Total Income:							
Advertising & Promotion	0.00%		1.65%	1.56%	1.77%	1.67%	1.61%
Accounting & Legal Fees	0.00%		1.20%	1.45%	0.85%	1.10%	1.36%
All Insurance	0.00%		1.22%	1.42%	0.94%	1.41%	0.96%
Interest, Bank Charges etc	0.00%		4.90%	6.10%	3.20%	5.71%	3.75%
Printing, Postage, Stationery, Packaging & Wrapping	0.00%		1.57%	1.13%	2.20%	0.89%	2.54%
Rent of Premises	0.00%		3.05%	3.68%	2.15%	4.28%	1.29%
Other Occupancy Costs	0.00%		2.08%	2.65%	1.28%	2.24%	1.86%
Other Depreciation, Lease and HP	0.00%		2.99%	3.26%	2.60%	2.60%	3.54%
Repairs, Maintenance, Hire of Plant & Equipment	0.00%		1.29%	1.32%	1.26%	1.14%	1.51%
Staff On Costs	0.00%		0.40%	0.46%	0.30%	0.52%	0.22%
Telephone & Fax	0.00%		1.22%	1.44%	0.91%	1.36%	1.02%
Employees' Wages & Salaries	0.00%		4.28%	3.67%	5.16%	4.84%	3.49%
Vehicle Operating Costs	0.00%		2.70%	3.26%	1.90%	2.96%	2.30%
All Other Expenses	0.00%		2.72%	2.66%	2.81%	2.25%	3.39%
TOTAL OVERHEADS	0.00%		31.28%	34.06%	27.32%	32.96%	26.84%
NET PROFIT (bos*)	0.00%		21.93%	23.50%	19.69%	19.17%	25.89%
NET PROFIT (bos*) per....							
Working Owner	\$0		\$33,121	\$25,050	\$44,652	\$18,145	\$54,516
Owner Workhour	\$0.00		\$15.94	\$12.32	\$21.97	\$8.35	\$26.59
TOTAL INCOME per....							
Person	\$0		\$129,927	\$101,469	\$170,582	\$96,680	\$177,424
\$ of Wages #	\$0.00		\$4.45	\$3.36	\$8.26	\$3.10	\$6.70
GROSS PROFIT per....							
Person	\$0		\$64,594	\$58,572	\$73,196	\$46,746	\$90,091
\$ of Wages #	\$0.00		\$2.16	\$1.95	\$2.51	\$1.50	\$3.26
NON PERSONNEL-RELATED OVERHEADS per....							
Person	\$0		\$32,867	\$32,398	\$33,536	\$27,074	\$41,143
\$ of Wages #	\$0.00		\$1.11	\$1.08	\$1.18	\$0.87	\$1.52
PERSONNEL (fte personnel numbers)							
Working Owners	0.00		1.13	0.96	1.37	1.09	1.19
All Employees	0.00		0.39	0.22	0.62	0.35	0.44
TOTAL PERSONNEL	0.00		1.52	1.19	1.99	1.44	1.63
Hours Worked per Owner per Year	0		2117	2123	2108	2195	1988
OTHER INFORMATION							
Owners' Equity as % of Total Assets	0.00%		49.64%	57.48%	40.67%	47.49%	52.08%
Asset Turnover	\$0.00		\$1.71	\$1.05	\$2.47	\$1.38	\$2.08
Assets per Person	\$0		\$109,777	\$136,273	\$79,496	\$112,054	\$107,175
Sales & Display Area as % of Total Area	0%		87%	88%	84%	83%	73%
Sales & Display Area (sq mtrs) per Sales Person, including Owners	0		101	106	94	105	92
Trading Hours per Week	0		44	44	46	48	39
Trading Days per Week	0.00		6.11	5.95	6.38	6.45	5.55
% Revenue drops before Losses Start	0.00%		40.16%	39.72%	40.80%	34.37%	48.45%

* bos - before owners' salaries and benefits
including owners' notional wage of \$15 per hour

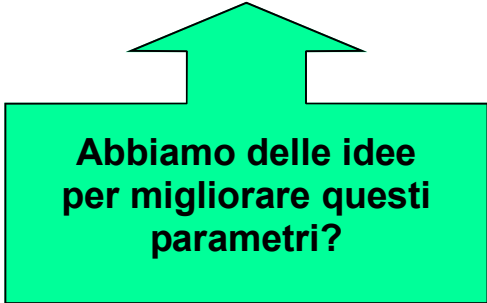
Confrontare i bilanci con un concorrente non significa copiare la sua organizzazione ma invece capire come si muovono le altre aziende del settore creando spunti per la creazione di un vantaggio competitivo.

I vostri concorrenti fanno sicuramente già così, e voi?

Parametri specifici

I parametri specifici consentono di effettuare una valutazione dell'attività svolta e costituiscono un riferimento per le misurazioni dell'attività futura e dei risultati che si intendono raggiungere.

- ✓ Costo per unità
- ✓ Ore uomo per unità
- ✓ Unità prodotte per unità di tempo
- ✓ Percentuale inattività
- ✓ Percentuale sprechi
- ✓ Percentuale prodotti difettosi
- ✓ Consumo di carburanti per kilometro
- ✓ Consumo di energia per unità
- ✓ Consumo di acqua per unità
- ✓ Percentuale turnover magazzino
- ✓ Costo per ogni fattura emessa
- ✓ Costo del recupero crediti
- ✓ Ecc.....



**Abbiamo delle idee
per migliorare questi
parametri?**

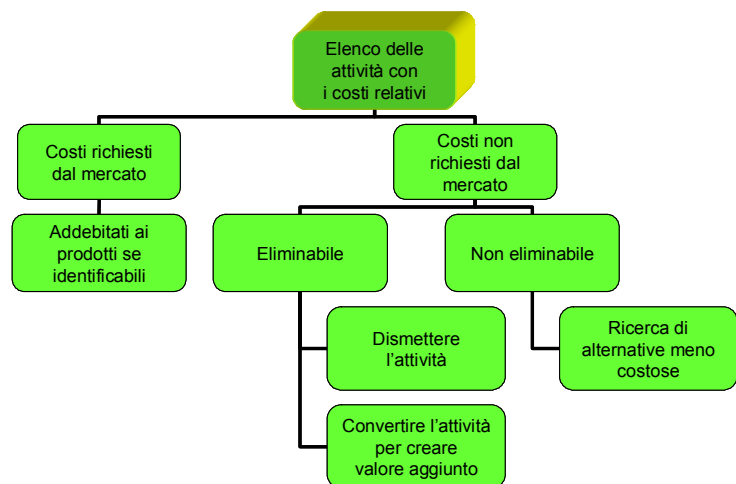
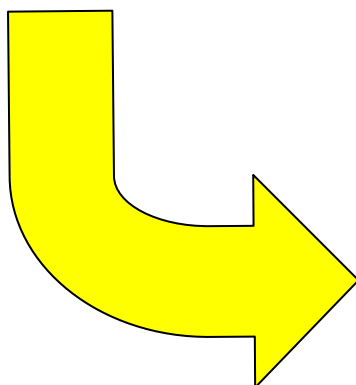
Questa attività è comunemente nota come controllo di gestione.

ABM - activity based management

I costi si generano perché delle risorse svolgono delle attività. Esaminando le attività delle persone si capisce il motivo dei costi e si può giustificare o meno la loro necessità. L'ABM è il sistema più moderno, preciso, veloce, indolore ed incontestabile per capire i costi in un'azienda e gestirli.



	RICHIESTO DAL MERCATO	ININFLUENTE PER IL MERCATO
COSTO PER LO SVILUPPO		
COSTO PER MANTENERE LA POSIZIONE		
COSTI DI SUPPORTO		



Le operazioni di riduzione sul campo

1

Le competenze necessarie:

1. Capacità di negoziazione
2. Analisi delle alternative più profittevoli
3. Conoscenza e valutazione dei termini contrattuali
4. Conoscenza delle procedure finanziarie, fiscali, amministrative, del personale

2

Attività da svolgere:

- ⇒ Ricerca di alternative di acquisto
- ⇒ Trasformazione dei costi fissi in variabili o viceversa in funzione della convenienza economica
- ⇒ Negoziazione dei contratti di leasing, mutui, noleggi, affitti
- ⇒ Modifica dell'assetto organizzativo
- ⇒ Eliminazione dei costi non necessari o improduttivi