



TERZO MILLENNIO: PROGETTARE NUOVI COSTI O MORIRE!



In un'economia pervasa dalla tecnologia, che cambia le regole del gioco e che sembra definitivamente far tramontare l'epoca del rapporto azienda-cliente, preferendo una relazione azienda-utente, tutto non è più uguale a quanto valeva solo pochi anni fa.

Il primo dei rapporti citati mostra l'impresa interessata a molteplici contatti "discreti" con il cliente, considerandolo "fedele" in base ai tassi di riacquisto del prodotto o ad altri indicatori simili. Viceversa, la relazione azienda-utente, oggi e sempre più nel prossimo futuro caratterizzerà un'economia che, attribuendo la massima facoltà di scelta al consumatore, sarà orientata da imprese che cercheranno di "vincolarlo" a rapporti duraturi e globali nei servizi offerti.

Pertanto, è bene chiedersi perché tutto quello che c'è di nuovo sia importante ai fini dell'organizzazione aziendale e, nello specifico, per la quantificazione dei costi.

I motivi possono essere tanti:

- 1. la necessità di competere sempre più sull'offerta di servizi, piuttosto che sui prodotti; questi ultimi divengono dei supporti per fidelizzare l'utente, magari concessi in uso gratuito o forniti in omaggio;**



2. **il valore da attribuire, nella fornitura di un servizio, all'atteggiamento delle risorse umane, la cui formazione diviene sempre più un investimento, piuttosto che una spesa d'esercizio;**
3. **l'attaccamento a vecchi concetti di ammortamento di investimenti pregressi, costosi ma obsoleti effettuati solo pochi anni addietro ma riorientati attualmente verso una nuova offerta;**
4. **la definizione di nuove figure di costo, che non si fondino sulle risorse disponibili nell'impresa. Queste, spesso, condizionano le decisioni aziendali con logiche di calcolo oggi superate;**
5. **l'abitudine alla presenza di sempre più numerose aziende appartenenti al settore dell'e-commerce, che non hanno strutture consolidate e che possono fondarsi anche sulla base di ridottissime organizzazioni;**
6. **la diffusione spinta di accordi tra organizzazioni in rete, spesso costituita su basi temporanee e flessibili.**

Specifichiamo qualche dettaglio sulle questioni sollevate.

Il **primo punto** premette che tutti i sistemi di calcolo del costo di prodotto oggi appaiono fortemente ridimensionati nella loro utilità, considerando i prodotti e i conseguenti costi per materiale e manodopera sempre più utili a un ricavo duraturo, rappresentato dai canoni versati dagli utenti per periodi di tempo lunghi. Si pensi al caso dei telefoni cellulari forniti in omaggio e abbinati a servizi predefiniti.

Circa il **secondo punto**, basti osservare come i costi di formazione, interna o esterna all'impresa, sono in crescita continua per la necessità delle aziende di disporre di personale adeguato ai mutamenti tecnologici e di mercato o, più in generale, di quelli ambientali. Si sta passando dall'idea di possedere un oggetto al desiderio di provare un'esperienza e l'industria dell'esperienza non produce più beni, ma ricordi! Non si vendono più auto, ma esperienze di guida! E nella realizzazione delle esperienze gratificanti per il cliente/utente la risorsa umana svolge un ruolo fondamentale.



Il **terzo punto** è tipico di aziende che abbiano effettuato investimenti oggi riorientati a nuove proposte per il proprio mercato o, addirittura, a nuovi mercati e segmenti. È, ad esempio, il caso delle reti di telecomunicazione, nate per la trasmissione vocale e utilizzate per la comunicazione via fax e, più di recente, via computer, magari interfacciandosi a reti che utilizzano l'etere, come avviene per le telecomunicazioni con le apparecchiature cellulari.

Discutendo sul **quarto punto**, a doppio filo collegato al terzo, osserviamo come la definizione tradizionale di un costo configurato secondo la consueta logica incrementale non ha più alcun fondamento per le imprese fortemente coinvolte nei mercati a elevato contenuto tecnologico: la brevità dei cicli di vita dei prodotti/servizi offerti non permette di definire costi standard con relativa facilità e non consente altresì di distribuire gli investimenti tecnologici nel tempo su prodotti/servizi sempre nuovi, in quanto gli stessi investimenti sono a valori decrescenti. Si determina, pertanto, il paradosso secondo il quale imprese che giungono dopo sul mercato sono, da tale punto di vista, avvantaggiate rispetto ad aziende consolidate, che hanno impiegato notevoli mezzi nel proprio settore di attività: basti pensare alle piccole imprese che operano nella post-produzione televisiva e cinematografica.

Il **quinto punto** concerne la grande novità di questi anni, lo sviluppo dell'e-commerce: l'indirizzo virtuale di tali aziende sta lentamente soppiantando l'indirizzo geografico, quasi a testimoniare che nel nuovo millennio il legame con il luogo (di origine o di appartenenza delle persone) perda inesorabilmente significato. Sono ancora utili, per queste organizzazioni, le tradizionali configurazioni dei costi?

L'**ultimo punto** mette in evidenza una realtà oramai certa nel mondo dell'economia: l'impresa-rete. Tale struttura necessita di strumenti organizzativi e di know-how di elevata flessibilità, per essere veramente efficace, dovendo consentire alle aziende di veder interfacciare tra loro i propri sistemi informativi, di condividere dati e di porre in essere metodologie di determinazione dei costi ovviamente sempre più complesse. Il made in... è sempre più indeterminato se materiali, assemblaggio,



confezionamento, distribuzione e servizi correlati, ad esempio, vengono effettuati in Stati diversi!

Avendo accennato alle nuove problematiche affrontate oggi dalle imprese, sottolineiamo che la difficoltà maggiore nella strutturazione e nella definizione dei costi sembra essere individuata nel fattore tempo, che piega e trasforma investimenti e spese riducendo fortemente le certezze dei costi diretti e spalmando negli anni molte delle spese che civilisticamente sono considerate di competenza di un singolo esercizio.

L'accelerazione del tempo brucia i prodotti, le professionalità, le tecnologie, i posti di lavoro, gli investimenti: se l'analisi dei costi non terrà sempre più conto del tempo, soddisferà sempre meno il bisogno informativo direzionale!

GIUSEPPE SALVATO