

La *Customer Care* all'interno dell'impresa:
un *driver* per la riduzione sostenibile dei costi



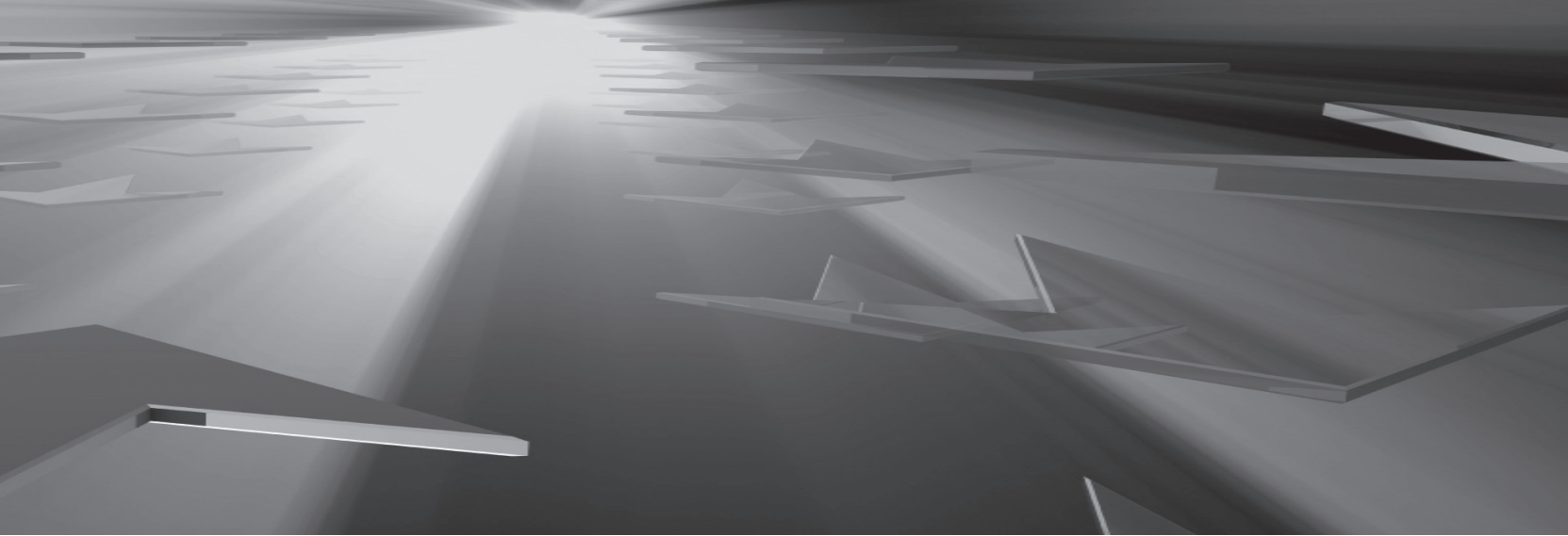
Indice

EXECUTIVE SUMMARY

PREMESSA

IL NOSTRO APPROCCIO

1. Definire gli obiettivi
2. Scoprire i *potential* all'interno della struttura
3. Sviluppare misure adeguate
4. Definire il piano d'azione
5. Implementare e realizzare il piano



Executive Summary

La declinazione delle priorità manageriali è sensibilmente cambiata negli ultimi tempi, la ricerca di nuove potenzialità di crescita attraverso l'innovazione di prodotto/servizio o incorporando nuovi business al proprio *investment portfolio* non rappresentano più i *driver* principali per creare Valore in modo sostenibile nel tempo.

La complessità di molte organizzazioni e l'attuale contesto di crisi economico-finanziaria impongono alle imprese un'attenzione marcata all'efficienza interna che in questi mesi di crisi si è spesso tradotta in azioni straordinarie di Riduzione dei costi.

Lo scopo dichiarato è quello di raccogliere risorse per far fronte al calo (contingente) dei ricavi, ma anche ripensare e riformulare le proprie modalità di funzionamento andando a svegliare le riserve di inefficienza addormentate all'interno della propria organizzazione.

Dove e Come è opportuno ricercare, dunque, questi potenziali d'ottimizzazione?

L'approccio da noi proposto parte dalla constatazione della scarsa abitudine di moltissime imprese a raggiungere alti livelli di *internal customer service quality*.

La Qualità dei servizi erogati per le strutture interne all'impresa è, a nostro avviso, strettamente correlata al grado di efficienza d'impresa. La qualità erogata e percepita dai clienti interni è un chiaro *lead indicator* del livello di salute di un'organizzazione. Per nostra esperienza, oltre che porre attenzione a come sono strutturati i singoli processi e alla loro coerenza con la Catena del Valore d'impresa, è importante soprattutto analizzare e monitorare i punti di snodo tra gli stessi: vera cartina di tornasole del livello di efficienza interna. Questi possiedono ex ante un valore segnaletico per l'individuazione di eventuali inefficienze tra i processi e conferiscono ex post un valore qualificante per stimare i margini di efficientamento conseguibili per ogni prodotto/servizio erogato internamente.

Introdurre opportuni sistemi di misurazione della *customer care* interna è alla portata di moltissime imprese.

L'indagine "*Best Practice nella riduzione dei costi*" da noi recentemente effettuata e rivolta alle principali imprese e istituzioni italiane, ha offerto utili evidenze a supporto dell'analisi.



Premessa

In un contesto di rapido cambiamento tecnologico, di forte concorrenza globale e di capacità sempre crescenti di elaborazione delle informazioni, saper gestire strategicamente i costi rappresenta una capacità essenziale che le imprese devono possedere per raggiungere o mantenere un vantaggio competitivo sul mercato.

Molte aziende, infatti, anche in relazione all'attuale contesto di crisi economico-finanziaria, si trovano impegnate o pensano di impegnarsi in azioni straordinarie di Riduzione dei costi o di recupero di efficienza all'interno della propria organizzazione. Queste azioni rappresentano la risposta ad una necessità cogente di raccogliere risorse ma, se non adeguatamente strutturate e definite, possono avere impatti negativi sul clima interno, come pure sulle performance di medio-lungo termine.

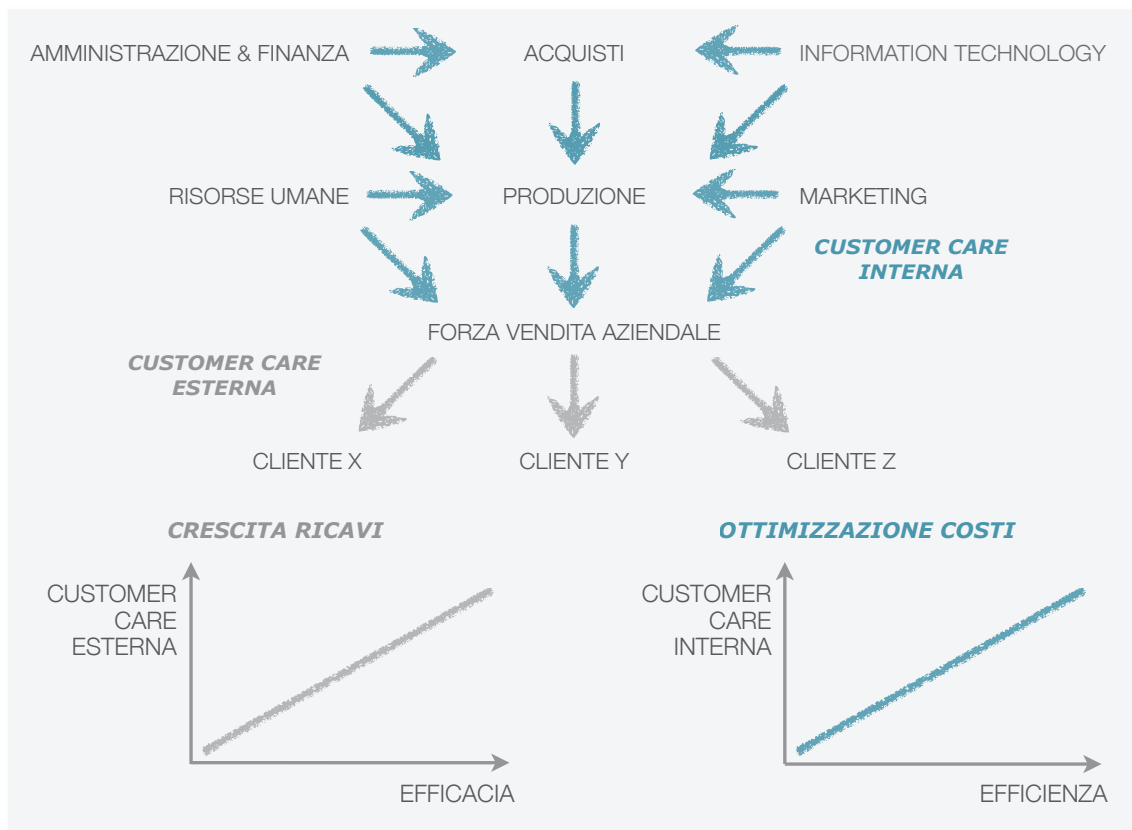
La prima grande difficoltà si incontra nell'individuare

approcci di *cost reduction* che siano realmente sostenibili nel tempo e che non si pongano in antitesi con gli obiettivi di sviluppo che dovrebbero, di norma, essere propri di ogni realtà aziendale.

Un approccio vincente potrebbe individuarsi intervenendo sulla scarsa propensione da parte delle imprese a raggiungere alti livelli di *internal customer service quality*.

Infatti al di là dell'indiscussa, e assolutamente necessaria, attenzione rivolta alla Qualità dei propri prodotti/servizi così come percepita dai clienti esterni dell'impresa, c'è bisogno di uno sforzo ulteriore volto ad introdurre opportuni sistemi di rilevazione, misurazione e gestione della Qualità dei servizi erogati per le strutture interne all'impresa sulla quale fanno affidamento tutte le funzioni interne all'organizzazione, come pure i principali *stakeholder* (Figura 1).

Fig. 1 - L'importanza della qualità nelle relazioni interne



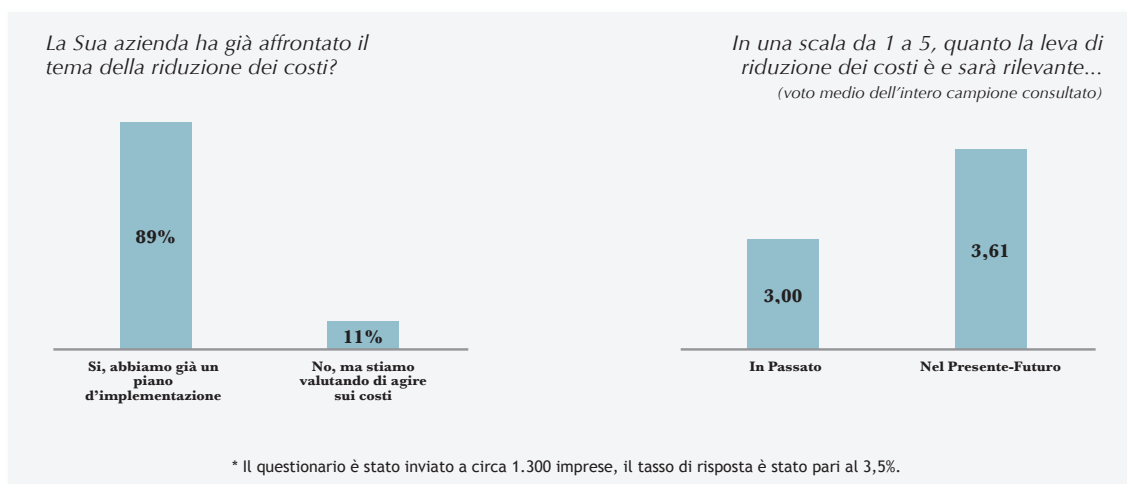
La Qualità dei servizi erogati internamente è strettamente correlata al grado di efficienza e di efficacia dei punti di snodo tra i vari processi interni all'impresa e, allo stesso tempo, può essere segnale di eventuali inefficienze o problematiche che rendono non sostenibile nel tempo eventuali azioni contingenti di Riduzione dei costi.

La *customer care* portata all'interno dell'azienda può essere, dunque, un ottimo driver per mettere a nudo le inefficienze che spesso si stanziano tra un processo e l'altro e per ridurre i costi in modo sostenibile individuando potenziali *cost savings*.

Lo scopo della ricerca è quello di dare evidenza di come le imprese stanno affrontando il tema della riduzione dei costi nonché essere occasione per un'analisi sull'argomento.

L'indagine "*Best Practice nella riduzione dei costi*" da noi recentemente effettuata e rivolta alle principali imprese e istituzioni italiane, conferma la rilevanza del tema. La grande maggioranza delle realtà consultate, infatti, dichiara di disporre già di un piano di implementazione volto alla riduzione dei costi e considera il tema estremamente attuale, soprattutto per il prossimo futuro (Figura 2).

Fig. 2 - Best Practice nella riduzione dei costi



Il nostro approccio

L'approccio da noi proposto individua nella Qualità dei servizi erogati per le strutture interne alle imprese un ottimo *driver* per strutturare e definire all'interno dell'organizzazione piani di efficienza o riduzione dei costi che siano sostenibili nel lungo termine.

Un programma di efficienza ottimale tipicamente dovrebbe seguire un approccio a 5 fasi:

1. *Definire gli obiettivi in una logica top-down*

2. *Scoprire i potential all'interno della struttura*

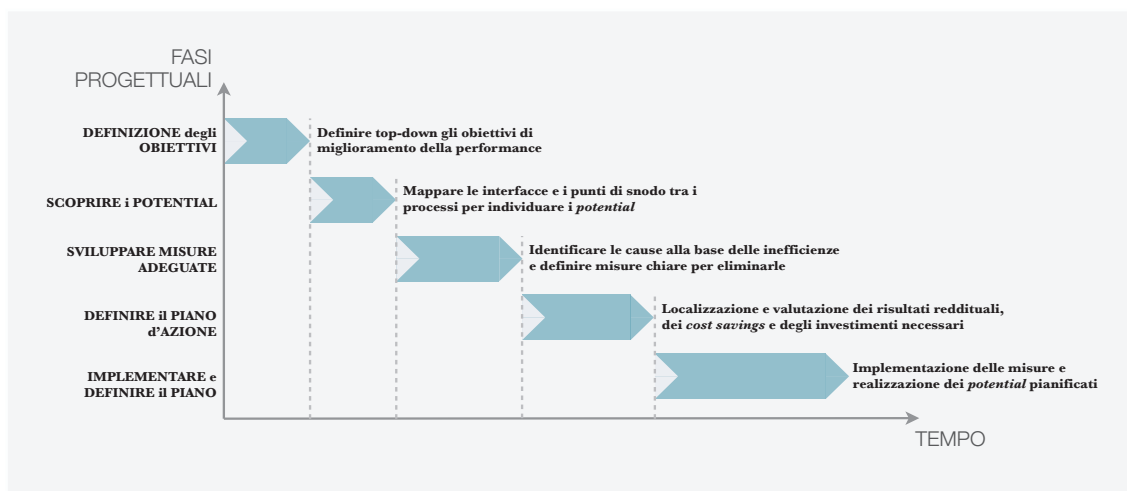
3. *Sviluppare misure adeguate per attaccare le cause alla base delle inefficienze*

4. *Definire il piano d'azione*

5. *Implementare e realizzare efficacemente il piano*

La durata temporale di ogni fase varia con la complessità e la dimensione aziendale (Figura 3).

Fig. 3 - Modellizzazione delle fasi progettuali per un'impresa di grandi dimensioni



1. Definire gli obiettivi

Il primo passo consiste in una chiara definizione top-down degli obiettivi di efficienza da conseguire all'interno delle unità operative.

Si parte avendo opportunamente definito, sulla base dei dati *actual* di cui già si dispone, uno *starting level* rispetto al quale fissare i target da raggiungere.

Secondo metodologie appropriate, comunemente definite di *Target Setting* o *Outside-in*, gli obiettivi da conseguire possono essere estrapolati da una strategia di Valore e di crescita pluriennale desunta attraverso un approccio di *Value Benchmarking* utilizzando, ove

Attraverso appropriate metodologie è possibile utilizzare informazioni di mercato forward-looking per evidenziare il miglioramento di performance atteso per l'impresa

possibile, informazioni *forward-looking* di mercato. Ciò permette di evidenziare il miglioramento di performance annuale che il mercato dei capitali

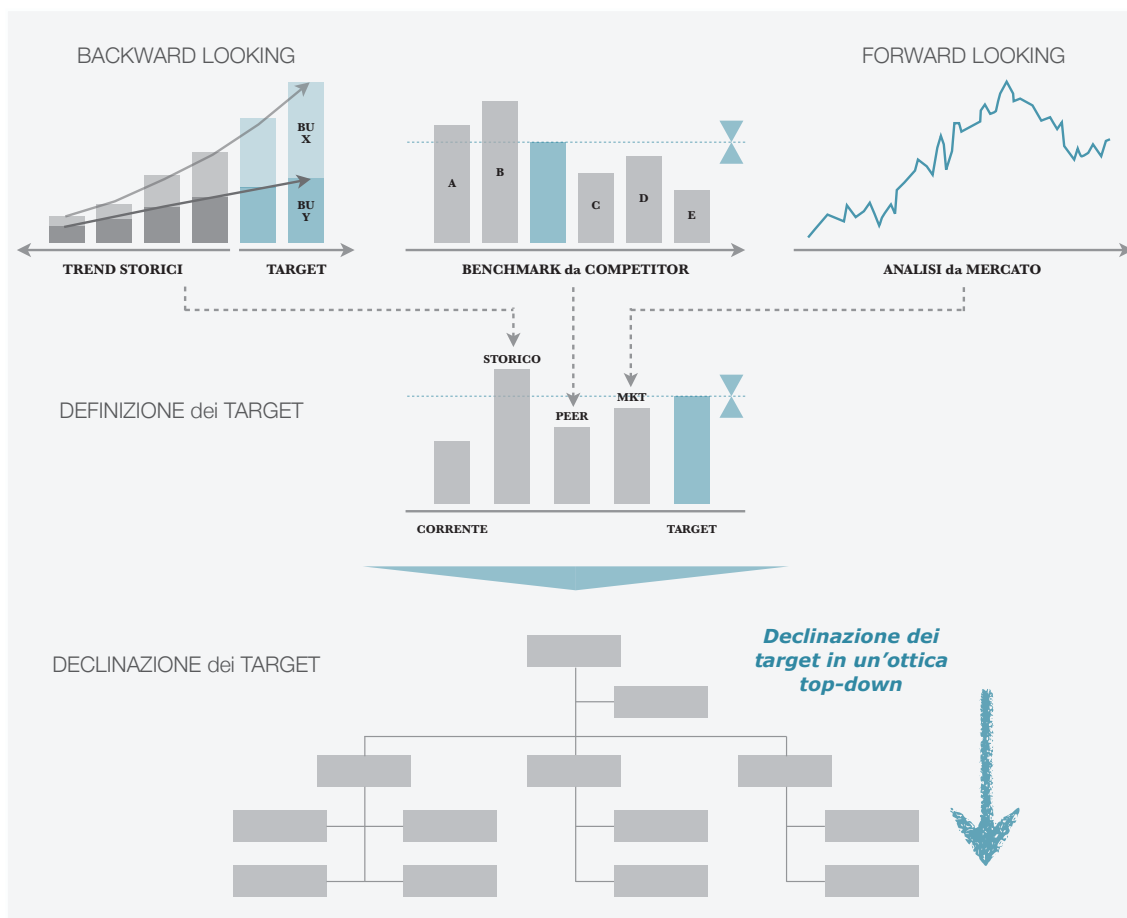
già si attende dall'impresa di un dato settore tenuto conto della loro performance corrente (Figura 4).

Tale miglioramento può essere declinato ai vari livelli

aziendali e diventare un *benchmark* gestionale di validazione.

Alla fine di questa fase ogni unità operativa conoscerà i rispettivi obiettivi di miglioramento in termini di Utile e di *cash flows*.

Fig. 4 - Target Setting: la definizione e la declinazione dei target



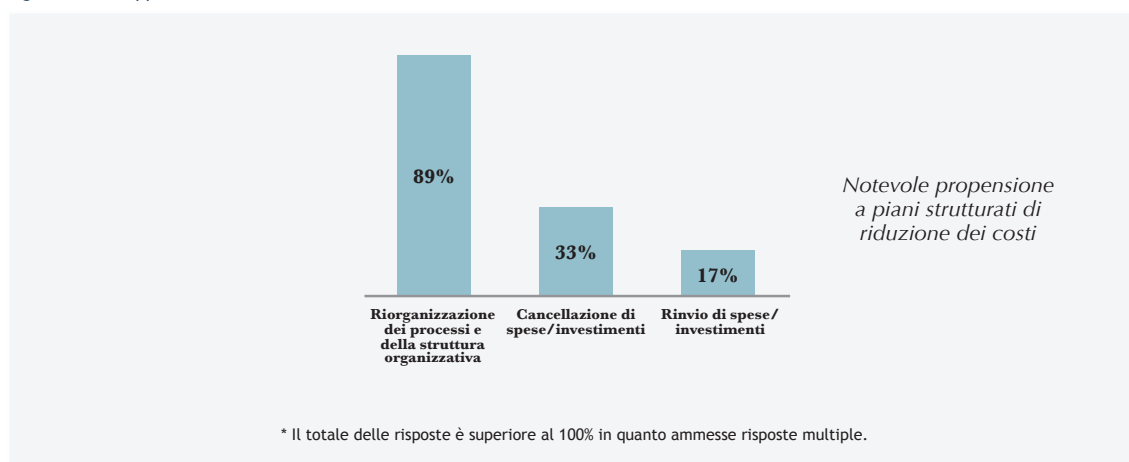
2. Scoprire i *potential* all'interno della struttura

L'obiettivo di questo step è una veloce individuazione dei *potential* di efficienza all'interno della struttura organizzativa dell'impresa con lo scopo di scoprire, e superare, eventuali inefficienze.

La quasi totalità del campione consultato per la nostra

indagine dichiara di voler raggiungere questa finalità ottimizzando i costi attraverso una riorganizzazione dei processi e un ripensamento della struttura organizzativa (Figura 5).

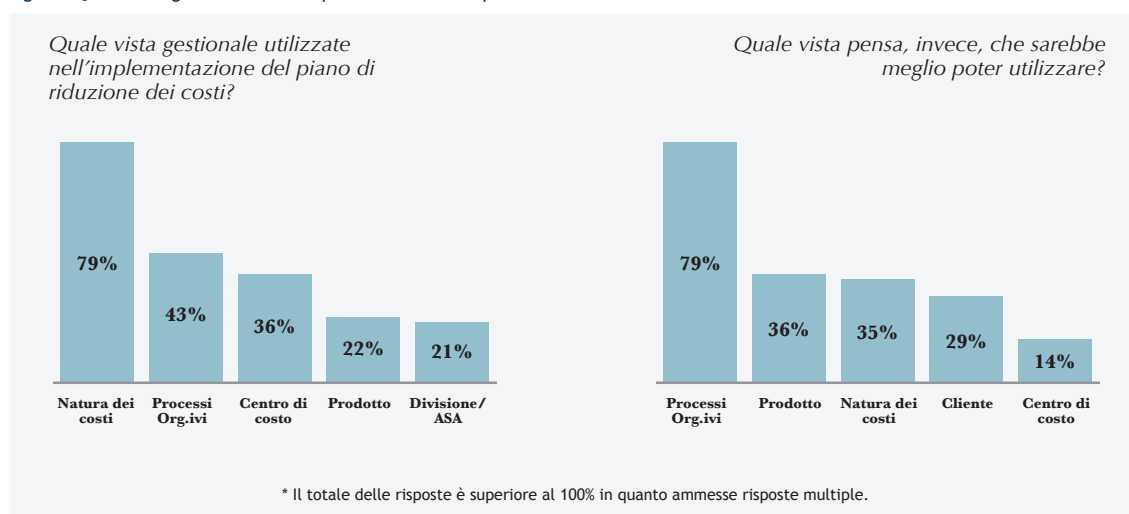
Fig. 5 - Quale approccio alla Riduzione dei costi



L'attenzione ai processi, in tema di riduzione dei costi, emerge anche dall'analisi delle viste gestionali principalmente usate nell'implementazione dei piani. Se, infatti, i costi vengono di norma contabilmente rilevati per Natura o Centro di costo, le imprese

ammettono di voler tendere a viste maggiormente legate ai processi organizzativi interni, in quanto strettamente legati alle vere determinanti dei costi stessi, le attività (Figura 6).

Fig. 6 - Quale vista gestionale nell'implementazione dei piani di riduzione dei costi



In realtà questa fase non prevede una dettagliata modellizzazione dei processi correnti all'interno dell'impresa che, di norma, dovrebbero già essere pensati e strutturati secondo efficienza e soggetti comunque ad una chiara *accountability* su cui far leva, quanto invece ricercare riserve di inefficienza nei punti di snodo tra un processo e l'altro, ovvero come i processi si legano tra loro per produrre *output* efficaci e di qualità.

Preventivamente è comunque sempre opportuno effettuare una valutazione dell'utilità/necessità dei processi stessi e della loro coerenza all'interno della catena del Valore d'impresa anche vagliando eventuali soluzioni di *Outsourcing* o *In sourcing*. Lo scopo ultimo sarà poi quello di mettere a nudo le inefficienze che spesso si stanziavano tra i processi che non sempre riescono a legarsi in modo ottimale nascondendo così potenziali di

Disporre di un giudizio sulla qualità dei prodotti / servizi erogati ha una duplice valenza: ex ante un valore segnaletico di inefficienze nascoste, ex post un valore qualificante di stima dei margini di miglioramento

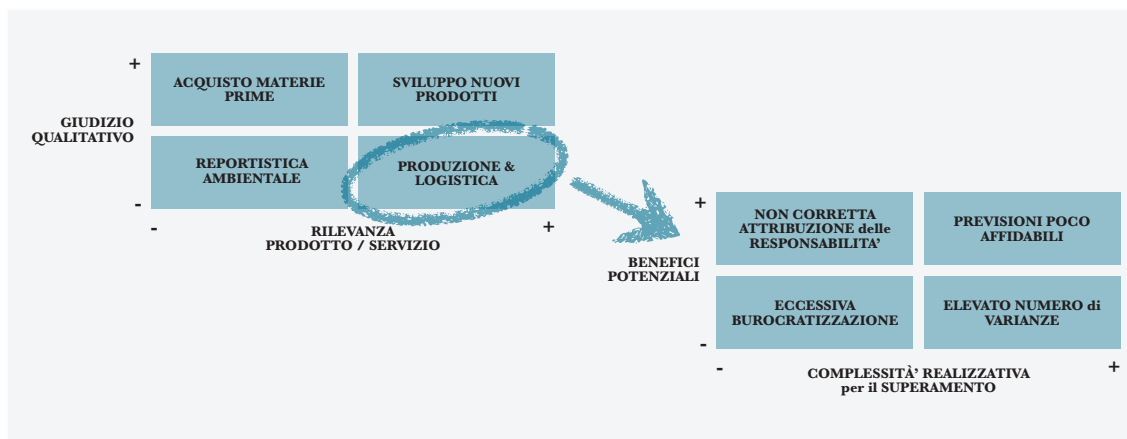
cost savings in quanto, ad esempio, producono *output* non perfettamente corrispondenti alle necessità dei clienti interni.

I *potential* così identificati si devono poi sottoporre a verifica. Secondo un catalogo di criteri qualitativi, i *potential* si classificano stimando l'entità dei *cost savings* e le complessità/difficoltà per realizzarli.

In questa fase, dunque, disporre di un giudizio sulla Qualità dei prodotti/servizi erogati per le strutture interne all'impresa avrebbe una duplice valenza: ex ante un valore segnaletico

per individuare eventuali inefficienze nascoste negli snodi tra un processo e l'altro della struttura interna, ex post un valore qualificante per stimare i margini di miglioramento conseguibili per ogni prodotto/servizio erogato internamente (Figura 7).

Fig. 7 - Analisi dei punti di snodo (esempio: azienda farmaceutica)



Per l'identificazione e la prioritizzazione dei *potential* è necessario uno specifico lavoro analitico da parte di un *project team* e, in aggiunta, *focus group* per analizzare i prodotti/servizi chiave nonché, per maggiore esaustività, *survey* interne, ad esempio *web*

based, a livello di management operativo.

Alla fine di questo *step* si disporrà di un numero realistico di *top-potential* cui seguiranno, nello *step* successivo, adeguate metriche di misura (Fig. 8).



Fig. 8 - Analisi delle criticità (esempio: azienda farmaceutica)

PROCESSO	CRITICITA'	PRIORITA'
SVILUPPO NUOVI PRODOTTI	1. Carenza definizione obiettivi e priorità 2. Basso livello integrazione tra R&S e altri processi 3. Inefficace organizzazione per progetti	A B C
PRODUZIONE & LOGISTICA	1. Elevato numero di variazioni di input 2. Non corretta attribuzione delle responsabilità 3. Eccessiva burocratizzazione	B A C
VENDITE	1. Difficoltà nella reperibilità delle informazioni 2. Scarsa programmazione e difficoltà rispetto dei tempi 3. Mancanza di delega	C A B
...

Schema esemplificativo delle criticità del Processo Produzione & Logistica



3. Sviluppare misure adeguate

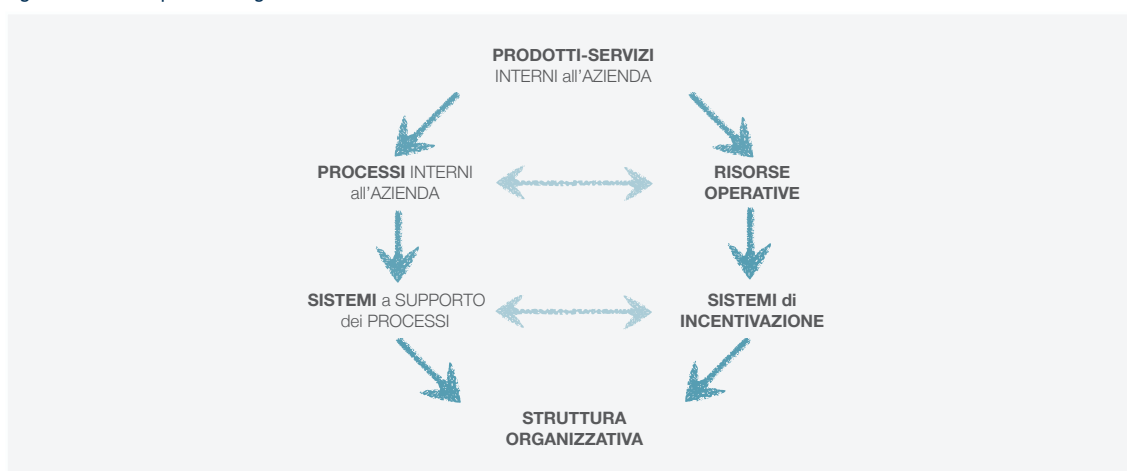
Questo *step* consiste nell'identificare le cause alla base delle inefficienze e nel definire misure chiare per eliminarle.

I *potential* identificati e sottoposti a verifica nella fase precedente, rappresentano accumuli d'inefficienza dovuti alla presenza di processi organizzativi poco utili o poco tarati sulla catena del Valore d'impresa o a processi che mal si legano l'un l'altro. Lo scopo di questa fase è risalire alle cause che ne sono alla base.

In relazione alle cause sottostanti le inefficienze, si potranno definire, per ogni *potential*, misure di miglioramento lungo le seguenti dimensioni (Figura 9):

- *Processi*
- *Sistemi di supporto ai processi*
- *Risorse operative*
- *Struttura organizzativa*
- *Sistemi d'incentivazione*

Fig. 9 - Analisi dei possibili miglioramenti



Cominciando con l'elaborare misure di breve termine dai risultati finanziari immediati (*quick wins*), seguendo questo approccio si potrà determinare l'impatto monetario delle inefficienze localizzate.

Il risultato di questa fase sarà una lista comprensiva di tutte le misure che mostrerà come raggiungere su basi sostenibili i *potential* identificati (Figura 10).

Fig. 10 - Misure (esempio: azienda farmaceutica)

Sviluppo delle misure volte a contrastare le criticità emerse nel processo di Sviluppo Nuovi Prodotti

CRITICITA'	PRIORITA'	MACRO - MISURE	PRIORITA'	RESPONSABILITA'
CARENTE DEFINIZIONE di OBIETTIVI e PRIORITA'	A	1. Riduzione del numero di progetti di R&S 2. Definizione delle priorità e loro mantenimento per un periodo ragionevole per agevolare la pianificazione	I II
BASSO LIVELLO di INTEGRAZIONE	B	1. Coinvolgimento preventivo delle funzioni MKTG e Produzione nei progetti di R&S 2. Standardizzazione preventiva dei metodi di controllo	II I
INEFFICACE ORGANIZZAZIONE per PROGETTI	C	1. Implementazione di un sistema di "project management" strutturato e sistematico	I	...
...



4. Definire il piano d'azione

Obiettivo di questo *step* è l'esatta definizione di un piano d'azione per conseguire i risultati reddituali pianificati.

Le misure sviluppate prevedono un tempo di raggiungimento in funzione dei *cost savings* attesi, degli incrementi di reddito pianificati, come pure di eventuali investimenti necessari per raggiungere una configurazione ottimale. Sarà necessario, dunque, categorizzare tutti gli effetti monetari per tipologia o natura (Sales, Personale, Costi operativi, Capitale Circolante, etc.), posizione (Centro di Profitto, Centro di Costo) come pure orizzonte temporale di realizzazione (anno, semestre).

Le misure verranno poi esaminate anche secondo parametri non monetari: impatto sul clima interno, potenziali rischi d'implementazione, sostenibilità di altre misure, etc.

E' provato essere un fattore chiave di successo

provvedere ogni valutazione di una *measure card*, ovvero formalizzare un prospetto d'analisi riassuntivo che tenga traccia del processo di efficientamento pianificato e che includa lo *starting level as-is* di partenza, come pure la situazione a tendere che si intende raggiungere (*to be*).

La *measure card* sarà un ottimo strumento di controllo per la fase successiva.

Le misure andranno infine categorizzate per tipologia e *accountability* manageriale.

Secondo l'indagine "*Best Practice nella riduzione dei costi*" le imprese consultate hanno dimostrato di voler tendere ad una generale riconfigurazione della propria struttura interna attuando sì misure restrittive di riduzione dei costi efficaci nel Breve termine (Figura 11 e Figura 12), ma in un'ottica di sostenibilità e di consolidamento nel tempo (Figura 13).

Fig. 11 - Quali misure di riduzione dei costi ha già attuato?

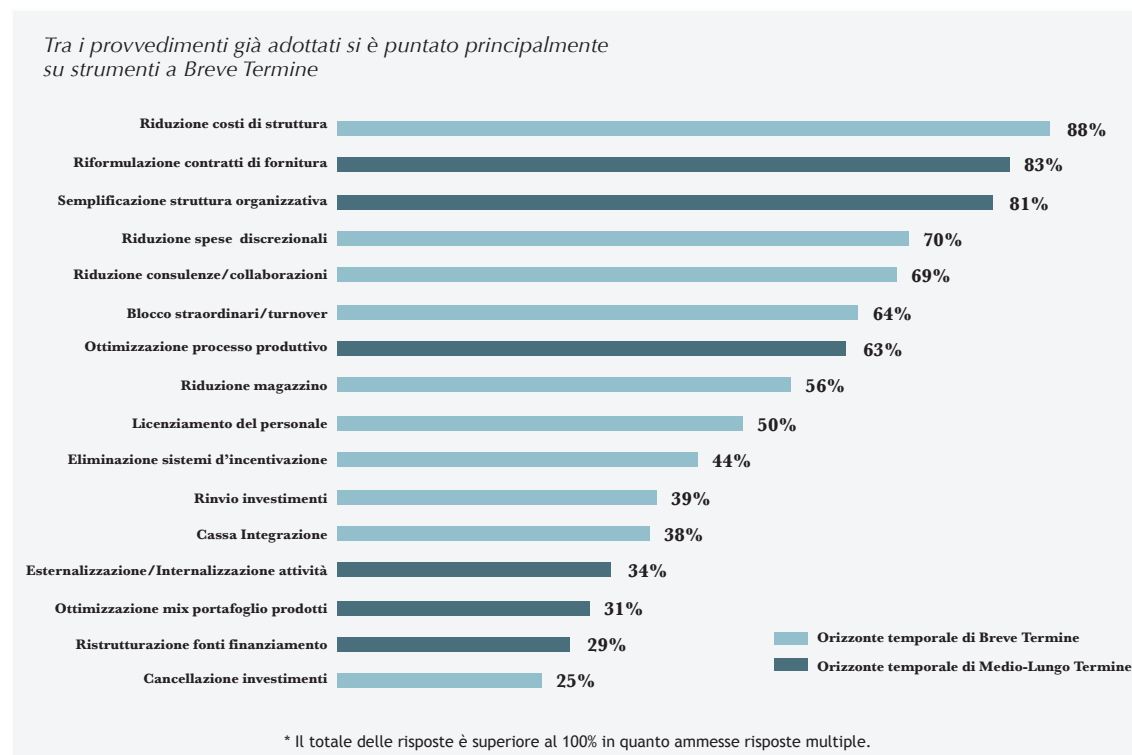


Fig. 12 - Quali misure di riduzione dei costi ha intenzione di attuare?

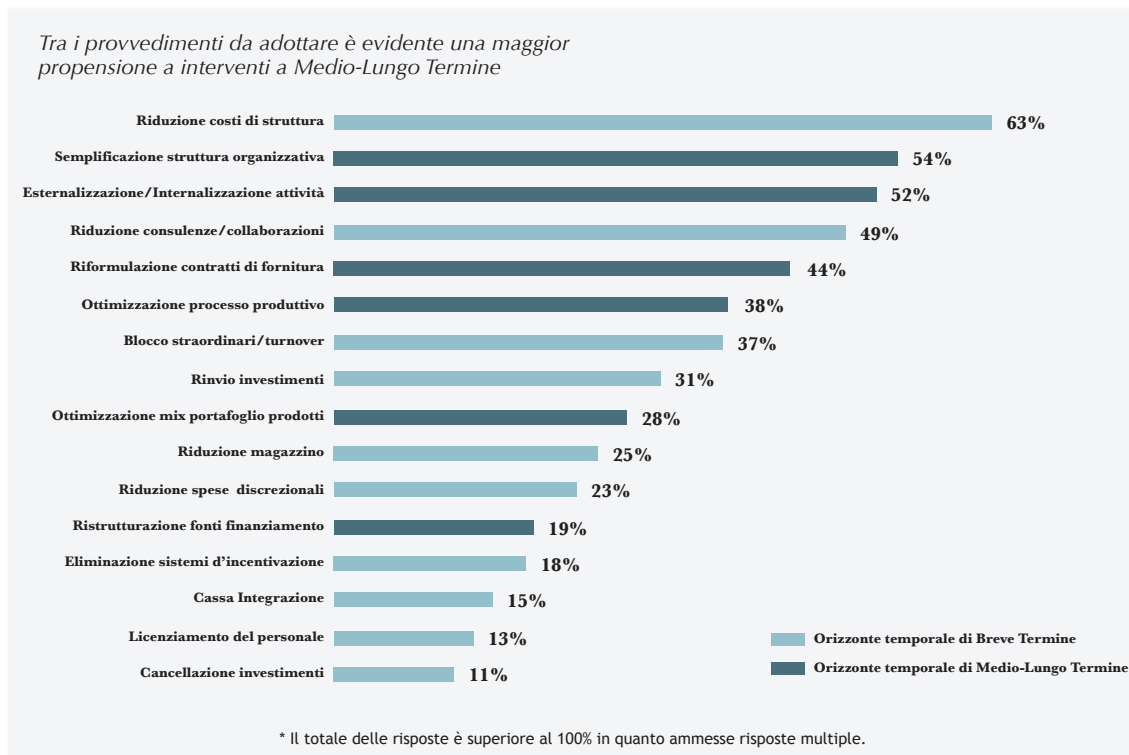
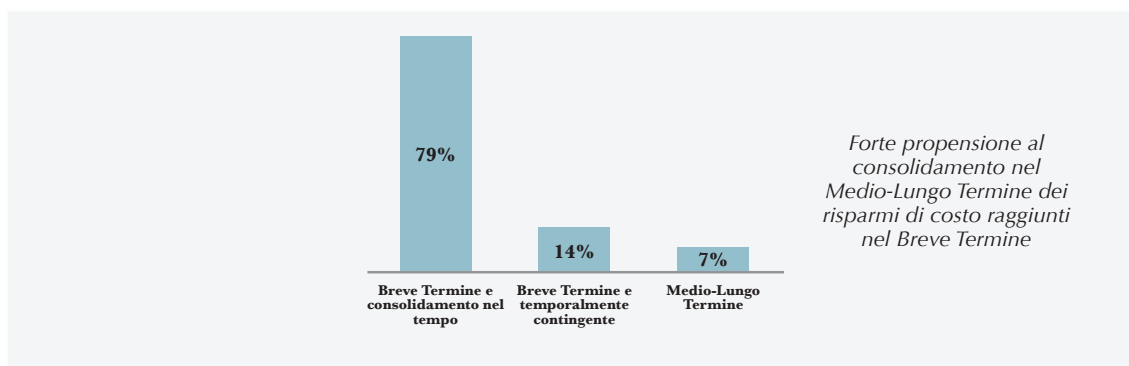


Fig. 13 - Quale orizzonte temporale per il piano di riduzione dei costi



5. Implementare e realizzare il piano

In quest'ultimo *step* si dovrà garantire l'implementazione delle misure e il conseguimento dei *potential* pianificati.

In questa fase, può essere utile strutturare il programma in più sotto-progetti secondo la criticità e la complessità di realizzazione dei *potential*.

Le responsabilità d'implementazione vengono, di norma, decentrate al management operativo di riferimento, ma allo stesso tempo, può essere d'aiuto stanziare un *project-office* centralizzato in grado di mantenere alta la pressione sui risultati fino al loro completo conseguimento.

In quest'ultima delicata fase d'implementazione, alcuni fattori sono particolarmente critici per il successo dell'intero programma:

- *Coniugare target e responsabilità sui risultati del piano*
- *Mantenere alta la tensione sui risultati e sull'importanza del programma*
- *Il controllo sulla realizzazione dei potential deve essere, per quanto possibile, capillare e severo*
- *Garantire il massimo coordinamento tra i sotto-progetti, se necessario dotarsi di un office dedicato*
- *Comunicare tempestivamente il progresso nei risultati raggiunti*
- *Veicolare il programma con dettami semplici, comprensibili e con strumenti tecnicamente non complessi*

Active Value Advisors.

T +39 02 36697100

F +39 02 36697101

E info@activevalue.eu

I www.activevalue.eu