

**WE LEAD TO EXCELLENCE**



**Advance**  
SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

**Come raggiungere gli obiettivi di savings attraverso  
la Should Cost Analysis**

## Cosa è **SNAPSHOT**?

Snapshot letteralmente è una istantanea di un oggetto. Gli Snapshot di Advance Supply Chain Solutions sono delle istantanee di un argomento di Operations, Supply Chain, Lean Six Sigma o Procurement condivise con il pubblico di Advance. Le fonti di questi snapshot sono generalmente implementazioni dei nostri Senior Consultant, best practice e contenuti di eventi e webinar da noi organizzati. È un modo semplice e immediato per diffondere conoscenza state-of-the-art su argomenti nel DNA di Advance Supply Chain Solutions.



### **Come raggiungere gli obiettivi di savings attraverso la Should Cost Analysis**

**Un importante strumento a disposizione dei professionisti degli acquisti, anche se molto spesso sottovalutato, è quello dello Should Costing.**

La Should Cost Analysis è un'analisi condotta dall'acquirente inerente tutti costi necessari al fornitore per fornire un prodotto/servizio o per onorare un contratto. Lo scopo primario della Should Cost Analysis è quindi quello di determinare un appropriato benchmark utile per negoziare con i fornitori e/o da utilizzare come riferimento per valutare le offerte.

**Peculiarità della Should Cost Analysis è quella di trovarsi “a cavallo” tra Acquisti, Ingegneria e Produzione, necessitando, per essere correttamente implementata, di un contributo interfunzionale, come peraltro risulta già noto per quanto concerne l'ambito di Value Analysis/Value Engineering.**

**Tale approccio consente, quindi, all'ente preposto agli acquisti di comprendere più a fondo la struttura di quanto deve essere acquistato, basandosi su un approccio a tutti gli effetti “fact-based” e non semplicemente improntato al cosiddetto “costo desiderato” il quale, molto spesso, non consente un efficace contraddittorio con i fornitori interessati.**

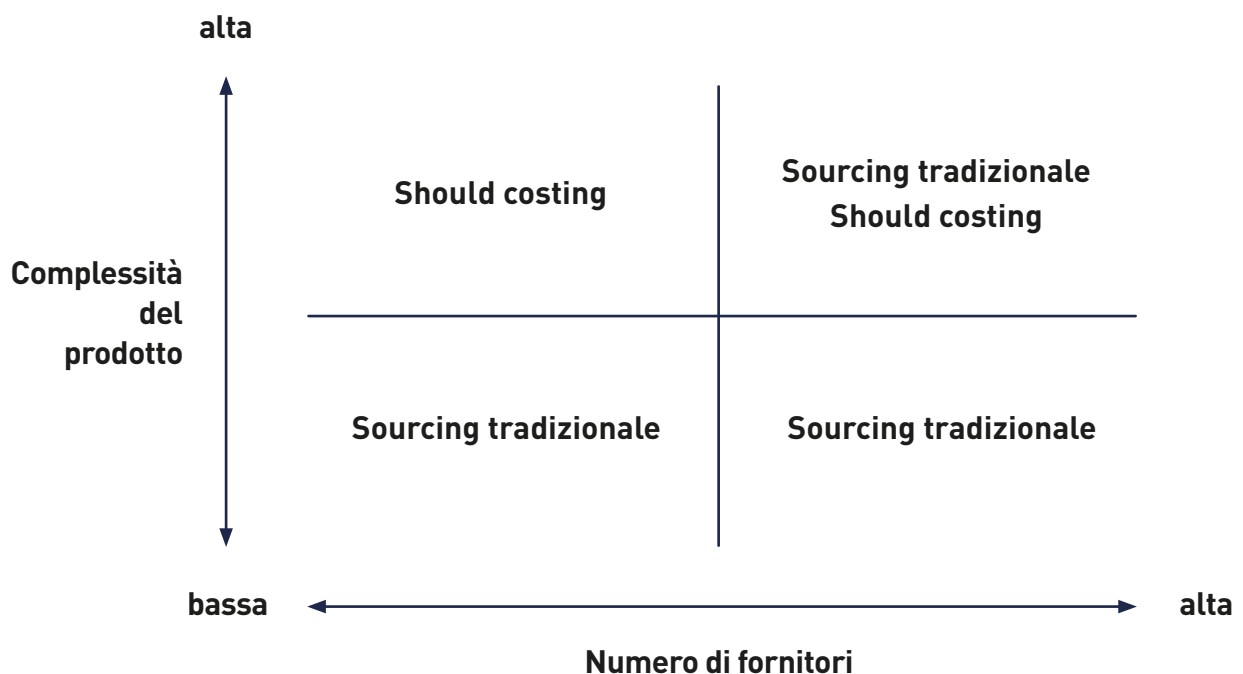
In aggiunta, la Should Cost Analysis consente anche un effettivo ripensamento e/o miglioramento del processo produttivo inerente quanto viene analizzato (particolarmente evidente nei casi di make or buy) e, come già sottolineato, un'impostazione particolarmente efficace della strategia negoziale nei confronti dei fornitori, che risulta così basata su un'effettiva “awareness”, o consapevolezza” dei costi.

**Tutto ciò può essere molto rilevante nel momento in cui si ha a che fare con prodotti ad alto impatto e strategici. In molte aziende di diversi settori, il nostro assessment ha consentito di portare avanti delle importanti riduzioni costi, supportando l'azienda nella trattativa con dati alla mano ed evidenze, difficilmente contestabili dal fornitore.**

Ovviamente la Should Cost Analysis non è la panacea per tutti i mali, ma va utilizzata con cognizione di causa, quindi la domanda nasce spontanea:

### **“Quando ha senso utilizzare tale strumento”?**

Nei vari casi di Should Costing che abbiamo gestito come Advance, abbiamo sempre usato come riferimento la seguente matrice:



Questa matrice ci fornisce una prima risposta: lo Should Costing ha senso utilizzarlo quando si ha una elevata complessità del prodotto da acquisire in un contesto con un numero di fornitori basso mentre, a parità di complessità e con un numero di fornitori elevato, tale strumento può essere utilizzato in alternativa, oppure affiancato al ben noto Strategic Sourcing.

Conseguentemente, nei casi in cui ci si è trovati ad intervenire nei primi due quadranti in alto, si è proceduto ad implementare il processo di Should Costing: così è stato anche per una nota Azienda attiva nella produzione di componentistica per il settore Automotive, con un fatturato medio di circa 250 Milioni di Euro. L'Azienda menzionata presentava crescenti problemi di marginalità su una serie di componenti, mediamente complessi, acquistati completamente all'esterno e senza capacità di produzione (make) interna. Purtroppo il mercato non presentava elevate alternative di fornitura e la posizione negoziale dell'Azienda risultava piuttosto debole da un punto di vista negoziale a causa anche della scarsa conoscenza della struttura costi dettagliata dei componenti stessi.

**Per ovviare a questo problema si è quindi proceduto all'implementazione di un processo di Should Costing articolato nelle seguenti tre Macro fasi:**

## **1) Assessment**

## **2) Implementazione della Should Cost Analysis**

## **3) Targeting / Tendering e Feedback**

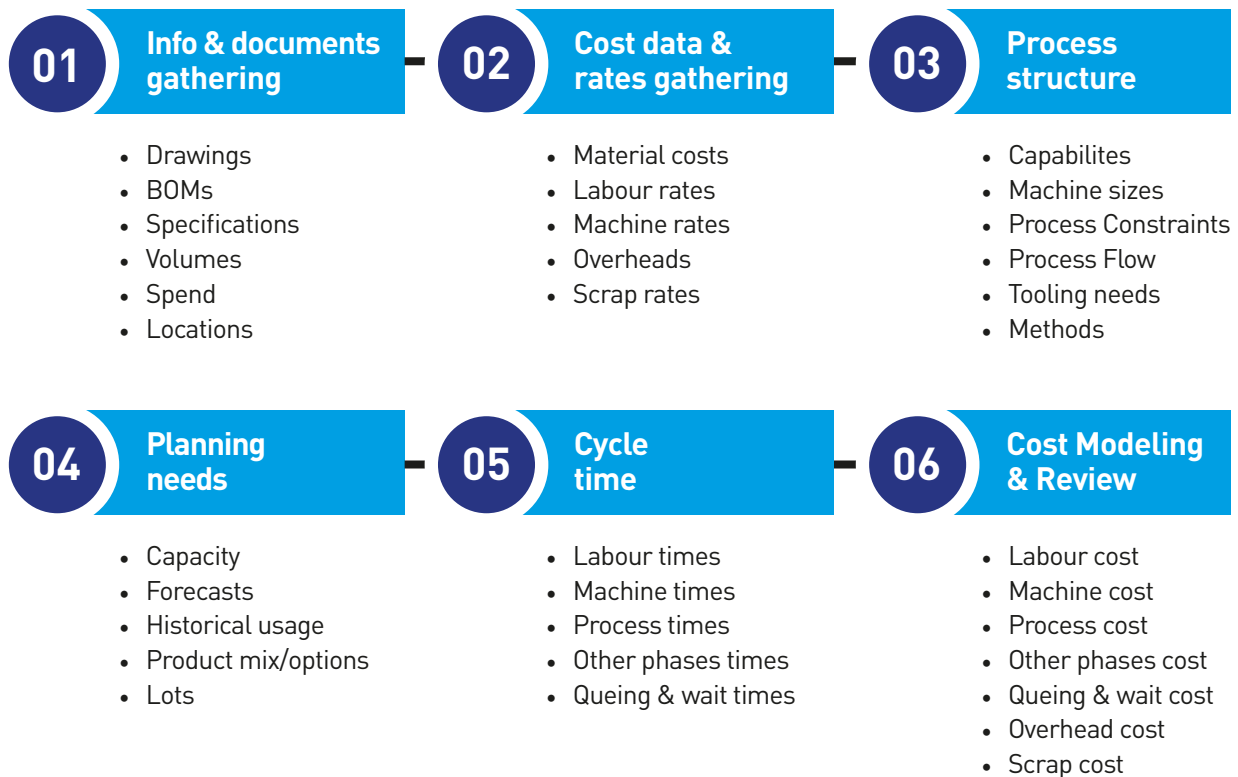
Una volta organizzato il team che avrebbe dovuto implementare la Should Cost Analysis, si è avviata la Macro fase di Assessment, esaminando e condividendo insieme al team i prodotti, le parti ed i componenti che sarebbero stati oggetto dell'attività.

Tipicamente sono selezionati come oggetto della Should Cost Analysis i componenti in base a criteri di:

- ▶ **Rilevanza del costo in percentuale sul costo del prodotto finale**
- ▶ **Importanza strategica in quanto caratterizzanti fortemente il prodotto finale**
- ▶ **Impatto sulla marginalità: in quanto parti dei prodotti finiti a maggior margine di contribuzione.**

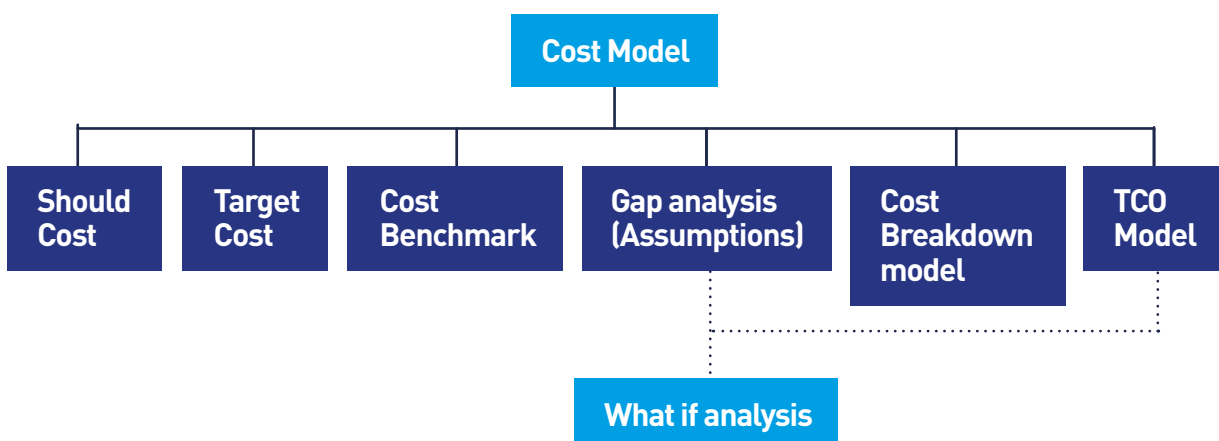
I criteri di selezione sopra citati sono stati applicati anche in questo caso, con particolare attenzione ai componenti maggiormente impattanti, cioè parti di quei prodotti a maggior margine di contribuzione che stavano mostrando un margine in deciso declino negli ultimi anni.

Terminata la Macro fase di Assessment, l'implementazione del processo di Should Cost Analysis (Macro Fase 2) è entrata nel vivo, come sintetizzato nello schema seguente:



Come si può evincere dallo schema mostrato, questo processo è “data intensive”: pertanto è necessario che l'ente preposto agli acquisti lo implementi con piena collaborazione delle altre funzioni. Nello specifico le funzioni coinvolte sono state, oltre che gli Acquisti: la Produzione, l'Ufficio Tecnico e la Qualità. Tipicamente la Macro Fase 2 impiega il 60% del tempo totale necessario per una Should Cost Analysis.

**Occorre però tenere presente che il processo di Should Cost Analysis non porta meramente ad uno “Should Cost”, ma ad un vero e proprio “Cost Model” utile per l'impostazione e l'esecuzione delle proprie strategie, come di seguito evidenziato:**



**Da tutto ciò si deduce che il modello dei costi propriamente detto non è una “formula” più o meno complessa, ma un insieme organico di informazioni di cui lo “Should Cost” ne è parte integrante.**

Infatti, per massimizzare l'efficacia dello “Should Cost” che è stato determinato, occorre avere un Target Cost, ovvero un costo obiettivo dato dalla Direzione e/o dal cliente interno, a fronte del quale confrontarsi e decidere che tipo di approccio tenere con il fornitore: per esempio, se il Target Cost risulterà allineato o superiore allo Should Cost, sarà probabilmente necessaria minore incisività in fase di approccio con i fornitori.

**Nel caso specifico l'Azienda aveva richiesto un Target Cost medio, ovvero mediato su tutti i prodotti acquistati della medesima tipologia, che risultava del 20% inferiore al costo attualmente pagato dall'Azienda stessa.**

**Rispetto ai costi attuali pagati, lo Should Cost risultava addirittura più basso del 30%: questo gap importante ha portato poi all'implementazione di una negoziazione piuttosto decisa, che si è rivelata effettivamente possibile in quanto suffragata da dati oggettivi.**

Ovviamente alcuni fornitori, al momento del confronto tecnico e sui costi voce per voce, hanno inizialmente posto alcune resistenze, anche perché non abituati ad un confronto di questo tipo: tuttavia, in una seconda parte della trattativa, hanno progressivamente modificato la loro posizione davanti all'evidenza dei fatti e alla determinazione del negoziatore. Infatti è bene ribadire che lo Should Costing consente di impostare negoziazioni “fact-based”.

È da sottolineare che nel Cost Model, vi sono anche dei Benchmark di costo che, per specifici fattori connessi con il prodotto oggetto di Should Costing, occorre tenere presente sia come verifica della validità della determinazione dello Should Costing stesso, sia come riferimento per il mercato (ad esempio i prezzi aggiornati di alcune materie prime, ecc....).

**Ovviamente non si può prescindere dal Breakdown dei costi, così come la prassi impone. Breakdown dei costi che molto spesso finisce per diventare, una volta espanso, la stessa struttura dello Should Costing, ma che deve essere strutturato e pilotato da chi compera e non da chi vende.**

Occorre inoltre considerare tutti i costi connessi con il processo di acquisto, ovvero il Total Cost of Ownership (TCO) in quanto, se effettuato un acquisto in India, sicuramente avrà un impatto economico diverso rispetto allo stesso acquisto condotto in Est Europa o in Italia.

**Parte fondamentale per l'impostazione della strategia negoziale e di approccio al fornitore, è risultata anche l'esplicitazione delle assunzioni effettuate per sviluppare il modello dei costi, da cui sono state condotte "what if analysis" per valutare diversi scenari ed opzioni in funzione delle assunzioni stesse.**

Questo ha portato, alla fine dell'intervento presso l'Azienda cliente, ai seguenti risultati, evidenziati nelle colonne Final Cost (rispetto alla colonna Actual Cost) ed Alternative (nel caso siano state trovate soluzioni tecniche o di processo diverse):

Tipologia di componente	Actual cost	Target cost	Should cost	Final cost	Alternative
Tipologia A	X	-20%	-35%	- 31%	Nessuna
Tipologia B	Y	-25%	-30%	-28%	Process Improvement
Tipologia C	Z	-15%	-25%	- 37%	Materials change

## Conclusioni

Lo Should Costing è una tecnica che può dare un contributo determinante nel miglioramento dei risultati aziendali, in quanto fornisce un benchmark "fact based" e molto utile per la negoziazione con i fornitori. Inoltre lo Should Costing non si limita a dare un'indicazione di costo ottimale fine a se stessa, ma consente di elaborare il dettaglio della struttura costi, fornendo anche preziose indicazioni e suggerimenti per migliorare i processi produttivi, evidenziandone carenze, sprechi, difettosità, code, attese, set up eccessivi e layout irrazionali, agevolando l'individuazione di programmi di sviluppo e miglioramento del parco fornitori.

**Proprio questi aspetti hanno consentito di raggiungere i risultati evidenziati nelle ultime due colonne della tabella sopra riportata, con un evidente beneficio sia per il cliente che per il fornitore.**

## Advance Supply Chain Solutions

Advance Supply Chain Solutions è la divisione consulenza di Advance, Premier Channel Partner di ASCM/APICS. Fornisce servizi di consulenza in area Procurement, Supply Chain Management, Lean Six Sigma e DDMRP. La metodologia di assessment ed implementazione di Advance Solutions ha consentito ad aziende di vari settori e dimensioni di migliorare in tempi rapidi la performance e ridurre i costi della Supply Chain

---

Dicono di noi:

*“Siamo molto soddisfatti dei risultati del progetto should costing nell’area Procurement, portato avanti insieme Advance: il progetto ha coinvolto il nostro ufficio Acquisti e ci ha permesso di individuare, insieme all’Ufficio Tecnico, nuove opportunità sulle quali lavorare insieme ai fornitori” Mattia Bioni, Head of Division Supply Chain, Endress+Hauser Temperature+System Products.*

---

Per informazioni e contatti sui nostri servizi: [info@advanceschool.org](mailto:info@advanceschool.org)

Hanno collaborato allo snapshot:



**DANIELE MELDOLESI**  
Partner e Fondatore Advance



**FABRIZIO ALBINO RUSSO**  
Senior Consultant Advance



### **SWITZERLAND**

[www.advanceschool.ch](http://www.advanceschool.ch)

[info@advanceschool.ch](mailto:info@advanceschool.ch)

#### **Basel**

Aeschengraben, 29 - 4051

Phone +41 61 2254332

Fax: +41 61 255 44 10

### **ITALY**

[www.advanceschool.org](http://www.advanceschool.org)

[info@advanceschool.org](mailto:info@advanceschool.org)

#### **Bologna**

Via Massimo D'Azeglio, 35 - 40123

Phone +39 051 19907026

Fax +39 051 0822618

#### **Milan**

Via Vincenzo Monti, 8 - 20123

Phone +39 02 46712715

Fax +39 02 48013233