

Finanziamenti in innovazione per il miglioramento degli studi professionali



Il bando della Regione Emilia Romagna denominato “Progetti Ict per professionisti” (titolo completo “BANDO PER IL SOSTEGNO DI PROGETTI RIVOLTI ALL’INNOVAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E L’INFORMATIZZAZIONE DELLE ATTIVITA’ PROFESSIONALI A SUPPORTO DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE”) rappresenta un’ottima **opportunità di miglioramento dell’efficienza** interna per liberi professionisti, studi professionali, società di ingegneria e società fra professionisti (STP). Esso è finalizzato al **supporto di soluzioni ICT per le attività delle libere professioni** e l’implementazione di servizi e di soluzioni avanzate in grado di incidere significativamente sull’organizzazione interna, sull’applicazione delle conoscenze, sulla **gestione degli studi** e sulla **sicurezza informatica**.

I progetti finanziabili dovranno favorire lo **sviluppo dell’attività professionale, incentivare gli investimenti in nuove tecnologie, diffondere la cultura d’impresa, dell’organizzazione e della gestione/valutazione economica** dell’attività professionale.

Gli investimenti ammessi a contributo dovranno essere di almeno € 15.000, verranno finanziati a fondo perduto per il 40% del loro valore fino ad un massimo di € 25.000 erogati.

I termini per la presentazione sono racchiusi in due finestre temporali: maggio 2017 e 12 settembre – 10 ottobre 2017. Le spese dovranno avvenire entro il 31/12/2017.

Alcuni esempi, non certo esaustivi, di progetti che potranno essere finanziabili dal bando sono i seguenti:

- Acquisto di **software di gestione dello studio** che migliori l’efficienza dei processi organizzativi;
- Implementazione di sistemi di archiviazione digitale di documenti (**gestione documentale** compresa archiviazione sostitutiva o “a norma”);
- Implementazione di sistemi di **sicurezza informatica**, compresi i loro test di adeguatezza, ad esempio per adeguarsi alle nuove misure di sicurezza richieste dal Regolamento UE 679/2016 sulla Protezione dei Dati Personali;
- Sviluppo di sistemi di collaborazione fra professionisti, anche attraverso l’impiego del *cloud*;
- Sviluppo di sistemi per migliorare la vendita on-line dei servizi (**sito**

- internet**) e sistemi di supporto alla clientela (**CRM**);
- Implementazione di sistemi di **controllo di gestione**;
 - Implementazione di **sistemi di gestione** aziendale (ISO 9001).

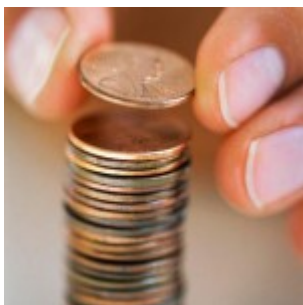
In questo ambito sarà ammesso a finanziamento l'acquisto di attrezzature, hardware, licenze software, servizi di supporto informatico, brevetti, accessori di carattere edilizio, consulenze specialistiche.

Questo bando potrebbe davvero aiutare molte piccole organizzazioni professionali (studi di ingegneria ed architettura, studi di commercialisti, avvocati, notai, studi medici, ecc.) a diventare più efficienti attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, soprattutto in realtà dove l'inefficienza è generata dalla scarsa conoscenza delle tecnologie informatiche.

Da ultimo le graduatorie per determinare l'ammissibilità del progetto premieranno i progetti più in linea con i criteri del bando e quelli maggiormente innovativi.

A questo [link](#) è possibile reperire maggiori informazioni.

Sistemi di gestione del rischio di credito (SGRC)



Il **CREDIT RISK MANAGEMENT SYSTEMS CRMS FP 07:2015** (CRMS) è il primo schema (proprietario) che tratta la gestione del rischio di credito commerciale. Nasce dalle crescenti esigenze delle organizzazioni di mantenere il controllo sui crediti verso clienti, che se mal gestiti sono spesso una delle principali cause di fallimento delle imprese.

Il SGRC è coerente con i principi dell'HLS elaborato dall'ISO per gli standard sui Sistemi di Gestione (es. ISO 9001:2015, ISO 14001, ISO 27001, ecc.).

La finalità è quella di indirizzare le aziende nell'implementazione di procedure per la gestione del credito che permettano di determinare il livello di rischiosità del cliente, implementando azioni atte a contenere tale rischio mediante la definizione di un livello massimo di esposizione o altre forme di mitigazione, come la definizione di modalità e termini di pagamento coerenti, garanzie e clausole contrattuali appropriate e così via.

Il SGRC permette così l'espansione delle vendite senza compromettere l'equilibrio economico e, soprattutto, finanziario dell'azienda.

Il Sistema recepisce l'approccio PDCA e la struttura di tutte le nuove norme sui sistemi di gestione (Contesto dell'organizzazione, Leadership, Pianificazione per il Sistema di gestione del credito, ecc.) pertanto si presta perfettamente ad essere integrata in altri Sistemi di Gestione (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001,...).

Tutti i requisiti sono ovviamente declinati nell'ottica della gestione del credito, ad es. l'Organizzazione deve identificare le parti interessate pertinenti al Sistema di Gestione per il Credito e i requisiti di tali parti interessate attinenti la gestione del credito, tenendo conto anche di eventuali

requisiti cogenti, ecc. Anche l'analisi del contesto esterno ed interno all'organizzazione è volta ad identificare i principali fattori che influenzano l'aspetto economico-finanziario, quali termini di pagamento imposti dal mercato o cogenti, tassi di interesse, accesso al credito presso Istituti di Credito o Società finanziarie, dinamiche dei costi del processo produttivo o di erogazione dei servizi, ecc.

Naturalmente l'attività di **pianificazione delle attività finalizzate ad affrontare rischi ed opportunità** nella gestione del credito commerciale costituisce uno dei capisaldi dello standard.

Il SGRC si basa sulla **politica nella gestione del credito** stabilita dalla direzione, che deve definire **obiettivi** ed **indicatori** per monitorare il raggiungimento degli obiettivi di gestione del credito.

A supporto della Direzione per la realizzazione del SGRC occorre nominare un **Credit Manager** che, indipendentemente da altri compiti e responsabilità, svolgerà determinate attività e assumerà precise responsabilità sull'argomento.

Le **risorse** e le relative **competenze del personale** devono essere commisurate alle esigenze di gestione del credito. Anche **comunicazione, informazioni documentate e infrastrutture** devono essere pianificati in base alle necessità di gestire il credito ed i relativi rischi connessi.

Per quanto riguarda le **Attività Operative**, l'organizzazione deve applicare un processo formale e documentato per l'**analisi del rischio di perdita del credito**. Tale processo include l'utilizzo di un **modello di scoring** attraverso il quale attribuire classi di rischio a ciascun cliente e determinare, di conseguenza, il grado di affidabilità del cliente in termini di solvibilità.

Il modello di *credit scoring* elabora una serie di informazioni utilizzando semplici ponderazioni e calcoli basati sull'esperienza aziendale oppure elaborati metodi statistici, pervenendo ad un punteggio sintetico di **rating**.

Il modello di *scoring* dovrebbe prendere in considerazione svariate informazioni, quali:

- Puntualità e ritardi nei pagamenti pregressi;
- Livello di esposizione nei confronti dell'organizzazione;
- Dati societari (bilanci, ecc.)
- Informazioni commerciali sul rischio di credito del cliente ottenute da società specializzate;
- Elementi pregiudiziali e protesti;
- Storicità e potenzialità del rapporto commerciale;



Il modello di *scoring* non deve necessariamente essere un modello "validato" dalla teoria sull'argomento o soddisfare determinati canoni o standard, ma deve, soprattutto, rispondere alle esigenze dell'organizzazione per una efficiente gestione degli incassi e mitigazione del rischio di credito. Come vedremo nel seguito, la validazione del modello è interna, al fine di soddisfare i requisiti propri dell'organizzazione.

Se, infatti, Banche e società specializzate in *rating* finanziario hanno algoritmi elaborati di un certo tipo, per una PMI le esigenze potrebbero essere diverse, per esempio il medesimo ritardo nei pagamenti per organizzazioni diverse potrebbe avere un peso diverso nell'algoritmo di *scoring*.

A valle della classificazione dei clienti in una determinata classe di rischio, o comunque nell'attribuzione di un *rating* per ogni cliente, in base a criteri stabiliti, devono essere intraprese azioni per trattare il rischio di credito in ogni situazione. Si può variare, secondo le esigenze e le opportunità di ogni singola azienda, dalla riduzione o limitazione del fido, alla modifica delle modalità di pagamento o addirittura alla cessazione delle forniture fino al rientro del debito.

Il modello di *scoring* e le attività di mitigazione del rischio di credito conseguenti devono essere **validate** per dimostrare la loro capacità di ridurre il rischio di insolvenza. Questo può essere dimostrato migliorando gli **indicatori** stabiliti per monitorare il rischio di credito (es. percentuale di insoluto rispetto al fatturato, media dei ritardi di pagamento dei clienti, esposizione finanziaria, ecc.).

Le linee di credito dovranno essere stabilite, approvate e periodicamente riesaminate da funzioni della struttura organizzativa aziendale appositamente incaricate.

Oltre a quanto appena esposta dovranno essere definiti e gestiti i processi di **comunicazione con i clienti, fatturazione, controllo operativo del portafoglio**

clienti, gestione del contenzioso e recupero crediti, controllo dei processi/prodotti/servizi affidati all'esterno, mediazione o azione legale, gestione perdite su crediti, continuità operativa.

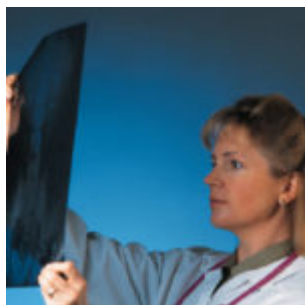
La **valutazione delle prestazioni** è analoga a quanto previsto per la norma ISO 9001:2015:

- Occorre stabilire ed attuare attività di **monitoraggio e misurazione dei processi** finalizzata a valutare l'efficacia del sistema di gestione del credito;
- Vanno pianificati e condotti **audit interni** per verificare se il CRMS è conforme ai requisiti ed attuato efficacemente;
- Deve essere periodicamente effettuato un **Riesame di Direzione**, finalizzato a valutare il raggiungimento degli obiettivi, nonché l'efficacia del CRMS;
- Deve essere implementato un processo di **miglioramento** basato sul trattamento delle **non conformità** e sulla pianificazione ed attuazione delle conseguenti **azioni correttive** ritenute necessarie.

In conclusione lo schema è ben strutturato e costituisce un ulteriore anello di congiunzione fra **sistemi qualità ISO 9001** e **controllo di gestione**, al fine di gestire l'azienda in maniera coordinata ed efficace, oltre che efficiente, da diversi punti di vista.

Tra i vantaggi nell'implementare il CRMS – ed eventualmente di certificarlo con un Organismo di Certificazione – vi sono la garanzia di ridurre in modo pianificato, e oserei dire scientifico, il rischio di perdite da crediti insoluti e il miglioramento della reputazione aziendale nei confronti degli Istituti di Credito che, al di là di altri parametri, riconosceranno nell'organizzazione che attua un CRMS certificato, un soggetto sicuramente più affidabile nell'erogazione di credito, proprio perché tiene maggiormente sotto controllo i propri crediti.

Quanto costa un esame strumentale?



Per diversi tipi di organizzazione è fondamentale, ai fini del controllo di gestione, calcolare il costo corretto di un'attività svolta da un operatore utilizzando uno **strumento o un'apparecchiatura di elevato valore**.

È il caso di un **ambulatorio medico** oppure una **clinica privata** che effettuano accertamenti diagnostici strumentali (es. TAC, risonanze, ecografie, esami oculistici, ecc.) con apparecchiature particolarmente costose, ma anche **di laboratori prove** che effettuano prove distruttive o non distruttive su prodotti o materiali (nell'ambito di servizi ispettivi accreditati, per eseguire prove previste dalla legge come quelle su campioni di calcestruzzo, ecc.) oppure di **centri di taratura strumenti** accreditati (nel caso la taratura avvenga attraverso strumenti o apparecchiature che fungono da campione primario).

In tutte queste situazioni il costo dell'attività di prova o esame per il cliente è spesso giudicato elevato, sicuramente non giustificato dal tempo occorso per effettuare l'esame o la prova.

In effetti, dal punto di vista del fornitore del servizio (struttura sanitaria, laboratorio prove, ecc.), per determinare il **costo diretto** (nell'ottica del *direct costing*) **della prestazione** non è sufficiente considerare le ore/persona che si sono rese necessarie, ma occorre considerare anche il costo dell'apparecchiatura utilizzata. Infatti sarebbe fuorviante considerare come costo del servizio solo il costo dell'operatore, le spese vive (generazione della reportistica, eventuali costi di trasporto, materiali di consumo, ecc.) e una quota parte dei costi di struttura generali. Questo perché la ripartizione dei costi di struttura o spese generali non sarebbe equa nel caso in cui l'organizzazione disponesse di apparecchiature e macchinari molto costosi, sia come costo di acquisto, sia come gestione/manutenzione: la differenza di costo di tali risorse potrebbe, infatti, incidere in modo differente sui diversi servizi (esami, prove ecc.).

L'approccio più corretto sarebbe quello di considerare nei costi diretti della prestazione anche quota parte del costo di gestione e ammortamento dell'apparecchiatura utilizzata, vediamo come.

Il prezzo del servizio (esame strumentale, prova di laboratorio, taratura, ...) sarebbe determinato dalla seguente formula:

Prezzo del servizio = Costo operatore + Costo materiale di consumo + Costi accessori + **Costo impiego apparecchiatura** + quota parte dei costi fissi di struttura + Margine/utile lordo

che può essere espressa anche come:

Prezzo = Costi diretti + Costi fissi + Margine lordo,

laddove:

Margine lordo = (Costi diretti + Costi fissi) x (1+ Utile desiderato in %)

Costi fissi = f(Costi diretti, Driver criterio di ripartizione)

dove il **Driver di ripartizione dei costi fissi** può essere determinato a partire dai ricavi generali, dal n° di servizi venduti, dai ricavi per il servizio specifico nell'anno precedente, dall'area occupata dal servizio, ecc..

Mentre

- il **costo operatore** può essere facilmente determinato dalle ore impiegate dall'operatore che effettua la prestazione moltiplicato per il suo costo orario,
- il **costo del materiale** di consumo può anch'esso essere calcolato in base alla quantità di materiale consumato (compresi eventuali supporti ottici, carta speciale per le stampe dei report/esiti, ecc.) per il relativo costo,
- i **costi accessori** possono essere costituiti da spese vive di vario genere (es. trasporti per lo strumento da tarare o per il campione da esaminare),

per quanto riguarda il **Costo impiego apparecchiatura** occorre fare alcune considerazioni.

Un macchinario o apparecchiatura molto costosa (es. apparecchi per TAC, risonanze, ecografie, determinati esami oculistici o altri esami specialistici in ambito sanitario) è opportuno considerare il **costo di acquisto** dell'apparecchiatura, la sua **durata di vita media** presunta ed i **costi di manutenzione**. Il costo annuo dell'apparecchiatura è dunque determinato nel modo seguente:

Costo annuo apparecchiatura = Costo di acquisto/Vita media in anni + Costo di manutenzione/gestione annuo

Tutti i valori andrebbero poi attualizzati considerando i relativi tassi di inflazione.

Dunque non bisogna considerare le quote di ammortamento fiscali nel calcolo del primo addendo, perché potrebbero essere fuorvianti.

Per un calcolo preciso del costo annuo dell'apparecchiatura occorre prestar molta attenzione alla durata media presunta dell'apparecchiatura, calcolabile attraverso stime su apparecchiature simili, ed al conteggio dei costi di manutenzione e gestione (comprese le parti di ricambio e i sistemi informatici di supporto per la conservazione dei risultati). Questi ultimi andrebbero sistematicamente aggiornati anno per anno (talvolta crescono col passare del tempo) per ottenere un valore preciso del costo della risorsa. Naturalmente in caso di strumentazione a noleggio tutti questi calcoli si semplificano.

Una volta determinato il costo annuo dell'apparecchiatura, mantenuto aggiornato di anno in anno, è necessario ripartire questo costo per tutte le prestazioni effettuate nell'anno con tale risorsa per determinare il sopra citato **Costo di impiego dell'apparecchiatura**.

Il numero di prestazioni effettuate con la risorsa non è sempre determinabile a priori, ci si può basare sui valori dell'anno precedente per fare una previsione e, nel caso di una frequenza di impiego inferiore le prestazioni non effettuate andranno ad incrementare i costi fissi generali, mentre nel caso in cui il numero delle prestazioni fosse superiore rispetto al previsto si avrebbe un maggiore margine per ogni singola prestazione, per merito del maggior numero di servizi venduti.

Altre soluzioni potrebbero essere applicate a seconda dei casi.

Da questo sistema dinamico di calcolo dei costi per il nostro esame medico o prova di laboratorio si evince che al momento della determinazione del costo e, quindi, del prezzo di vendita al cliente del servizio i valori di input possono non essere certi, alcuni di essi si basano su previsioni (dati del passato eventualmente modificati soggettivamente). D'altro canto il prezzo della prestazione deve anche dipendere da logiche di mercato (prezzo dei concorrenti, tariffari stabiliti per legge, strategie di marketing, ecc.), in ogni caso anche la **determinazione a posteriori del costo effettivo della prestazione** permette di **determinare i margini di contribuzione per i singoli servizi** offerti e quindi di disporre di un utile strumento per il **controllo di gestione**.

Novembre, tempo di budget



Un tempo nel mese di novembre le medio-grandi aziende preparavano il budget per l'anno successivo. Tale pratica era ed è tuttora consigliabile anche per le piccole imprese, anche se i tempi sono cambiati.

In questo lunghissimo periodo di crisi molti reputano il budget un esercizio sterile visto il momento di forti cambiamenti che stiamo vivendo; che senso ha, infatti, stimare i ricavi di vendita con le tecniche consolidate della letteratura che si basano su previsioni che negli ultimi anni sono state spesso disattese?

Tali affermazioni, in gran parte condivisibili, rischiano però di far perdere alle imprese l'abitudine di pianificare gli obiettivi di ricavo e di costo.

Non dimentichiamo, infatti, i **vantaggi reali** che **l'approccio budgetario** può arrecare alla gestione delle piccole e medie imprese e che possono riepilogarsi nei punti seguenti:

- costringe la Direzione a continue riflessioni sulle politiche di base dell'impresa;
- richiede un'adeguata ed appropriata organizzazione per ciascuna funzione aziendale;
- spinge il *management* verso uno stile direzionale "partecipativo" nella scelta dei vari obiettivi settoriali che devono essere tra loro coerenti ed in sintonia con il piano generale;
- obbliga la Direzione ad esprimere sempre tutti i programmi di attività in quantità e valori;
- necessita di adeguati dati storico-contabili;
- spinge all'utilizzazione più economica delle varie risorse aziendali;
- evidenzia efficienza ed inefficienza operativa;
- promuove l'intesa, tra i membri della Direzione, per i problemi comuni di lavoro;
- obbliga la Direzione a porre opportuna e adeguata attenzione agli effetti della prevista tendenza delle condizioni economiche generali.

Tuttavia, nonostante i molteplici vantaggi che il budget presenta, esso non è comunque uno strumento perfetto. Le **principali limitazioni** che tale tecnica direzionale presenta sono riconducibili al fatto che:

- il sistema budgetario è **basato su stime**, ed è noto che l'efficienza del controllo budgetario dipende proprio dalla validità o meno di tali stime che, in un periodo di profonda crisi economica come quello attuale, sono molto meno precise che in periodi di crescita costante;
- il budget **deve essere continuamente adattato alle mutevoli circostanze d'impresa**, cioè esso non deve presentarsi in chiave statica e burocratica;
- la fase esecutiva del budget non è automatica, ma è necessario che si crei, nell'ambito dell'impresa, **uno "spirito di budget"** affinché si possano superare gli ostacoli insiti nella realtà operativa per il raggiungimento dei prefissati obiettivi.

Anche nelle **piccole imprese** è comunque importante **introdurre il budget**, che permette di prendere decisioni ottimali, soprattutto in occasione di necessità di acquisto di beni e servizi.

Infatti, il comportamento tipico di una piccola impresa che non è abituata a fare il budget dei ricavi e dei costi è quello di **decidere di non effettuare un investimento o una spesa straordinaria** per il timore di trovarsi in difficoltà. In questo modo **si tarpa le ali alle opportunità di crescita** offerte dal **miglioramento dei sistemi informativi** e dalla **formazione del personale**. Non è difatti ammissibile che una Direzione lungimirante non preveda costi per la formazione del personale, per

l'aggiornamento dei sistemi informativi o per l'introduzione di innovazioni tecnologiche nei processi produttivi o di erogazione dei servizi che potrebbero migliorare l'efficienza degli stessi e, quindi, la competitività aziendale.

L'obiettivo del controllo budgetario è essenzialmente quello di **verificare se costi e ricavi maturati soddisfano le stime pianificate** nel budget e, quindi, se l'organizzazione è in grado di **generare la redditività stabilita** in sede di budget.

In periodi di crisi economica come quello corrente il budget, come già esposto, rischia di essere costantemente disatteso, soprattutto quello delle vendite, estremamente oscillanti all'interno di *range* molto estesi. Conseguentemente è necessario riallineare costantemente il **budget dei costi** a quello dei **ricavi effettivi** o maturati e delle **previsioni di ricavi** realistiche nell'immediato futuro, per evitare brutte sorprese a fine anno.

L'assenza di budget, però, provoca generalmente **la riduzione degli investimenti utili per la crescita**, inoltre non permette di **tenere sotto controllo le spese ordinarie** ed i costi che derivano da **inefficienze** e comportamenti impulsivi. La cattiva organizzazione delle attività genera spesso dilatazione nei tempi di svolgimento delle stesse e ripetizione di operazioni per riparare ad errori e lacune dovute a comunicazioni insufficienti fra i reparti, carenze di informazioni o dati poco tempestivi, ecc. Il maggior tempo impiegato dal personale nello svolgere singole operazioni o attività si ripercuote sempre in ritardi nel completamento delle commesse e, quindi, in maggiori costi, oltre a disagi apportati al cliente. Tali costi, in assenza di una stima a budget degli stessi, non vengono controllati e monitorati costantemente attraverso idonei indicatori.

D'altro canto la riduzione dei ricavi derivanti dalle vendite di prodotti e servizi porta sovente ad una *spending review* poco oculata ed al **taglio di ogni tipo di costo**. Se qualcuno in azienda ritiene utile e necessario spendere cifre anche modeste per innovazione tecnologica, formazione del personale o riorganizzazione dei processi viene immediatamente fermato e la spesa non viene approvata, anche perché i responsabili di area, settore, commessa o progetto **non dispongono di un proprio budget!**

Proprio questo aspetto negativo deve indurre a predisporre comunque un **budget delle spese e degli investimenti** in ogni impresa o studio professionale, anche di piccole dimensioni. I responsabili di funzione o commessa **devono poter disporre di risorse adeguate** per condurre al meglio le proprie attività, altrimenti sono relegati a dei meri esecutori di direttive che provengono dall'imprenditore, con evidenti conseguenze anche sulla loro motivazione personale.

Purtroppo molti imprenditori italiani, consci della situazione di crisi economica e finanziaria che attanaglia l'impresa, scelgono di non stabilire un budget degli investimenti e preferiscono decidere personalmente di volta in volta se effettuare o meno una determinata spesa, magari guidati solo dall'urgenza e dalla necessità della

stessa per fronteggiare emergenze improvvise, oltre che dal fatto che ci siano o meno soldi in cassa.

Alcuni imprenditori che si identificano in questi comportamenti potranno controbattere: «se i soldi non ci sono meglio evitare ogni spesa non strettamente necessaria, dove trovo il denaro per fare certi investimenti?»

Le risorse finanziarie per effettuare gli investimenti opportuni per la crescita si devono trovare attraverso i normali canali di finanziamento (istituti di credito, titoli obbligazionari, investitori esterni, venture capital, ecc.); tali fondi **saranno restituiti attraverso i risparmi futuri** che si otterranno come risultato da investimenti che semplicemente consentiranno di **“fare le stesse cose in minor tempo e probabilmente anche meglio”**, grazie a personale più qualificato, sistemi informatici migliori, riorganizzazioni dei processi, innovazioni tecnologiche e così via.

Purtroppo tutte queste considerazioni rimangono “nascoste” all’interno dell’operatività quotidiana dell’organizzazione ed i risultati economici conseguenti (mancati risparmi) restano anch’essi occultati tra le pieghe dei bilanci aziendali e molti imprenditori non li vedono.

La corretta ripartizione dei costi indiretti nelle imprese di costruzione



Le imprese di costruzione che realizzano opere edili o infrastrutturali per committenti pubblici o privati operano su commessa e pertanto necessitano di un controllo di gestione che permetta loro di tenere sotto controllo i costi delle diverse commesse a fronte dei ricavi delle stesse, stimati o concordati a priori con la committenza.

Oggi sia i lavori con committenza privata, sia – soprattutto – quelli pubblici, vengono acquisiti a prezzi molto ridotti, dunque un controllo dei costi corretto e preciso è indispensabile per cercare di mantenere un margine accettabile.

Mentre il calcolo dei costi diretti permette di monitorare l’efficienza della

commessa, la ripartizione dei costi indiretti sulle varie commesse porta al calcolo del costo è pieno e quindi dell'utile di commessa ovvero della sua remuneratività.

Il controllo di gestione della commessa dell'impresa edile passa senz'altro attraverso una puntuale e scrupolosa consuntivazione dei **costi diretti** sui cantieri (materiali, manodopera, subappalti, ecc.), e su questo punto anche le piccole imprese hanno chiara consapevolezza (che poi lo applichino correttamente è un altro discorso). Viceversa la ripartizione dei **costi indiretti** sui cantieri è materia piuttosto oscura e spesso fonte di discussioni e punti di vista diversi.

Vediamo di affrontare il problema in modo rigoroso, partendo da un punto fondamentale: **quali sono i costi indiretti?** La prima risposta che sorge spontanea è «**quelli che non sono costi diretti imputabili univocamente al cantiere**».

Spesso le prime carenze di controllo dei costi nascono proprio da una non puntuale e precisa consuntivazione dei costi diretti, infatti se i **materiali** ed i **subappalti** sono generalmente imputati in modo preciso al cantiere/commessa di appartenenza, la **consuntivazione delle ore del personale** diretto sul cantiere è talvolta imprecisa. Ciò è dovuto principalmente al personale che lavora su più commesse e che non rendiconta in modo preciso la sua attività sul cantiere attraverso idonei rapporti di lavoro quando non è presente in cantiere, ma lavora per esso oppure fa tutt'altro: è il caso tipico dei Capi Cantiere, Responsabili o Direttori di Cantiere, Responsabili di Commessa, ecc. che operano normalmente su più commesse ed anche su attività per la struttura che dovrebbero essere classificate come costi indiretti.

Per la verità anche i materiali eventualmente non impiegati in cantiere, ma per esso acquistati, che ritornano in magazzino per essere utilizzati in altre circostanze richiederebbero una particolare attenzione dal punto di vista dell'imputazione dei costi.



Uno dei principali problemi nell'imputazione dei costi diretti di cantiere è generato dall'**impiego di macchinari, strumenti ed attrezzature** in cantiere. Talvolta la difficoltà di imputare i relativi costi ad un cantiere piuttosto che ad un altro, in caso di impiego molto dinamico della risorsa, porta a classificarli come costi indiretti, poi ripartiti secondo altri criteri ai vari cantieri. Si tratta invece di costi (diretti) che sono legati a fattori produttivi presenti nel cantiere, ma non effettivamente utilizzati.

Invece le ore di impiego di una risorsa presso un cantiere dovrebbero essere registrate in modo preciso ed addebitate al cantiere che ne beneficia, escludendo

eventuali “tempi morti” legati al periodo durante il quale, ad esempio, una macchina operatrice resta parcheggiata presso un cantiere perché non ci sono altre commesse che la richiedono e non vale la pena farla rientrare in sede in previsione di un utilizzo su altro cantiere. Tale periodo di inoperatività dovrebbe infatti essere computato come costo indiretto.

Un'altra considerazione al riguardo sorge spontanea: quale costo orario viene considerato per suddette risorse? Vengono correttamente calcolati tutti i costi effettivi assorbiti dalla risorsa: costo di ammortamento fisico, costi di manutenzione, costi per materiali di consumo, costi per tarature nel caso di strumenti di misura,...

Dopo aver correttamente imputato alla commessa tutti i costi diretti ed aver classificato e calcolato i costi “persi” come costi indiretti, occorre **ripartire i costi indiretti sulle varie commesse** che vedranno così calcolato non solo **il costo primo** (diretto) ed il relativo **marginale lordo di contribuzione**, ma anche il **costo pieno** (in ottica *full-costing*) ed il relativo **marginale netto**.

I metodi impiegati sono i più disparati: suddivisione equa per il numero di commesse, suddivisione in quota proporzionale al costo diretto, al ricavo/fatturato della singola commessa, alle ore di manodopera consuntivate, alla durata della commessa, ecc..

In realtà ogni metodo ha le sue giustificazioni razionali, ma, a seconda dei casi, ha anche le sue controindicazioni.

L'approccio scientificamente più corretto è invece quello di **classificare i costi indiretti in varie categorie** (costi di immagazzinamento, costi amministrativi, costi commerciali, ecc.) e **ripartire ogni tipo di costo mediante un apposito driver specifico**, coerente con tale voce.

I **costi commerciali**, ad esempio, potrebbero utilizzare come *driver* il fatturato/ricavi della commessa, ma se l'impresa opera sia sul mercato degli appalti privati, sia in quello degli appalti pubblici, è evidente che l'impegno per acquisire una commessa pubblica attraverso un bando di gara è decisamente superiore rispetto a quello profuso per preparare offerte a committenti privati. Se l'impresa ha due uffici distinti (ad es. ufficio gare ed ufficio commerciale clienti privati) per proporsi sul mercato sarà semplice attribuire i costi dell'ufficio gare alle commesse pubbliche e quello dell'ufficio commerciale alle commesse private, in proporzione ai ricavi medesimi. Viceversa occorrerebbe comunque imputare alle commesse pubbliche una quota parte dei costi commerciali indiretti maggiore, in base ad un criterio definito ed oggettivo. In questi casi sarebbe comunque meglio calcolare il tempo impiegato nella preparazione di ogni offerta – attraverso appositi consuntivi ore del personale – per poi imputare i relativi costi alla commessa che ne deriverà oppure, in caso di non aggiudicazione del lavoro, farli confluire nei costi indiretti commerciali.

I **costi amministrativi** potrebbero essere ripartiti nei cantieri attraverso *driver* quali fatturato, volume degli acquisti di materiali e subappalti, numero dei DDT ricevuti dal cantiere e così via; infatti l'impegno profuso dagli uffici amministrativi dipende dal numero di documenti contabili di acquisto e di vendita prodotti dal cantiere.

Gli **oneri finanziari** dovrebbero essere imputati al cantiere secondo competenza, in base al ricorso a risorse finanziarie della commessa (capitale investito), diversamente l'ammontare globale dei costi è un buon *driver*, eventualmente corretto dalla durata del cantiere (più tempo resta aperto il cantiere, maggiore sarà il ricorso a finanziamenti di capitale proprio o di terzi).

I **costi di risorse tecniche** quali macchinari, strumenti ed attrezzature per la quota parte non imputata direttamente al cantiere costituiscono i cosiddetti "costi persi" e potrebbero essere ripartiti in base al costo diretto della commessa oppure alla parte di costi diretti legata all'impiego delle stesse attrezzature.

Il **lavoro indiretto**, costituito dall'attività del personale tecnico di sede a supporto del cantiere (Direttore Tecnico, Responsabili della pianificazione delle risorse, computisti, ecc.) dovrebbe invece essere ripartito in base alle ore del personale diretto sul cantiere.

In questo modo ogni tipologia di costo indiretto avrà un suo proprio criterio di ripartizione, che potrà essere specifico e diverso per ogni singola realtà aziendale in quanto dipenderà dal modo di operare dell'impresa stessa.

I centri di costo, questi sconosciuti



Le piccole imprese, in particolare le organizzazioni di servizi che operano su commessa, per calcolare il costo del servizio/commessa a preventivo o a consuntivo normalmente operano nel modo seguente.

1) **Calcolano tutti i costi diretti:** ore lavorate dal personale interno, ore o costi a forfait del personale esterno (consulenti o collaboratori a progetto, ecc.), costi per materiali e spese vive (in particolare spese di trasferta).

- 2) Aggiungono una **quota in percentuale che rappresenta le spese generali** (costi fissi).
- 3) Aggiungono il **margin di contribuzione o utile d'impresa**, eventualmente comprensivo di una **quota di imprevisti**.

In generale gli errori più frequenti sono commessi in relazione al secondo punto, oltre a quelli riguardanti il metodo adottato.

Infatti, se la previsione o la rilevazione a consuntivo dei costi diretti è generalmente corretta, salvo previsioni sbagliate dovute ad errori di valutazione e ad altri fattori che esulano dalla presente trattazione, il voler arrivare ad un **costo pieno del prodotto** (*full costing*) imputando una quota parte dei costi fissi o di struttura rappresenta spesso una forzatura che può portare a parecchie imprecisioni. Ad esempio ciò presuppone una costanza dei costi fissi rispetto ai ricavi e, soprattutto in questo periodo, questo rapporto non è sempre facilmente prevedibile e costante. Solo a consuntivo, a fine anno, è possibile avere dati certi, ma ciò non va bene per i preventivi formulati durante l'anno, che se sono stati sbagliati ormai il danno è fatto (lavoro perso oppure in perdita).

D'altro canto è spesso altrettanto vero che non tutte le commesse assorbono in egual misura i costi fissi, tutt'altro.

Purtroppo alcune organizzazioni usano calcolare a consuntivo, in modo abbastanza preciso, i **costi diretti variabili di commessa**, ma tutto ciò che non è tale viene attribuito alle "spese generali" o costi di struttura, che diventa un "calderone" ove tutti imputano ore e costi. Addirittura in qualche caso persino i membri della direzione, anche se spendono ore sulle commesse, non ripartiscono le attività svolte mediante adeguati consuntivi ore come il resto del personale, un po' per pigrizia ed un po' per noncuranza dell'importanza che ciò può costituire al fine di ottenere una precisa valutazione dei costi.

Alcuni ricorderanno il noto film "Il Socio" con Tom Cruise, tratto dall'omonimo romanzo di Grisham, nel quale tutti i professionisti, Partner compresi, caricavano tutte le ore possibili sui clienti dello Studio. Non credo che nel nostro Paese viga la stessa filosofia, soprattutto quando il lavoro viene svolto "a forfait" anziché "a consuntivo"; spesso è proprio il Socio a non dare il buon esempio ed a non ripartire le proprie ore lavorate su commessa, quando esse sono state vendute in modo forfettario.

Oltre a questo errore di fondo – che rende la **valutazione dei costi diretti di commessa disomogenea** e rischia di penalizzare alcune commesse, con quote di costi fissi rilevanti, proprio perché contengono anche le ore (normalmente molto costose) dei titolari dell'organizzazione – altri errori vengono commessi nella **ripartizione dei costi di struttura**.

Versare tutti i costi non su commessa in un unico contenitore che rappresenta le spese generali dell'organizzazione non permette di capire **come effettivamente viene speso il tempo**, che per le organizzazioni di servizi intellettuali è normalmente la risorsa più preziosa.

La chiave di volta è costituita dall'**introduzione dei centri di costo**, non quelli della contabilità generale, ma quelli della **contabilità analitica** (possono in qualche caso corrispondere, ma normalmente sono entità diverse).

Ecco dunque che si può definire delle destinazioni ove imputare ore lavorate ed altri costi: i centri di costo. Essi identificano unità organizzative (reparti, uffici, laboratori, ecc.) della struttura.

Al fine del controllo economico della gestione e della responsabilizzazione, la definizione di un valido **piano dei centri di costo** è essenziale; per realizzarlo è necessaria una conoscenza approfondita sia dell'organizzazione dell'impresa, che dei processi tecnici delle diverse operazioni ed attività produttive/realizzative.

I requisiti che un centro di costo deve possedere per poter soddisfare le esigenze di una moderna contabilità analitica e garantire l'esattezza del calcolo dei costi di funzionamento sono:

- l'omogeneità;
- la possibilità di attribuzione di tutte le sue spese di funzionamento;
- la responsabilizzazione unitaria del costo del centro.

Affermando che i centri di costo si suddividono in **diretti, indiretti** e "**di struttura**", già si capisce che c'è una prima forte distinzione rispetto alle visioni di molte piccole organizzazioni, ovvero la ripartizione dei centri di costo – e quindi dei costi – fra centri indiretti e centri di struttura o "a spese generali".

L'attribuzione di talune attività al centro di costo "costi commerciali", piuttosto che al centro di costo "costi sistemi informativi" oppure "costi per l'amministrazione" non è un puro esercizio didattico, infatti a valle di ciò ci sarà un'allocazione dei costi conteggiati nei singoli centri di costo in modo non equiripartito su tutte le commesse, bensì attraverso un *driver* opportuno. Inoltre si ha la possibilità di stabilire un budget per ogni centro di costo e di effettuare analisi degli scostamenti, a consuntivo, per verificare se determinate tipologie di costi sono state superiori al previsto e per quali motivi. In altre parole tutto ciò per **tenere davvero sotto controllo i costi**, attività che per alcuni significa soltanto *«spendere il meno possibile su qualsiasi cosa»*.

In alternativa è possibile rilevare le ore del personale (si veda anche l'articolo sul "[Consuntivo ore del personale](#)") non solo sulle commesse cliente, ma anche sulle commesse cosiddette "interne". Come tali vanno definite commesse su cui imputare le ore spese per attività commerciali, formazione, organizzazione interna, manutenzione

dei sistemi informativi e così via.

Questa strutturazione permetterà di attribuire in modo più corretto i costi non diretti alle commesse in base all'effettivo (o quasi) consumo di risorse aziendali. Ad esempio:

- una commessa acquisita tramite trattativa con un cliente privato non può accollarsi i costi indiretti di un ufficio gare che opera per l'acquisizione di commesse pubbliche nell'ambito della stessa organizzazione;
- un'attività di progettazione di opere civili richiede l'impiego di risorse differenti (software di calcolo, CAD) rispetto a quella di una Direzione Lavori;
- lo sviluppo di software su una piattaforma *open source* non ha i costi di realizzazione di un software che richiede un ambiente di sviluppo proprietario con alti costi di licenza,
- il servizio contabile di predisposizione di un Bilancio di Esercizio per un'azienda cliente impiega risorse diverse (software di gestione) rispetto ad una consulenza fiscale di altro tipo;
- la gestione di una causa civile assorbe risorse diverse rispetto alla consulenza per la predisposizione di un contratto;
- e così via.

Oltre a valutare in modo più corretto i costi reali di una commessa, tale approccio consente di avere, a fine anno o con la periodicità stabilita, un **bilancio gestionale consuntivo** con voci di costo molto più significative ed interessanti rispetto a quelle del normale bilancio civilistico.

Affrontare la crisi economica riducendo i costi



Vorrei riproporre un articolo del marzo 2009 pubblicato sul sito www.dicrosta.it che, purtroppo continua ad essere drammaticamente attuale. Ho apportato solo leggeri ritocchi ed aggiornamenti, ma nella sostanza la situazione economica-finanziaria delle imprese del nostro Paese non è cambiata di molto, anzi è peggiorata.

In questo periodo la crisi economica globale sta affossando molte imprese e, soprattutto le piccole e medie imprese del settore manifatturiero, si trovano in grave difficoltà ormai da tempo: la stragrande maggioranza ricorre alla cassa integrazione, alcune chiudono, altre riducono il personale per quanto possibile.

Al calo drastico degli ordinativi (la riduzione del PIL costante degli ultimi anni ha reso la situazione reale di molte piccole aziende ancor più grave), che in taluni casi è superiore al 30-40% del fatturato medio pre-crisi, le aziende cercano di porre rimedio cercando di ridurre, o meglio di "tagliare", i costi, spesso in modo indiscriminato e dissennato. Certo la situazione è grave, non c'è certo da essere ottimisti per il futuro prossimo (*la lieve ripresa, per ora solo prevista per il 2014, è troppo lieve per risanare in breve tempo la situazione di numerose imprese*), però non bisogna perdere i lumi della ragione, occorre ridurre i costi sì, ma con giudizio, senza far perdere competitività all'azienda depauperandola delle risorse necessarie alla sopravvivenza.

La stessa corsa dissennata ad accaparrarsi un po' di cassa integrazione non è un buon segnale. Se lo Stato aiuta le imprese con questo strumento poi mancheranno risorse economiche per altre forme di assistenza, magari più necessarie (Sanità, Pubblica Istruzione, infrastrutture..).

A mio modo di vedere l'impresa in questo momento dovrebbe sapersi guardare dentro e **cercare di ridurre i costi al solo fine di guadagnare efficienza** e, piuttosto, **cercare di investire in quelle aree che potrebbero in futuro migliorare le prestazioni e l'efficienza dei processi** e quindi **incrementare la competitività** quando i mercati cominceranno a riprendersi, anche se di poco. Certamente se non si crede nella ripresa futura tanto vale "chiudere bottega" oggi piuttosto che "tirare a campare" per poi non avere una struttura adeguatamente competitiva quando gli ordinativi inizieranno a tornare, se non quelli di un tempo, almeno decisamente migliori. Se da un lato la ripresa in Italia è ancora lontana e troppo lenta per essere efficace nel risollevare molte piccole imprese, dall'altro c'è l'opportunità del mercato estero dove si sono già riscontrati andamenti positivi di diversi indicatori macroeconomici. Naturalmente non si può pensare di vivere solamente di export (poche aziende italiane già lo fanno), ma di sopravvivere in attesa di una vera ripresa in Italia sì. Moltissime realtà, poi, soprattutto nel settore dei servizi, non esportano affatto e non è pensabile che si possano proporre anche solo nel mercato della Comunità Europea.

Dunque bisogna analizzare i propri costi e cercare quali sono le **voci di costo che incidono con una percentuale troppo elevata sui ricavi** e che, al ridursi drastico dei ricavi stessi, rischiano di incidere maggiormente nei futuri conti economici. Per fare ciò occorrerebbe un **sistema di controllo di gestione** adeguato all'impresa, che ci fornisca i numeri corretti in tempo utile per **prendere i provvedimenti necessari tempestivamente**.

La prima cosa da fare è predisporre un conto economico degli ultimi 2 o 3 anni dettagliato per le principali voci di costo, suddivise in costi variabili, legati al variare dei ricavi, e costi fissi o di struttura. Poi, per ogni voce di costo, occorre vedere in che misura incidono sull'ammontare totale dei ricavi e dei costi stessi, quindi cercare di intervenire sulle voci di costo più rilevanti. Ciò comporta suddividere ulteriormente le voci di costo in categorie maggiormente

dettagliate, fino – se necessario – arrivare alla singola spesa per una determinata fornitura. Le quote di ammortamento dovrebbero essere le più reali possibili, svincolate dalla normativa fiscale.

Parallelamente bisogna agire sui costi dei prodotti, evidenziando quei prodotti o linee di prodotto, o quei clienti che – al ridursi dei ricavi – vedono ridursi il margine di contribuzione fino ad annullarsi.

A questo punto, dotandosi di un adeguato strumento di simulazione (da Excel ai sistemi ERP capaci di analisi di business intelligence, a seconda delle dimensioni dell'azienda), si inizia a valutare cosa si può eliminare o perlomeno ridurre:

- Se elimino un prodotto o una linea di prodotto poco o per nulla remunerativa riesco a ridurre conseguentemente in maniera significativa i costi, magari alienando un macchinario costoso ed obsoleto o riducendo il personale di quel reparto?
- Se cerco di ridurre determinate voci di costo non indispensabili ottengo un beneficio economico tangibile senza perdere di efficacia e di efficienza?
- La riduzione del personale di un'area o processo di supporto, giustificata dal calo di fatturato (e quindi di volumi di fatture attive e passive, ordini a fornitori, d.d.t., ecc.), mi porta a recuperare margine di contribuzione?
- Eliminando i piccoli clienti che mi assorbono risorse in modo significativo a fronte di percentuali di fatturato molto ridotte posso aumentare i margini?
- Ottimizzando gli acquisti, sia *core* che *no-core*, posso ridurre i costi complessivi del prodotto e quelli di struttura?

Inoltre occorre rivedere tutti i processi aziendali, eventualmente riprogettarli, per evidenziare possibili miglioramenti in termini di efficienza e di qualità. La reingegnerizzazione dei processi, che non si poteva fare quando le cose andavano bene e non c'era tempo, ora che il tempo non manca più dovrebbe essere valutata con attenzione, anche se ciò porterà conseguentemente anche nuovi costi (per consulenze, sistemi informatici, formazione del personale, ricerca e sviluppo, innovazione tecnologica in genere). Paradossalmente in alcune realtà questa considerazione non è vera perchè la riduzione delle commesse e del fatturato ha portato ad una riduzione eccessiva di risorse (ricorso esagerato a CIG, licenziamenti, dimissioni, ecc.) e ad una produzione con margini molto più ridotti a causa della riduzione smisurata dei prezzi, con conseguenza che le risorse sono più impegnate di prima, anche perchè producono in modo inefficiente.

Quante attività potrebbero essere svolte con minori risorse (in minor tempo, impiegando meno personale) solo attraverso l'automazione, l'informatica ed una adeguata formazione del personale? Se si vuole guardare avanti non bisogna ripetere gli errori del passato: quando c'erano buoni guadagni e tutti correvano e non avevano tempo per cercare di migliorare l'efficienza dei processi non si è sfruttata l'opportunità di incrementare l'efficienza investendo risorse economico-finanziarie (che erano disponibili) e tempo del personale (che era carente). Ora che la

situazione si è invertita (risorse economico-finanziarie scarse con maggior disponibilità di tempo, *ma non per tutti per le considerazioni fatte in precedenza*) non possiamo rimandare ulteriormente la riorganizzazione interna se non vogliamo essere penalizzati quando il mercato ripartirà (all'estero è già ripartito). Un piccolo investimento (in termini percentuali rispetto ad altre voci di bilancio) può far ridurre le risorse necessarie per lo svolgimento di varie attività: a volte basta formare adeguatamente il personale per sfruttare adeguatamente i sistemi informatici per ottenere piccoli miglioramenti quotidiani che sul lungo periodo migliorano le performance dei processi in modo tangibile.

Certo, senza un sistema di controllo di gestione adeguato o nemmeno una suddivisione dei costi per destinazione, oltre che per natura come richiesto dalla contabilità generale, senza conoscere i costi reali dei prodotti (comprensivi dei costi di lavorazione delle macchine e del personale), senza possedere indicatori adeguati per misurare le performance dei processi, senza sistemi informativi adeguati, senza procedure documentate che descrivono processi ed attività, compiti e responsabilità, è dura riorganizzare con cognizione di causa l'azienda; in questo caso bisogna rimboccarsi le maniche per recuperare manualmente i dati e le informazioni disponibili. Quindi è opportuno cercare di tenere sotto controllo la situazione in futuro, dotandosi di adeguati strumenti (informatici e gestionali) per riuscire a capire dove si sta andando, ricordandosi che quando le cose vanno bene forse potrebbero andare meglio se avessimo investito nella ricerca dell'efficienza e quando le cose vanno male potrebbero andare peggio se non fossimo stati previdenti e tempestivi perseguendo l'efficienza dei processi in tempo utile.

Queste considerazioni sopra esposte avevano una certa valenza all'inizio di un periodo di crisi economico-finanziaria, ma se errare è umano perseverare è diabolico. Infatti molte aziende hanno smesso di investire nel loro futuro per cercare di migliorare la propria efficienza e la propria competitività ed ora si trovano in una situazione molto peggiore: hanno cercato di riprendersi una certa quota di mercato solo riducendo i prezzi ed hanno tagliato i costi delle risorse che sarebbero state utili per migliorare l'efficienza dei processi interni. Quindi hanno raggiunto una competitività effimera e temporanea, valida solo per un breve periodo, perchè non genera margini adeguati a finanziare la ripresa. Queste imprese ora non hanno neppure più risorse finanziarie per investire nel miglioramento e gli istituti di credito non sono più disposti a finanziarle oltre un minimo e le politiche attuate hanno demotivato il personale interno ed i fornitori esterni (che magari si sono visti allungare oltre misura i tempi di pagamento). Per loro, forse, serve solo un miracolo.

Check-up azienda 360 e metodo UMIQ



È ormai noto che il metodo UMIQ, ideato da Unindustria Bologna, è un sistema per far crescere l'azienda grazie all'**innovazione** ed alla **qualità** applicata ai principali processi aziendali, attraverso un'analisi critica e costante di:

- Governance, strategia e cambiamento organizzativo
- Gestione dell'informazione e dotazione ict
- Gestione economico-finanziaria
- Gestione risorse umane
- Gestione mercato e vendite
- Gestione portafoglio prodotti
- Gestione delle operations.

Uno dei vantaggi dell'applicazione del "metodo" – come si è ampiamente trattato nel convegno **"Metodo UMIQ e merito creditizio – Misurare l'innovazione e i nuovi asset immateriali nell'era post-industriale"** organizzato dall'Ordine degli Ingegneri di Bologna lo scorso marzo – è quello di valorizzare i cosiddetti "asset immateriali", siano essi sistemi ICT, *know-how* aziendale o competenze delle risorse umane, anche al fine di guadagnare maggior **merito creditizio** nei confronti degli Istituti Bancari e di altri soggetti in grado di finanziare lo sviluppo dell'impresa (*Venture Capital*, ecc.).

In realtà il metodo UMIQ non fa altro che mettere insieme una serie di metodologie di gestione aziendale già consolidate, magari limitate solo ad alcuni processi o attività, al fine di ricercare il **miglioramento continuo dell'impresa attraverso il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei diversi processi aziendali**. Ciò è perseguito soprattutto puntando su **Qualità** ed **Innovazione**, sicuramente due punti deboli di molte imprese italiane.



Purtroppo oggi numerose aziende hanno un **sistema di gestione per la qualità certificato ISO 9001**, ma non "vivono" la qualità nei propri processi, anche perché applicano solo procedure finalizzate a dimostrare la conformità ad una norma che, finora, è stata applicata per lo più senza assimilarne i principi intrinseci (chi conosce ed applica veramente i 7 principi della ISO 9000?). Ma qualità vuol dire anche **migliorare l'efficienza**, non solo l'efficacia, dei processi; quindi significa cercare di svolgere le attività usuali a parità di efficacia, ma con minor dispendio di risorse. Per fare ciò occorre analizzare attentamente i processi e le attività e cercare possibili miglioramenti che generalmente sono

possibili **aumentando le competenze del personale** (è ovvio che una persona più competente svolge lo stesso compito meglio ed in minor tempo di una persona meno competente nell'attività specifica) ed **introducendo sistemi informatici idonei**, ma non solo. Esistono, infatti, diverse metodologie – alcune di esse esposte nel manuale del metodo UMIQ – in grado di scovare gli sprechi, gli errori e le inefficienze dei processi e di eliminarli. Però bisogna fermarsi, smettere di “lavorare a testa bassa” e dedicare tempo a questi aspetti, se si vuole accrescere la **competitività aziendale**.

Allora occorre **analizzare l'impresa a 360°** in modo imparziale, esaminare tutti i processi e gli aspetti importanti e meno importanti per capire **i punti di forza e di debolezza dell'azienda**. Solo così si può cercare di attivare quelle azioni di miglioramento necessarie per cercare di traghettare l'azienda fuori dal periodo di recessione che stiamo vivendo con nuove forze e prospettive migliori.

La crisi che sta attanagliando il mondo intero è sicuramente più grave nel nostro Paese che altrove (una recente indagine ha segnalato l'Italia come l'unico paese OCSE in recessione fra quelli più industrializzati) e le cause di questo ricadono anche su fattori endemici: si può facilmente affermare che lo Stato ed i suoi meccanismi e rappresentanti hanno aggravato la situazione italiana, ma anche i comportamenti e gli atteggiamenti personali (si pensi a corruzione ed evasione fiscale) hanno contribuito e non da ultimo **la gestione delle imprese negli ultimi decenni non ha puntato al miglioramento dell'efficienza come in altri Paesi leader**.



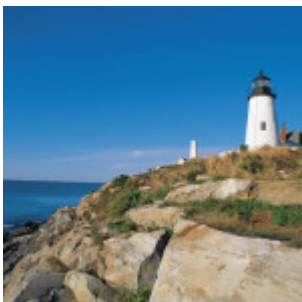
Proprio su quest'ultimo aspetto le aziende devono investire tempo e risorse al fine di accrescere il valore dell'impresa, renderla più attraente nei confronti di eventuali investitori o finanziatori e, soprattutto, più competitiva nel mercato globale, tenendo presente che essere competitivi in un mercato **non significa avere prezzi più bassi, ma avere un prodotto/servizio qualitativamente migliore al prezzo che il cliente è in grado di sostenere**.

È dunque necessario fare il **check-up dell'azienda** per capire se e cosa si sta sbagliando, cosa si potrebbe fare meglio e cosa non si sta facendo per migliorare, esaminando tutti i processi aziendali sotto diverse ottiche, partendo dalla mission e vision aziendale, dalla strategia della direzione e dalla pianificazione strategica nel medio-lungo periodo, passando per i processi commerciali e di marketing, gli approvvigionamenti, la progettazione, la produzione, la gestione delle risorse, l'amministrazione, il controllo di gestione, ecc.. Il tutto tenendo sott'occhio i migliori sistemi e metodi per condurre un'impresa: non solo norme sulla qualità e metodo UMIQ, ma anche sicurezza delle informazioni per garantire l'operatività, *compliance* (sicurezza delle persone, rispetto per l'ambiente, privacy...) per evitare contenziosi e sanzioni, strumenti di controllo di gestione per conoscere costi emargini, ecc..

Il punto debole di un'impresa potrebbe essere nascosto in qualsiasi processo e potrebbe rendere vani i tentativi di ripresa dalla crisi. Qualche esempio:

- Un'azienda abituata ad accogliere passivamente le richieste di offerta e gli ordini dei clienti si potrebbe trovare ad essere essa stessa a dover cercare i clienti e, dunque, potrebbe accorgersi di essere inadeguata dal punto di vista commerciale (immagine aziendale, depliant, sito web, comunicazione).
- Un'azienda potrebbe trovarsi a non essere più in grado di sostenere i prezzi bassi praticati dalla concorrenza e, quindi, si trova di fronte ad un bivio: eliminare costi fissi o variabili oppure puntare su un prodotto qualitativamente migliore.
- Alcune organizzazioni potrebbero non essere più in grado di formulare preventivi vincenti perché la crisi ha portato forti cambiamenti nelle dinamiche dei costi e non si hanno gli strumenti per capire cosa fare.
- Alcune aziende possono trovarsi ad operare con sistemi e procedure obsolete che rendono i processi di business meno efficienti, mentre la concorrenza, sfruttando meglio le opportunità offerte dai nuovi sistemi informativi basati sul web e dai nuovi strumenti di comunicazione, le ha scavalcate in qualità del servizio e competitività dei prezzi.
- Molte realtà si ritrovano con personale fortemente demotivato per le vicissitudini che hanno portato a gestire il periodo di crisi attraverso azioni disincentivanti (tagli del personale, demansionamenti, riduzioni di orario e di compensi, comunicazione interna inefficace, ecc.) ed ora è difficile cercare di introdurre azioni di miglioramento senza la collaborazione del personale che conosce molto bene le logiche di funzionamento dell'impresa.
- Alcune realtà hanno continuato a lanciare un messaggio di marketing controproducente a fronte di prodotti e servizi che hanno progressivamente peggiorato la loro qualità ed i clienti stanno scappando, ma non hanno pensato a cambiare la propria immagine sul mercato attraverso il miglioramento della qualità di prodotti e servizi e la ricostruzione dell'immagine commerciale.

Quelli sopra elencati sono solo alcuni casi che si possono trovare in numerose PMI del nostro Paese, tanti altri errori vengono commessi tutti i giorni, spesso inconsapevolmente, dalle nostre imprese.



L'imprenditore, poi, non può svolgere quest'analisi da solo o con propri dipendenti perché rischia di non essere obiettivo e di non conoscere i *benchmark* di riferimento. Facciamo un esempio: come potrebbe individuare le proprie carenze un operatore turistico che ha sempre lavorato solo nella sua struttura, ad es. un albergo, e non ha mai viaggiato come turista per sperimentare cosa fa la concorrenza? Quanti di noi – grazie ad una buona esperienza come turisti – sono in grado di suggerire ad un albergo qualsiasi come migliorarsi solo perché siamo in grado di fare dei confronti e di valutare servizi accessori che altri forniscono, opzioni di tariffa e quant'altro? Bene, se un albergatore di una località turistica estiva

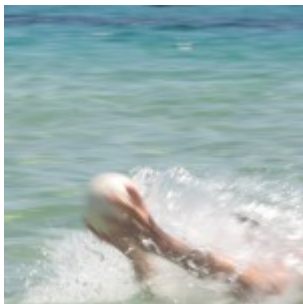
dovrebbe, nei periodi in cui non è impegnato, viaggiare in strutture analoghe in altri Paesi del mondo per capire cosa migliorare, lo stesso non può fare un imprenditore di un'industria manifatturiera che

1. non ha tempo per visitare e analizzare altre aziende dall'interno;
2. nessuno gli farebbe vedere e vivere dall'interno la propria impresa.

Per questo motivo deve affidarsi a soggetti esterni, che dispongono di una competenza diffusa su tutti i processi ed aree aziendali, grazie a conoscenze ed esperienze in diversi settori.

Da qui nasce [Check-up azienda 360](#), il servizio che permette al vertice aziendale di capire quali sono i suoi punti di forza e di debolezza e cosa è possibile fare per migliorarsi partendo da un check-up a 360° della sua azienda.

Il controllo di gestione in outsourcing anche per la piccola impresa



Oggi anche le piccole e medie imprese di organico inferiore alle 100 unità e fatturato inferiore ai 20 milioni di euro necessitano di un controllo di gestione accurato, per restare competitivi in un mercato che offre meno opportunità rispetto al passato e richiede una grande dinamicità e flessibilità nel soddisfare le esigenze del cliente, attraverso nuovi prodotti, modifiche a prodotti esistenti, riduzione dei lotti di produzione ed anche riduzione dei prezzi e, conseguentemente, dei costi di produzione. Se le imprese di oltre 50 dipendenti possono permettersi almeno una risorsa qualificata (o da formare in breve tempo) sul controllo di gestione, le organizzazioni più piccole raramente dispongono di risorse adeguate per implementare il controllo minimo necessario a soddisfare le esigenze di informazione per condurre l'impresa verso gli obiettivi che la direzione si è posta. Talvolta è proprio l'organizzazione interna, dal servizio amministrativo, alla rilevazione dei tempi e dei costi di produzione o del servizio, che non è idonea a rilevare i dati necessari per attuare un adeguato controllo sulla gestione economica e finanziaria. Così gli stessi consulenti esterni sugli aspetti fiscali – che in taluni casi potrebbero supportare l'azienda ad implementare un controllo di gestione minimale – non riescono a supportare la direzione nelle decisioni da prendere quotidianamente.

La soluzione, probabilmente l'unica per motivi di costo e competenze, potrebbe essere quella di **affidare in outsourcing il controllo di gestione**, supportando i fornitori esterni della consulenza con dati forniti tempestivamente con una certa frequenza e con il giusto grado di accuratezza.

Ma cosa significa implementare il controllo di gestione in una piccola impresa? Nella sua accezione classica **il controllo di gestione comprende alcune pratiche la cui attuazione permette alla direzione di controllare la gestione aziendale attraverso una serie di informazioni ed indicatori**. Da qui, soprattutto per le PMI, derivano diverse strade ed approcci per introdurre un controllo di gestione basilare, basato su attività abbastanza semplici (per chi le conosce), in grado di fornire le informazioni che servono alla direzione.

Soprattutto per queste piccole organizzazioni le esigenze di controllo sono molto diversificate: c'è chi necessita del **calcolo del costo del proprio prodotto** o servizio per formulare offerte più mirate, c'è chi potrebbe trarre giovamento dal **calcolo di alcuni indici di bilancio** per capire se e quanto la conduzione aziendale è corretta, c'è chi non può aspettare i dati di bilancio e necessita di un **conto economico gestionale** aggiornato trimestralmente o mensilmente, magari da confrontare con il **budget**, per capire se l'azienda sta guadagnando e quanto, c'è chi necessita solamente di tenere sotto controllo tutti i costi (**management costing**), altri, infine, necessitano di una **gestione finanziaria** in grado di tenere sotto controllo il *cash-flow* per soddisfare i fabbisogni di risorse finanziarie per tempo.

Il controllo di gestione può essere adottato in modo parziale, ma accurato, oppure per gradi e piccoli passi, utilizzando diverse tecniche per il calcolo del costo del prodotto (*full-costing*, *direct-costing*, *activity based costing*).

Sicuramente l'introduzione di solo alcune attività afferenti alla disciplina del controllo di gestione può fornire utili ritorni di informazione per migliorare la competitività dell'impresa, a differenza di altri sistemi manageriali e metodi di gestione che forniscono risultati tangibili solo se applicati in modo completo (ad esempio il sistema di gestione per la qualità ISO 9001 se non è attuato in modo completo e certificato potrebbe non fornire risultati apprezzabili).

Ogni realtà, quindi, necessita di un esame attento e competente per **valutare quali tecniche di controllo di gestione possono essere implementate con efficacia ed efficienza**, sottolineando quest'ultimo aspetto, ovvero quali risorse bisogna mettere in campo per ottenere risultati apprezzabili.

Come anticipato, l'implementazione del controllo di gestione non è (o forse non è più, almeno nella PMI) un qualcosa di standard: mentre per ottenere la certificazione ISO 9001 occorre affrontare tutti i punti della norma (una volta erano i "famosi 20 punti" ora ci sono i processi da individuare...), **per introdurre il controllo di gestione in una piccola impresa può essere utile implementare una sola tecnica per ottenere grandi benefici**. Per fare ciò occorre, però, capire bene

l'organizzazione ed i suoi processi ed ascoltare le esigenze della direzione per poi focalizzarsi su quello che serve: calcolo del costo dei prodotti piuttosto che gestione economico-finanziaria, controllo dei costi oppure conto economico gestionale, ecc..

Come tutti i "sistemi", anche **un buon sistema informativo di controllo di gestione**, ovviamente basato su un'applicazione informatica (pacchetto software specifico, fogli Excel, database Access,...) e flussi informativi ben progettati, **può fornire risultati fuorvianti se i dati in input sono errati** (gli anglofoni dicono «*garbage in, garbage out*»). È dunque necessario formare il personale aziendale che raccoglie i dati di base per insegnar loro a raccogliere dati coerenti per il controllo (ad esempio comprendendo che i dati utili al controllo vanno classificati non per natura, come richiede la contabilità generale, ma per destinazione). Tali dati possono poi essere elaborati esternamente – in outsourcing – da sistemi informativi appositamente predisposti e, quindi, esaminati e commentati per la direzione da consulenti esterni in grado di tenere sotto controllo gli indicatori importanti e fornire alla direzione le indicazioni fondamentali per intervenire con eventuali azioni correttive finalizzate al miglioramento della conduzione aziendale.

Il reporting periodico alla direzione, risultato dell'elaborazione dei dati raccolti dall'impresa stessa e vero valore aggiunto della consulenza, permette al vertice aziendale di prendere le decisioni giuste sulle problematiche affrontate dall'attività di controllo, in funzione di quelle che erano le esigenze iniziali della direzione.

Naturalmente col passare del tempo il personale, da quello operativo ai responsabili aziendali, acquisisce sempre più padronanza della materia e può maturare nuove esigenze, che porteranno ad estendere le tecniche di controllo di gestione implementate al fine di migliorare ulteriormente la competitività aziendale anticipando le decisioni giuste per guidare l'impresa.

Un ulteriore vantaggio del controllo di gestione può essere costituito dal miglioramento degli indicatori aziendali utili per il *rating* dell'impresa nei confronti degli istituti di credito che devono erogare i finanziamenti necessari per alimentare il motore dell'impresa. Anche sotto questo aspetto un conto è richiedere finanziamenti alle banche quando si presenta la necessità urgente di liquidità anche solo per effettuare gli acquisti indispensabili, un altro è poter programmare le richieste di finanziamento con anticipo perché si è in grado di prevedere i fabbisogni di liquidità in modo pianificato.

Ovviamente per molte piccole imprese il costo per implementare il controllo di gestione (costo della consulenza, impegno delle risorse interne, ecc.) rappresenta uno scoglio quasi insormontabile in un momento nel quale ogni spesa non strettamente necessaria per sopravvivere viene soppressa. Bisogna però pensare a quali opportunità si perde ed a quanto tempo viene spesso impiegato nella gestione della consuntivazione dei costi di prodotti e servizi o nella gestione finanziaria (oggi

più che mai necessaria in un mercato di ritardati pagamenti) con strumenti (generalmente fogli Excel) inadeguati che spesso, a fronte di sforzi considerevoli per gestirli, forniscono risultati poco precisi.

Come calcolare il prezzo del servizio in offerta



Facciamo seguito a precedenti articoli sul [calcolo del costo del prodotto](#) e sul [calcolo del preventivo per un nuovo prodotto](#) trattando, in questo articolo, la tematica prezzo del servizio nel preventivo-offerta. Ipotizziamo un servizio ad alto valore aggiunto per il quale l'impresa di servizi si rivolge a collaboratori sia interni (dipendenti o personale con contratto professionale), sia esterni, ingaggiati all'occorrenza per svolgere il servizio. L'identikit è quello della piccola impresa di servizi che lavora su commessa, già oggetto di una mia recente pubblicazione ("[Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa](#)" edito da Franco Angeli).

Per un'organizzazione di servizi (ad es. uno studio legale o di commercialisti, una società di consulenza, società dell'ICT o di ingegneria) è molto importante sapere quanto potrebbe costare realizzare un servizio al fine di formulare un preventivo corretto e determinare qual è la soglia di prezzo al di sotto della quale non ci si può spingere nel fare l'offerta, accettando serenamente, in tal caso, di essere sconfitti da un concorrente che ha offerto un prezzo inferiore (evidentemente troppo basso).

Occorre anzitutto tener presente che il calcolo del costo del servizio dipende in prevalenza da quanto tempo il personale impiegherà a svolgere le attività previste. Questa frase fa emergere due aspetti: quanto tempo ed attività previste. Un buon preventivo necessita di un'accurata stima del tempo che si prevede di impiegare, ma anche di una corretta valutazione di tutte le attività prevedibili nel lavoro, prendendo in considerazione anche eventuali attività impreviste che potrebbero far lievitare i tempi.

In linea di principio il calcolo del costo presunto di un servizio può essere svolto con due metodi di calcolo principali:

1) **Full costing**: secondo il quale il prezzo del servizio viene calcolato come $\text{Prezzo} = \text{Costi variabili} + \text{quota parte dei costi fissi} + \text{margine (o utile)}$

d'impresa). Secondo questa visione, oltre alla logica determinazione dei costi variabili, occorre stabilire la quota parte dei costi fissi che si vuole "allocare" alla futura commessa. Tale valutazione normalmente avviene calcolando il **rapporto fra i costi variabili calcolati per il servizio ed i costi variabili totali d'impresa** da moltiplicare per il totale dei costi fissi oppure moltiplicando i costi variabili per un **coefficiente dato dal rapporto fra il totale di tutti i costi ed i costi fissi totali d'impresa**.

2) **Direct costing**: secondo cui il prezzo del servizio non dipende dai costi fissi, ma viene determinato tenendo ben presente l'obiettivo globale dell'impresa di coprire tutti i costi fissi con ricavi adeguati, ovvero massimizzare il $Profitto = Prezzo\ del\ servizio \times numero\ di\ Servizi\ venduti - Costi\ Variabili\ unitari \times numero\ di\ Servizi\ venduti - Costi\ Fissi\ globali$, supponendo – per semplicità – di vendere tanti servizi identici allo stesso prezzo e con gli stessi costi variabili. Ciò in realtà non si verifica quasi mai, però il metodo non ne risente e la formula sopra esposta è più semplice della seguente $Profitto = \sum (Prezzo\ servizio_{i-esimo} - Costi\ variabili\ servizio_{i-esimo}) - Costi\ fissi$. Dunque si calcolano i costi diretti del servizio, si ignorano in prima battuta i costi fissi e si applica al costo diretto un margine lordo comprensivo dell'utile e di una quota di copertura dei costi fissi. L'obiettivo, rispetto al *full costing*, è quello di vendere più servizi.

Nel settore dei servizi oggetto del presente articolo il metodo del *direct costing* si fa generalmente preferire rispetto a quello del *full costing* per i seguenti vantaggi:

- La determinazione della quota parte dei costi fissi da attribuire ai singoli servizi è arbitraria e potrebbe penalizzare alcune attività rispetto ad altre, rendendo le offerte meno competitive e, quindi facendo acquisire meno commesse (ottica opposta rispetto al *direct costing* che punta sulla quantità di servizi venduti).
- Il calcolo dei costi fissi da allocare alle potenziali commesse è basato su dati del passato e mai come in questo momento è bene non fidarsi troppo di dati dell'anno scorso per calcolare preventivi oggi.
- Un calcolo preciso dei costi indiretti e di struttura realmente attribuibili al servizio richiederebbe un sistema di contabilità analitica abbastanza preciso e puntuale supportato da software adeguato, cosa che raramente accade nelle nostre piccole organizzazioni di servizio.
- In periodi di capacità produttiva non saturata, ovvero di poco lavoro (come quelli che molte imprese stanno vivendo), è meglio acquisire un maggior numero di commesse a margini inferiori piuttosto che non saturare le risorse interne.

Ma, come sopra menzionato, questo vale nella generalità dei casi e, comunque, il *full costing* presenta anche indubbi vantaggi per il fatto che nel calcolo del preventivo verrebbero considerati tutti i costi aziendali e, dunque, non si rischia troppo di sottostimare i costi che nascono dalla realizzazione di un servizio e, quindi, di trovarsi a fine anno con un bilancio che espone più costi che ricavi.

Ciò premesso, a mio modo di vedere, sarebbe opportuno considerare **un metodo misto che consideri tutti i costi diretti del servizio e parte dei costi indiretti** o comunque “semi-variabili” che nascono solo se il servizio viene effettivamente svolto. Prima di addentrarci nel metodo di calcolo del nostro preventivo è però necessario riepilogare un po’ di terminologia sui costi, perché spesso si sente far confusione sul vero significato dei vari termini citati in precedenza con qualche semplificazione. Le tipologie dei costi che riguardano principalmente la nostra analisi sono le seguenti:

- **costi variabili:** variano in funzione del volume di lavoro svolto, ferma restando la capacità produttiva totale. La variabilità può essere percepita come evitabilità di un certo costo (se non sussiste la richiesta del cliente o interna) in un dato periodo di tempo;
- **costi fissi:** sono costi il cui ammontare è costante al variare del volume di lavoro svolto in un intervallo di tempo definito e non breve;
- **costi diretti:** compongono direttamente il servizio svolto o la commessa. Rientrano in questa categoria la manodopera diretta (o prestazioni professionali), gli acquisti di prodotti e servizi forniti da terzi (servizi subappaltati, prestazioni di collaboratori/professionisti esterni);
- **costi indiretti:** sono tutti quelli non classificati come diretti, ad esempio, i costi di manutenzione, i costi dei sistemi informativi, gli ammortamenti, l’energia ed i costi generali di struttura;
- **costi speciali o specifici:** si riferiscono in maniera esclusiva all’oggetto osservato; ad esempio, l’ammortamento di una risorsa tecnica usato esclusivamente per un prodotto/servizio/commessa;
- **costi comuni:** sono costi non collegabili ad un unico oggetto di osservazione, come ad esempio il costo del personale del reparto IT o sistemi informativi.

Queste tipologie sono a due a due complementari. I costi variabili si contrappongono ai costi fissi, i costi diretti agli indiretti, i costi speciali (o specifici) ai comuni. Ogni costo può dunque rientrare in ciascuno dei tre gruppi, facendo parte delle varie tipologie.

Per maggiori dettagli sui diversi tipi di costo e sulle tecniche di direct e full costing si rimanda al testo [*“Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa”*](#) edito da Franco Angeli.

Come anticipato il metodo a mio parere più corretto per il calcolo del prezzo da formulare in offerta si basa su di un metodo che recepisce il meglio da entrambe le tecniche esaminate. Naturalmente ogni metodo va adattato alla realtà specifica in esame, al suo mercato ed alla disponibilità di dati passati su costi e ricavi per altre commesse.

Di conseguenza il calcolo del prezzo del servizio dovrebbe basarsi sulla somma dei seguenti elementi:

- 1) costi diretti del **personale interno**;
- 2) costi diretti di **collaboratori esterni** (professionisti, personale a contratto, ecc.);
- 3) costi per **materiali e servizi** impiegati direttamente nel servizio;
- 4) spese vive per **viaggi e trasferte**;
- 5) costi indiretti e **costi specifici** attribuibili al servizio;
- 6) **marginale lordo**, comprensivo di utile d'impresa e di una quota di spese generali.

Le voci da 1 a 4 rappresentano i costi variabili della tecnica del *direct costing*, mentre la voce 5 permette di attribuire ad ogni singolo servizio una quota di costi specifici che con la tecnica del *full costing* verrebbe ripartita indistintamente fra tutti i servizi. Normalmente il margine lordo viene calcolato come quota percentuale della somma di tutti gli altri costi, facendo però attenzione che un margine del 30% calcolato sul totale dei costi non equivale ad un margine lordo del 30% nel conto economico della commessa (riprendendo l'esempio di un precedente articolo: se un servizio ha un costo di 8000 euro e vogliamo aggiungerci un margine del 15% – sugli 8000 euro – otteniamo un margine di 1200 euro, ovvero un prezzo di 9200 euro, ma a fronte di un ricavo di 9200 euro il margine reale sarà di $(9200-8000)/9000=13,3\%$!).

Sarebbe poi buona cosa determinare un margine di rischio su ogni voce che comprenda la probabilità di verificarsi di imprevisti che possano portare a far crescere (o diminuire) le singole voci di costo. Ciò rappresenta una soluzione migliore di quella di aggiungere una quota percentuale di imprevisti al costo finale calcolato, poiché per ogni servizio il rischio di imprevisti è diverso per ogni tipologia di costo.

Passiamo ora ad esaminare le singole tipologie e voci di costo sopra esposte al fine di costruire un foglio di calcolo che ci permetta di determinare il prezzo del servizio a partire dai costi ipotizzati e di effettuare delle analisi di tipo *what if* ovvero di vedere come cambia il costo ed il prezzo del servizio al variare di diversi parametri.

I **costi diretti del personale** interno vengono determinati in base alle ore che si pensa di far lavorare alle singole risorse moltiplicate per il rispettivo costo orario. Trattandosi di personale interno, ovvero di dipendenti e/o di collaboratori con contratto continuativo (a prescindere dalla singola forma contrattuale si tratta di personale che l'impresa ha ingaggiato per un certo numero di giornate lavorative durante l'anno e che quindi è assimilabile ad un dipendente non a tempo pieno o quasi) Il calcolo di questa voce di costo è molto semplice. L'aleatorietà di tale

elemento è data dal tempo che si presume impiegherà ogni singola risorsa, visto che il costo orario è molto preciso, fatti salvi eventuali incrementi (oppure, ahimè diminuzioni) di stipendio e rideterminazione a fine anno delle giornate effettivamente lavorate al netto eventuali assenze per malattie, permessi, ferie, ecc.. Tutti questi aspetti dovrebbero già emergere se l'impresa ha implementato un sistema di consuntivazione dei costi delle commesse o, perché no, un sistema di controllo di gestione sufficientemente evoluto; in ogni caso il calcolo del costo del servizio in fase di offerta è diverso dal calcolo del costo del servizio a consuntivo, quando – a posteriori – certe ipotesi iniziali sono state confermate o meno.

Si consideri, poi, che le risorse interne, ad es. i dipendenti, da un lato costituiscono un costo fisso, nel senso che rappresentano un costo che l'impresa deve comunque sostenere anche se non vengono saturate di lavoro, dall'altro costituiscono una capacità lavorativa finita, ovvero quando sono sature o il lavoro si posticipa o si ricorre a risorse esterne.

In fase di preventivazione talvolta non si sa quando la potenziale commessa verrà acquisita (a volte passano molti mesi prima di concludere l'accordo), pertanto i costi orari al momento di svolgimento del lavoro potrebbero essere variati ed anche le risorse potrebbero non essere più le stesse, sia perché potrebbero non essere più presenti, sia perché potrebbero essere indisponibili in quanto allocate su altri lavori. Di questo fatto bisogna tenere conto nella determinazione del preventivo dei costi diretti del personale interno: se ho poche risorse interne ed al momento dell'acquisizione ed inizio del lavoro non ho la disponibilità di coloro che avevo previsto in fase di offerta (fatto più probabile se le risorse interne sono esigue), potrei essere costretto ad appaltare a risorse esterne (ad es. professionisti esterni incaricati per l'occasione) alcune attività che avevo previsto di svolgere internamente. Questo potrebbe far lievitare i costi,

- sia perché – a parità di capacità e competenze – normalmente il costo orario di un collaboratore esterno che assoldo per una commessa specifica per un certo numero di giornate è largamente superiore a quello di un dipendente,
- sia perché la risorsa esterna potrebbe avere la necessità di essere addestrata-formata per svolgere il lavoro, generando ulteriori costi per il personale interno.

Naturalmente il margine di aleatorietà più elevato sta nella pianificazione dell'attività, ovvero nella determinazione delle attività da svolgere e del numero di giornate od ore necessarie per ciascuna di esse. Questa valutazione dipende molto dalle capacità tecniche di chi effettua questa stima; generalmente è consigliabile consultare responsabili tecnici o responsabili di commessa che conoscono bene quali sono le dinamiche di lavori simili e quali gli aspetti indeterminati. Occorre suddividere la potenziale commessa in fasi ed attività, magari utilizzando la tecnica WBS (*Work Breakdown Structure*). Consiglio anche di rivedere la pianificazione delle risorse ed il calcolo relativo con coloro che sono abituati a

svolgere attività simili, perché spesso i vertici aziendali ed il personale orientato all'aspetto commerciale non conosce tempi e costi nascosti dell'operatività. Ovviamente quanto più si hanno a disposizione dati sufficientemente precisi su servizi simili, quanto più tale stima sarà attendibile. Per dati su servizi già svolti non intendo solamente tempi e costi rilevati, ma anche i cosiddetti *Return of Experience* (Ritorni di Esperienza), ovvero tutte quelle problematiche e possibili miglioramenti che sono emersi in servizi analoghi svolti in precedenza, magari per il medesimo committente o con la medesima tecnologia (ad es. nel caso di sviluppo software).

I **costi diretti di collaboratori esterni** richiedono maggiore attenzione perché per certe attività potrebbero essere determinati come per il personale interno moltiplicando una tariffa oraria o giornaliera per il tempo effettivamente impiegato per svolgere l'attività (costi a consuntivo), mentre per altre il costo è determinato in maniera forfettaria dal collaboratore esterno o professionista, previa offerta dello stesso (costo a forfait). Se in quest'ultimo caso il valore del costo a preventivo dovrebbe essere più preciso, occorre considerare che spesso non c'è la possibilità di richiedere un preventivo formale al fornitore, perché i tempi sono ristretti oppure perché non si hanno elementi sufficienti sul lavoro da svolgere affinché il fornitore sia in grado di formulare una stima dei propri costi forfettaria. Non escludiamo poi il fatto che l'impresa non voglia coinvolgere in questa fase il professionista esterno per non divulgare notizie sull'opportunità commerciale o perché non è in grado di definire a chi affidare parte del lavoro

In generale la ripartizione delle attività fra risorse interne e risorse esterne è un aspetto significativo della pianificazione del servizio al fine di redigere l'offerta: per certe attività il ricorso a collaboratori esterni è predefinito, se non si dispone di certe professionalità all'interno dell'organico (è il caso di alcuni specialisti per servizi di ingegneria o di programmatori in determinati ambienti di sviluppo software), mentre per altre la scelta fra personale interno od esterno dipende dalla disponibilità di risorse interne. Come già accennato in precedenza tale aspetto dipende dal periodo temporale in cui si svolgerà il servizio.

Il margine di incertezza nella pianificazione precisa dell'attività determina un fattore di rischio importante sia per i costi del personale interno, sia per quello del personale esterno, infatti attività aggiuntive ed una stima dei tempi di realizzazione del servizio sottostimata porteranno ad un maggior numero di ore impiegate per svolgere il servizio. Di conseguenza si avranno maggiori costi per il personale interno e generalmente anche per i collaboratori esterni laddove tali imprevisti non sono stati assorbiti da un'offerta forfettaria da parte del soggetto esterno. Tale eventualità è poco frequente, pertanto occorre analizzare attentamente le offerte dei professionisti o altri collaboratori esterni e ribaltare le medesime specifiche e limitazioni anche nella proposta tecnica al cliente, se possibile.

È appurato che quanto più il servizio si svolgerà secondo i canoni prefissati in

offerta, tanto più il preventivo dei tempi e dei costi sarà azzeccato. A consuntivo è oltremodo utile esaminare tutti gli elementi che hanno portato a non rispettare i tempi ed i costi pianificati per il servizio (il già accennato *Return of Experience* previsto in alcuni schemi per la qualità del software come il CMMI), infatti una sottostima degli impegni delle risorse – spesso determinata dalla “voglia di prendere la commessa” – non è la sola causa di commesse con costi che hanno eroso gran parte del margine lordo; anche un servizio svolto in modo non efficiente porta spesso a consuntivare costi molto maggiori del previsto. Gli errori più frequenti commessi dai responsabili di commessa, project manager e direttori tecnici che portano ad impiegare maggior tempo del previsto sono i seguenti:

- svolgere un servizio in modo “frettoloso” per concluderlo al più presto per la “smania di fatturare”;
- affidare compiti importanti a personale non adeguatamente preparato a svolgerli senza fornire idonea formazione;
- assegnare attività a personale non qualificato, benché meno costoso;
- non documentare in modo adeguato tutte le specifiche- contrattuali e non – del servizio, non portando a conoscenza di tutto il gruppo di lavoro tutte le informazioni necessarie per il corretto svolgimento delle attività;
- non riesaminare e verificare in modo adeguato i risultati intermedi delle attività, rischiando così di dover ripetere due volte attività svolte in modo non corretto (ad esempio sviluppo di moduli software);
- gestire in modo inadeguato il rapporto con il cliente che, deve certamente essere soddisfatto, però non può influenzare negativamente l’efficienza del servizio con richieste non giustificate contrattualmente.

Nella stragrande maggioranza dei servizi oggetto del presente articolo il **costo dei materiali** impiegati per la realizzazione del servizio ed i **servizi specifici** acquistati costituisce una percentuale non significativa nel budget di commessa, ma in ogni caso vanno considerati tutti i costi straordinari per materiali di consumo e prodotti utilizzati solo per il servizio in oggetto. In questa categoria rientrano le licenze per software impiegato per lo sviluppo nell’ambito della commessa specifica di cui si sta formulando l’offerta, strumenti di misura e relative tarature straordinarie per il lavoro specifico, chiavi di protezione hardware, materiale di cancelleria in quantità non usuale, ecc.. Anche alcuni servizi specifici quali trasporti, fotocopie e stampe mediante plotter rientrano in questa categoria.

Le suddette voci di costo vanno debitamente considerate come costi del servizio e non attribuite alle spese generali al fine di un corretto calcolo dei costi del servizio, sia preventivo che a consuntivo.

I **costi per viaggi e trasferte** (rimborsi chilometrici, biglietti ferroviari ed aerei, taxi, vitto e alloggio) possono essere stimati con ragionevole attendibilità, ma risentono fortemente dal numero di viaggi/uomo che si pensa di effettuare, a volte bastano una o due riunioni aggiuntive presso la sede del cliente con tutto o

quasi il gruppo di lavoro per far sfiorare il preventivo di questa voce di percentuali considerevoli.

Spesso il cliente non accetta costi di trasferta a consuntivo e rimborsi a piè di lista, però bisogna evidenziare in offerta che parte dei compensi richiesti sono dovuti a viaggi e trasferte che vengono forfettizzati solo in termini di un determinato costo per giornata di presenza presso la sede del cliente per persona. Questo cautela il fornitore in determinati progetti di consulenza con un elevato numero di giornate di consulenza che possono essere svolte presso la sede del cliente o presso quella del fornitore (in *back-office* o da remoto). Infatti se il cliente sa che spenderà una certa somma in più per ogni giornata di consulenza per persona presso la propria sede probabilmente limiterà le richieste in tal senso al fine di contenere i costi.

In talune situazioni non sarà possibile od opportuno esplicitare in offerta le spese di trasferta a parte perché il committente, magari Pubblico, pretende un prezzo a corpo tutto compreso in un capitolato di gara, oppure perché si cerca di battere una concorrenza locale o comunque geograficamente molto più vicina alla sede del cliente.

Tra i **costi indiretti** e **costi specifici** attribuibili al servizio occorre includere parte delle ore del personale indiretto – ad esempio segreteria, sistemi informativi, qualità – che verranno specificatamente dedicate alla commessa. Il motivo per cui tali costi non vanno compresi nelle spese generali è che una loro equa ripartizione fra i vari servizi consente di confrontare in modo più attendibile i costi reali dei vari servizi. Per esemplificare questo aspetto consideriamo i due casi seguenti:

a) una società di ingegneria nel settore delle costruzioni può svolgere servizi di progettazione di opere edili e servizi di direzione lavori. Mentre i primi utilizzano in modo intensivo software specifici (e costosi) per la progettazione (CAD, *rendering*, software di calcolo strutturale, ecc.), l'attività di Direzione Lavori impiega strumenti di misura e mezzi di trasporto per raggiungere i cantieri. Ne consegue che i costi indiretti sono molto diversi per le due tipologie di servizi.

b) Una società di informatica che sviluppa software potrebbe avere due divisioni che realizzano prodotti di tipo differente per diversi tipi di clienti. Gli ambienti di sviluppo potrebbero essere molto diversi, richiedere in un caso l'acquisto e l'aggiornamento di software per lo sviluppo e relativo hardware per i test oppure l'impiego di software open source e PC tradizionali per il test.

Al di là delle suddette voci di costo, differenti per servizi di diverso tipo, occorre considerare l'utilizzo di prodotti e risorse specifiche per la commessa. Attenzione però a non conteggiare due volte i medesimi costi, sia come costi indiretti, sia come spese generali.

Infine dobbiamo considerare il **margin** di **contribuzione** comprensivo dell'utile d'impresa. Nell'ipotesi posta alla base della presente trattazione è necessario considerare una quota di copertura delle spese generali e l'utile lordo d'impresa.

Nella quota di copertura dei costi fissi o spese generali bisogna considerare due elementi importanti:

- I costi commerciali della commessa;
- I costi finanziari della commessa.

Nell'ottica di un'equa ripartizione dei costi commerciali fra tutti i servizi, occorre ad esempio tener presente che acquisire un lavoro pubblico tramite una gara pubblica è ben più oneroso che acquisire una commessa privata mediante un'offerta tecnico-economica senza oneri burocratici.

Per quanto riguarda i costi finanziari, essi talvolta dovrebbero addirittura essere esplicitati nel calcolo del preventivo, in quanto servizi di elevato importo economico con termini di pagamento particolarmente penalizzanti per il fornitore, specie nel caso di committente pubblico; essi, infatti, potrebbero mettere in difficoltà la struttura finanziaria della nostra piccola impresa. A volte è necessario ricorrere a finanziamenti *ad hoc* per poter realizzare il servizio e questo ha un costo per la società, questo talvolta può costituire un ostacolo quasi insormontabile.

Questo aspetto spesso non viene considerato nel calcolo del preventivo, ma se i pagamenti del committente ritardano (cosa molto frequente di questi tempi) la nostra piccola impresa deve comunque assolvere ai propri impegni nei confronti dei dipendenti (ovvero pagare gli stipendi regolarmente) e dei collaboratori e professionisti esterni. Anche per questi ultimi, infatti, la pratica di saldare le loro competenze, anziché ad avanzamento del lavoro svolto, al momento dei pagamenti da parte del cliente finale, porta ad effetti negativi quali, ad esempio:

- Scarsa motivazione nello svolgimento delle attività (il professionista preferisce svolgere prima altri lavori per i quali i termini di pagamento sono regolari);
- Esposizione a possibili contenziosi nei quali la forza contrattuale è dalla parte del collaboratore esterno (i termini di pagamento non possono essere vincolati ai pagamenti del cliente finale);
- Rischio di perdere il collaboratore esterno, già durante lo svolgimento della commessa o per futuri incarichi, visto che egli può ritenere, a ragione, che nel margine applicato sulla sua prestazione nella determinazione del prezzo al cliente finale è compreso il rischio di insolvenza o di ritardato pagamento del committente, come da prassi consolidata in moltissimi rapporti di consulenza. Con margini normalmente del 100% è difficile sostenere altrimenti.

In conclusione, per evitare maggiori costi in fase di realizzazione della commessa,

è necessario valutare attentamente questi oneri aggiuntivi, che se ignorati porteranno solo problemi più avanti.

A questo punto il nostro foglio di calcolo per la determinazione del prezzo per il servizio ha tutti gli elementi, senza dimenticare di considerare – per determinate voci di costi particolarmente incerte – un margine di incertezza (costo minimo – massimo) che ci consentirà di calcolare il costo presunto del servizio, o meglio un range di valori all'interno del quale si colloca, con elevata probabilità, il costo del servizio.

Terminati i calcoli il prezzo d'offerta può essere rifinito con considerazioni commerciali, sconti su determinate condizioni, ecc.. Comunque ogni ulteriore modifica del prezzo è fatta a ragion veduta e fa parte del rischio, calcolato, d'impresa.

La scelta di abbassare i prezzi oltre il dovuto al fine di saturare risorse interne che attualmente stanno lavorando poco può valere fino ad un certo punto, va ponderata di caso in caso e, soprattutto non bisogna ribaltare sul personale che svolgerà il servizio le scelte di lavorare sottocosto pretendendo prestazioni impossibili dal proprio personale, rischiando di ottenere effetti controproducenti in termini di motivazione delle persone.

Anche l'esposizione corretta, precisa e trasparente dei prezzi in offerta costituisce un aspetto significativo che può far scegliere al cliente la nostra offerta rispetto a quella di un concorrente, magari più economica.

Poiché al giorno d'oggi, anche a causa della crisi, molti pensano – anche a ragione – che “tutti cercano di fregarti”, occorre prestare particolare attenzione ad un'illustrazione dei costi chiara e non ambigua, che potrebbe generare diffidenza nel committente. Ricordatevi di mettervi nei panni del vostro cliente, che potrebbe anche non conoscere a fondo la materia di cui state trattando in offerta, ma che apprezzerà più facilmente un'offerta superiore ad un'altra se ben motivata.

Purtroppo l'ingenuità di molti imprenditori e responsabili commerciali nel descrivere il proprio servizio come il migliore in assoluto, e pure il più economico, potrebbe portare effetti negativi con il cliente. A differenza dei prodotti manifatturieri, dove lo stesso identico prodotto può essere acquistato ad un prezzo inferiore senza grandi penalizzazioni dal punto di vista qualitativo (il rischio è quello di avere un tasso di difettosità maggiore di cui comunque risponde il fornitore), nel campo dei servizi il prezzo è un elemento meno importante, soprattutto per servizi molto articolati e complessi. Infatti il cliente deve capire quali prestazioni sono comprese nel prezzo e quali no.

La richiesta di molti committenti di avere offerte forfettarie, soprattutto nel campo della consulenza, espone al rischio di avere un servizio certamente ad un prezzo stabilito, ma molto “modello base”. Viceversa l'esplicitazione del numero di

giornate di consulenza previste in offerta espone il cliente al rischio di dover pagare costi aggiuntivi all'esaurimento delle giornate pattuite.

È evidente, infine, che il cliente deve riuscire a capire che un servizio professionale non può costare, come tariffa oraria, come un'ora di un idraulico che è venuto ad aggiustarci il lavandino a casa, magari anche senza fattura! Quindi, nei casi di offerte con prezzi straordinariamente bassi, il cliente sarà giustamente sospettoso e se la nostra offerta è più elevata, ma molto trasparente, gli faremo aumentare i sospetti sulla concorrenza.

Qualche considerazione aggiuntiva sul caso di appalti pubblici assegnati tramite bandi di gara.

Qui, purtroppo, ci scontriamo con l'inefficienza della Pubblica Amministrazione e, spesso, anche con l'incompetenza (talvolta anche la corruzione) delle persone che preparano i bandi di gara e giudicano le offerte. Premesso ciò le offerte al massimo ribasso sono inevitabilmente un gioco al massacro, soprattutto nel settore dei servizi dove i prezzi medi non sono stabiliti correttamente.

Premesso ciò occorre precisare che le offerte straordinariamente basse spesso devono essere giustificate con calcoli analitici e motivazioni attendibili. Dunque prepariamoci a formulare un'offerta che sia poi giustificabile anche economicamente. Adirittura taluni bandi richiedono l'esplicitazione dei costi analitici, seguendo un metodo predefinito, anche in fase di gara per tutti i concorrenti. Naturalmente chi ha l'abitudine di sviluppare preventivi completi e coerenti è avvantaggiato.

Laddove la pubblica amministrazione richiede numerosi giustificativi per i costi offerti, allo scopo di individuare offerte anormalmente basse, è ovviamente più difficile, ma non impossibile, barare. Se, infatti, i costi orari del personale dipendente non sono ritoccabili a seconda delle necessità (ci sono registrazioni contabili che li attestano), per quanto riguarda i costi del personale esterno un po' più di attenzione – e di competenza economica – da parte delle commissioni aggiudicatrici dovrebbe permettere di scoprire bugie colossali e costi orari insostenibili.

Viceversa riguardo alle giornate lavorative previste per il servizio, il committente intelligente dovrebbe sapere che – a parità di competenze e capacità personali – il medesimo lavoro non può essere svolto con la medesima qualità da due persone diverse in tempi sensibilmente differenti.

Per il resto nelle offerte tecnico-economiche per le Pubbliche Amministrazioni valgono le stesse regole che nel settore privato, con qualche vincolo in più in termini di struttura, rispondenza ad un capitolato e di lunghezza del testo. Inoltre difficilmente il prezzo potrà essere ricontrattato salvo casi particolari, dunque occorre pensarci bene a formulare prezzi troppo bassi sui quali non si potrà più trattare.