

# Migliorare l'efficienza nei servizi intellettuali



L'introduzione dell'innovazione tecnologica (sistemi automatici, software di schedulazione e controllo della produzione, ecc.) e di tecniche manageriali di ottimizzazione dei processi (*lean production*, BPR, Just in Time, MRP, ecc.) hanno permesso a molte imprese manifatturiere di migliorare i lead-time di produzione, anche se l'incidenza del **tempo di lavorazione** degli impianti produttivi resta ancora il fattore più importante del ciclo produttivo.

Nelle **organizzazioni di servizi intellettuali**, invece, il **fattore umano** è – e sempre lo sarà – prevalente nel contribuire ai tempi, ai costi ed alla qualità del servizio. In tali contesti, dunque, una **riduzione del tempo di alcune attività critiche svolte da esseri umani** può ridurre sensibilmente il tempo di svolgimento del processo e, quindi, anche i costi del medesimo. Inoltre una **redistribuzione dei carichi di lavoro dei processi** a risorse con costi orari differenti consente talvolta un deciso **risparmio dei costi complessivi di processo** senza influenzare la qualità complessiva del risultato prodotto.

In termini meno astratti ci si riferisce alle organizzazioni che erogano **servizi professionali** quali studi di consulenza, studi legali, studi commercialisti, società di consulenza manageriale, società di informatica, studi e società di ingegneria, ecc.. Per esse la voce di costo del servizio prevalente è senz'altro quella legata al **lavoro intellettuale** svolto dalle risorse umane.

Da un certo punto di vista sembrerebbe difficile ridurre il tempo di svolgimento di un'attività da parte di un professionista, un progettista di sistemi informatici o di opere di ingegneria civile... invece, se ci concentriamo sul lavoro svolto dalla persona in esame, vediamo che **molte attività vengono svolte con l'ausilio di sistemi informatici** e parte del tempo viene passato in riunioni, ad effettuare lavoro che dovrebbe essere svolto da altre figure professionali, a rifare lavoro che era stato svolto con errori, addirittura in attesa che altri completino il proprio lavoro. Analizzando tutte le attività svolte da ogni singola persona, ed i relativi costi che ne comportano, è possibile individuare possibili **miglioramenti nell'efficienza dei processi** (ovvero impiegare minori risorse per svolgere il medesimo lavoro) e spesso anche nell'**efficacia** degli stessi (ovvero impiegare minor tempo nel completare un lavoro e/o con minor tasso di errori).

Naturalmente nessun miglioramento è gratis, occorre **investire del tempo** nel cercare di analizzare i processi, le singole attività, i relativi tempi e costi, per poter individuare i possibili miglioramenti. E quando anche essi sono stati individuati

occorre fare un'attenta **analisi costi-benefici** prima di implementarli e nel caso è necessario effettuare piccoli o grandi investimenti per mettere in pratica le azioni di miglioramento stabilite.

Il processo di miglioramento è già stato descritto da tempo, anche nella ISO 9001, come azioni preventive o di miglioramento (la prossima edizione della norma ISO 9001:2015 addirittura farà scomparire il termine "azione preventiva" a vantaggio delle azioni di miglioramento in senso esteso), ma non tutti – certificati e non – lo hanno recepito nel modo giusto.

Alcune azioni di miglioramento sono comuni a diverse tipologie di attività e, seppur banali, pochi imprenditori e professionisti le hanno adottate.

Ad esempio per svolgere alcune attività su sistemi informatici si otterrebbe un discreto risparmio di tempo utilizzando **monitor più grandi** che consentano di visualizzare in modo ottimale due finestre affiancate, oppure usare **due monitor sullo stesso PC** per evitare continui cambi di finestra. Addirittura tale operatività è resa più efficiente da specifiche utility commerciali, open source o freeware!

Anche lavorare su **documenti** residenti su disco rigido, ma **sincronizzati nel cloud** con specifici *tool* (Microsoft OneDrive, Google Drive, Box.net, Dropbox,...) consente di evitare dispendiosi trasferimenti di file su chiavetta USB o tramite e-mail con il rischio aggiuntivo di perdere il controllo delle versioni.

Le **riunioni aziendali**, sempre utili per migliorare la comunicazione fra i diversi soggetti, spesso generano significative perdite di tempo. Se da un lato esistono affermate metodologie manageriali per rendere estremamente efficaci le riunioni, dall'altro la consultazione e revisione di documenti, la verbalizzazione della discussione e delle azioni deliberate possono essere rese molto più efficaci ed efficienti attraverso l'utilizzo di strumenti informatici ed apparecchiature tecnologicamente più avanzate di quelle eventualmente impiegate. Infatti basta un **videoproiettore** all'avanguardia (ad es. con connessione HDMI per visualizzare i documenti a maggior risoluzione) oppure un **grande schermo TV/monitor**, se non addirittura una **LIM** (lavagna multimediale elettronica) per migliorare enormemente la condivisione dei documenti e l'apprendimento dei concetti esposti da parte dei partecipanti alla riunione.

Talvolta partecipare fisicamente ad una riunione costa parecchio tempo e denaro in spostamenti con mezzi di trasporto che non sempre garantiscono la puntualità, ma non serve. Forse non basta "vedersi in faccia" tramite Skype ed una webcam collegata al computer, ma con un impianto per la **videoconferenza** unito a *tool* software di collaborazione per condividere documenti fra tutti i partecipanti, la presenza fisica è spesso inutile.

Spesso l'incontro con clienti e fornitori potrebbe avvenire in modo "virtuale", ma l'arretratezza tecnologica e mentale di una delle due parti lo impedisce, però un

po' di intraprendenza ed un incentivo economico (alias risparmio di costi) a volte aiuta a convincere anche personaggi un po' *vintage*.

**Lavorare con i documenti PDF** (annotare, convertire il testo in formato editabile tramite OCR, modificare il testo, estrarre testo e immagini, ecc.) usando gli strumenti giusti risulta oltremodo vantaggioso.

Le attività svolte *outdoor*, ovvero fuori dall'azienda (presso cantieri, clienti, fornitori, fiere, ecc.) possono trarre grande beneficio dall'**uso di tablet e smartphone o notebook convertibili** connessi a Internet ed alla sede, a condizione che vengano impiegati in modo organizzato.

I sistemi informatici gestionali e specifici per svolgere determinate attività hanno in gran parte recepito questa rivoluzione in corso negli ultimi anni ed hanno introdotto funzioni per sfruttare i dispositivi mobili ed i dati in *cloud*, soprattutto nella gestione delle informazioni condivise (documenti, calendari, contatti, ecc.).

Purtroppo non tutti gli utenti hanno recepito ed implementato queste migliorie e – essenzialmente per motivi di costo e di mancanza di tempo per formarsi adeguatamente – rinunciano ai miglioramenti dell'efficienza.

Non parliamo poi della **gestione dei documenti in formato elettronico** (ne abbiamo già parlato in questo blog nell'articolo "[La gestione documentale informatizzata](#)") che, se ben organizzata, può non solo far risparmiare molto tempo alle persone che cercano un file, ma evita anche frequenti errori nella consultazione o modifica di file obsoleti.

È evidente che gestire un documento in formato elettronico anziché su supporto cartaceo può portare a notevoli vantaggi, ma bisogna ben comprendere che la gestione non può essere la stessa, perché:

- Il processo di approvazione di un documento informatico non può essere lo stesso di un documento cartaceo
- Il ciclo di revisione di un documento elettronico in formato Office compatibile o PDF è diverso da quello di un documento stampato
- Il documento elettronico non è semplicemente equivalente al documento cartaceo scansionato oppure al documento Office dopo o prima della stampa dello stesso
- Le copie del documento informatico si generano con molta più facilità di quelle di un documento cartaceo
- La firma di un documento elettronico ha valore legale solo se è una firma digitale riconosciuta, ed occorre possedere l'apposito *token*, mentre per la firma su supporto cartaceo bastano carta e penna
- Alterare un documento cartaceo è molto più facile che alterare un documento elettronico
- Gestire in formato elettronico un documento in formato A3 o addirittura A0 non è

proprio la stessa cosa che gestire un documento in formato A4 in digitale  
▪ e così via.

Una domanda sorge poi spontanea: «perché per cercare un'informazione in Internet tramite Google ci si impiega pochi secondi, anche tramite un *tablet* o *smartphone* connesso e per ricercare un'informazione in un documento aziendale spesso sono necessari almeno dieci minuti? »

Se l'impiego delle email ha rivoluzionato il nostro modo di comunicare anche in ambito lavorativo, bisogna ammettere che spesso questo strumento non è usato al meglio (vedi articolo sull'[Uso delle e-mail](#)).

La **progettazione delle modalità con cui usufruire della posta elettronica** (scaricare le email direttamente dal provider sui diversi dispositivi, implementare un Server di posta all'interno dell'organizzazione oppure gestire la posta tramite un Server di posta nel *cloud*, ecc.) può cambiare radicalmente il modo di interfacciarsi con colleghi, clienti e fornitori: poter leggere la posta elettronica da qualunque dispositivo nello stesso modo e poter inviare messaggi di posta da qualsiasi dispositivo ritrovandoseli nella posta inviata degli altri dispositivi non è un vantaggio trascurabile. Inoltre in funzione del sistema di posta adottato possono variare le metodologie di backup dei messaggi di posta, spesso la parte più ostica per chi progetta le procedure di backup.

Oggi perdere alcuni messaggi e-mail per molte organizzazioni potrebbe significare perdere la prova di un'attività svolta, di un ordine del cliente o delle specifiche trasmesse ad un fornitore o a d un collaboratore esterno... e quindi perdere tempo e denaro.

Talvolta sarebbe opportuno veicolare su altri *tool* – diversi dalla posta elettronica – le comunicazioni con clienti e fornitori, soprattutto per tenere traccia in modo ordinato di tutte le conversazioni e per condividere con tutti gli interessati le stesse notizie in tempo reale. Diversi servizi web possono soddisfare allo scopo, fino ai più completi software di CRM (vedi articolo "[A chi serve il CRM?](#)").

Un'altra evoluzione rispetto alla trasmissione di documenti in allegato alle email sono i server FTP (o, meglio sFTP per garantire maggior sicurezza), ma altri servizi *cloud* possono essere più efficaci.

In alcuni casi scrivere a mano o a computer non conviene ed i **software di riconoscimento vocale** possono portare a grandi vantaggi, non solo in ambito sanitario quando le mani sono impegnate in altre attività.

Altri adeguamenti tecnologici di tipo puramente hardware, come l'ottimizzazione del cablaggio e delle prese di rete, il miglioramento della wi-fi o l'upgrade dei computer più obsoleti possono anch'essi risultare estremamente proficui perché permettono di risparmiare anche solo poche decine di minuti ogni giorno, che

diventano ore e giorni nel lungo periodo.

Passando a metodologie di gestione delle attività lavorative che non derivano dall'impiego di strumenti elettronici, si possono identificare molti strumenti che possono far risparmiare tempo e costi a diverse organizzazioni: si va dal **project management** (vedi articolo "[A chi serve il project management](#)") al **lean thinking** in progettazione, dalla già citata **gestione delle riunioni**, alla **gestione del tempo**, agli strumenti manageriali della qualità totale, ecc.. Certamente molte metodologie, nate parecchi anni fa, vanno ripensate utilizzando *tool* informatici di supporto allo stato dell'arte e rimangono non solo valide, ma sono ancor più potenti grazie all'ausilio del software. Ad esempio diversi applicativi software (alcuni anche *SaaS*, *software as a service* o servizi web) consentono di migliorare notevolmente l'efficienza e l'efficacia nella gestione di progetti in diversi ambiti, quando le informazioni devono essere condivise fra diversi soggetti che operano in luoghi geograficamente distanti fra loro.

Le possibilità di migliorare l'efficienza dei processi interni per le organizzazioni di servizi sono molte e, settore per settore, per ogni tipologia di attività e per ogni singola organizzazione è possibile individuare delle azioni di miglioramento specifiche che non sono state mai considerate.

Talvolta le azioni di miglioramento sono state già individuate dal personale interno, ma non sono state recepite dalla Direzione o dai Soci dell'organizzazione per svariate ragioni.

Le ragioni per cui molte organizzazioni nemmeno si mettono nell'ottica di cercare di individuare queste azioni di miglioramento sono essenzialmente:

- Timore dei costi che ne potrebbero scaturire
- Ignoranza dei vantaggi economici che ne potrebbero derivare
- Mancanza di tempo a disposizione per analizzare i processi e formare il personale
- Non conoscenza delle tecnologie che potrebbero supportare la propria attività.

Tutti questi elementi denotano una **scarsa lungimiranza e poca pianificazione strategica**, ma quelli legati ai costi da evitare ed ai risparmi sconosciuti, invece, denotano una **scarsa conoscenza dei costi e del valore aggiunto delle attività svolte** dal proprio personale, Direzione compresa.

È evidente che se non si conoscono i costi reali delle commesse, dei progetti e delle singole attività si fa fatica ad identificare possibili miglioramenti economici.

Del resto bastano pochi semplici calcoli, supportati dalle informazioni necessarie, per capire quanto costa svolgere un determinato lavoro.

Se consideriamo, ad esempio, un lavoratore dipendente che ha uno stipendio netto di 1.500 euro mensili x 14 mensilità, otteniamo un costo annuo lordo (RAL) di circa 25.000 euro ed un costo aziendale della persona di circa 35.000 euro. Considerando ferie, permessi e giorni di malattia medi questa persona costa all'azienda circa 20 euro per ogni ora effettivamente lavorata. Se riusciamo a far risparmiare 10 ore all'anno a questa persona risparmiamo 200 euro, circa il costo di un secondo monitor, che durerà ben più di un anno solare... ed abbiamo considerato una risorsa con uno stipendio certamente non elevato, magari una segretaria o un'assistente di direzione.

Questo è solo un esempio, ma solo analizzando nel dettaglio i costi aziendali si riesce a valutare quali azioni di miglioramento possono accrescere la competitività dell'organizzazione.

Conoscendo esattamente i costi orari del personale e la durata delle singole attività è poi possibile cercare di livellare i carichi di lavoro facendo sì che le attività a minor valore aggiunto vengano svolte dal personale che costa meno, senza minacciare la qualità del servizio erogato.

Infine, una volta individuate le azioni opportune esse vanno attuate nel modo corretto, formando ed informando adeguatamente il personale e monitorandone l'applicazione per valutarne la reale efficacia.

---

## 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  $\text{Profitto} = \text{Prezzo del servizio} \times \text{numero di Servizi venduti} - \text{Costi Variabili unitari} \times \text{numero di Servizi venduti} - \text{Costi Fissi globali}$ , 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  $\text{Profitto} = \sum (\text{Prezzo servizio}_{i\text{-esimo}} - \text{Costi variabili servizio}_{i\text{-esimo}}) - \text{Costi fissi}$ . 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 assolvo 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 **marginale 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. Addirittura taluni bandi richiedono l'esplicitazione dei costi analitica, 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.

---

## Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa



E' stato pubblicato il volume "Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa" di Fabrizio Di Crosta, già disponibile in libreria ed on line ([Link al sito dell'editore](#)).

Il volume è rivolto alle piccole organizzazioni che erogano servizi su commessa che desiderano introdurre al loro interno un sistema di controllo di gestione efficace

per monitorare l'andamento della loro attività.

Per "piccole organizzazioni che erogano servizi su commessa" intendo quelle aziende, studi professionali o società di consulenza che:

- impiegano fino a 50 addetti di cui parte di essi possono essere consulenti esterni che lavorano non a tempo pieno per la società;
- svolgono servizi ad alto contenuto professionale, ovvero il cui valore è costituito prevalentemente dal tempo delle persone;
- erogano i propri servizi al cliente in base ad un ordine o contratto ("su commessa");
- le commesse hanno una durata variabile da una settimana ad oltre un anno di calendario;
- l'impegno lavorativo per completare la commessa è variabile da qualche decina di ore/persona (spesso denominate "ore/uomo") in su, fino a centinaia di giorni/persona.

In realtà la dimensione dell'impresa in oggetto può essere anche superiore a quella indicata, ma in tal caso probabilmente essa ha già implementato un sistema di controllo dei costi e dei ricavi sufficientemente efficace, dunque, può ricavare solo alcuni vantaggi dalla lettura del libro in oggetto, ad esempio può trovare utili alcune considerazioni su come risolvere specifiche problematiche.

Il tipo di organizzazione cui mi riferisco rientra, ad esempio, tra le seguenti categorie:

- società di consulenza direzionale o di revisione contabile;
- studi legali;
- studi di commercialisti;
- società di informatica che sviluppano software ed erogano i relativi servizi accessori;
- società di ingegneria ed architettura;
- studi di progettazione nel settore delle costruzioni, della meccanica e dell'elettronica;
- studi tecnici.

Spesso queste realtà non dispongono di una metodologia consolidata ed omogenea di registrazione e consuntivazione delle ore lavorate sulle varie attività e soprattutto non utilizzano un sistema di reporting definito e documentato per analizzare i risultati conseguiti.

In questo contesto il bilancio d'esercizio (in particolare il conto economico) non può rappresentare un efficace strumento di valutazione delle prestazioni economiche, finanziarie, qualitative e commerciali dell'organizzazione. Esso, infatti, non può fornire alla direzione dati attendibili sui margini di redditività di ogni singola

commessa, né fornire stime attendibili sull'andamento futuro della società.

Gli imprenditori ed i titolari di studi professionali che riconoscono la propria società o studio nelle tipologie di organizzazioni sopra descritte dovrebbero seriamente prendere in esame, se già non lo hanno fatto, di progettare ed attuare un sistema di controllo di gestione strutturato come nel seguito di questo volume.

Naturalmente, come esistono organizzazioni che non hanno implementato per nulla sistemi di controllo siffatti, esistono molte realtà che stanno utilizzando strumenti più o meno complessi, magari basati su fogli Excel, database Access o programmi gestionali commerciali adattati. Queste ultime potrebbero cogliere spunti interessanti sia per completare il sistema attualmente utilizzato, sia per esaminare – e magari risolvere – alcuni problemi incontrati nell'implementazione degli strumenti di raccolta e consuntivazione dei dati sulle commesse.

In sintesi il sistema di controllo di gestione esposto si articola nei seguenti punti:

- 1) La pianificazione e gestione della commessa.
- 2) La definizione delle attività consuntivabili.
- 3) La raccolta dati e consuntivazione delle attività.
- 4) L'analisi dei dati consuntivate ed il reporting.

In conclusione, la direzione dell'organizzazione, nell'ottica di assumere delle decisioni basandosi su dati di fatto oggettivi, dovrebbe essere in grado di sapere:

- quanto costano i propri servizi;
- quali margini producono i propri servizi;
- a quale prezzo possono essere venduti i propri servizi per essere remunerativi.

Come per qualsiasi progetto o attività non direttamente fatturabile al cliente, anche la consuntivazione delle attività ed il controllo di gestione non devono incidere – come impegno di tempo e risorse informatiche – in modo superiore ai vantaggi che riescono a produrre. È proprio questo l'ostacolo "visibile" che impedisce a molte organizzazioni di adottare sistemi di questo tipo, ma in realtà spesso non si dedica alla realizzazione di questo progetto il tempo e le risorse informatiche necessarie per rendere il sistema veramente efficiente, oltre che efficace, al fine di fornire informazioni sull'andamento passato dell'organizzazione, utili per pianificare le attività future e per accrescere la propria competitività.

Da ultimo, se prendiamo in considerazione le recenti modifiche legislative (dal c.d. *Decreto Bersani* agli ultimi provvedimenti del *Governo Monti*) che portano ad una

maggior liberalizzazione delle professioni oltre alla crisi economica, si può facilmente comprendere che tali organizzazioni, per restare competitive in un nuovo mercato – che ha abolito le tariffe (minime e massime), eliminerà il divieto di pubblicità e renderà obbligatorio formulare un preventivo – dovranno necessariamente rivedere la propria organizzazione interna secondo principi di efficacia e di efficienza più vicini a logiche “aziendali”.

[Visualizza alcune pagine tramite Google libri](#)

Guarda la presentazione del volume