

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

Best Practice nei modelli di controllo

dell'industry dei servizi

La mia azienda opera nel business dei servizi e l'attuale modello di controllo prevede un'analisi di marginalità per Business Unit, con allocazione diretta del costo del personale sulla base dell'appartenenza anagrafica alle singole unità. La riduzione di marginalità da un lato e la crescente concorrenza ...

Adacta Risponde



Tweet

in Share



Best Practice nei modelli di controllo dell'industry dei servizi

DI NICOLA DAIHOLI

La mia azienda opera nel business dei servizi e l'attuale modello di controllo prevede un'analisi di marginalità per Business Unit, con allocazione diretta del costo del personale sulla base dell'appartenenza anagrafica alle singole unità. La riduzione di marginalità da un lato e la crescente concorrenza di altri player dall'altro spingono la direzione a richiedere un'analisi delle performance con un maggior livello di dettaglio, fino alla singola commessa. Il tentativo di attribuire i costi del personale alla commessa attraverso alcuni driver di allocazione sta mettendo in difficoltà l'attuale modello di controllo ed il metodo di riconciliazione dei costi, mettendo in luce distorsioni difficilmente spiegabili.

Come è possibile far evolvere il modello esistente e determinare una marginalità per commessa mantenendo la consistenza dei dati e la riconciliazione con la contabilità generale?

I modelli di controllo dell'industry dei servizi sono caratterizzati da alcuni fattori che ne rendono complessi il disegno e l'implementazione: 1) un Profit & Loss con elevata incidenza del costo del personale, che è il principale "costo di produzione" diretto e richiede una valorizzazione per commessa spesso difficile da implementare; 2) un elevato livello di dettaglio, che spesso conta centinaia di risorse e migliaia di commesse e rende onerosi i processi di calcolo; 3) la presenza, tra le attività effettuate da risorse produttive, sia di attività "indirette/di struttura", che di attività "non lavorative" (es. formazione, assenze), che possono distorcere il calcolo della marginalità.

La necessità di gestire questi fattori ha favorito lo sviluppo di alcune best practice per l'architettura del modello, il criterio di calcolo del cost rate per risorsa e del sovra/sotto assorbimento dei costi, orientate alla valorizzazione e attribuzione del costo del personale (risorse) per commessa, e alla riconciliazione con la contabilità.

Dal punto di vista architetture, è indispensabile la presenza di un sistema di rilevazione delle ore di attività per risorsa e commessa e di classificazione delle commesse tra "assorbite" e "non assorbite" (non lavorative, da non considerare). Le assorbite si dividono a loro volta in "chargeable", incarichi su clienti, e "non chargeable", attività interne/di struttura da riallocare sulle chargeable. Un processo di controllo delle rilevazioni dovrà inoltre garantire la consistenza rispetto alle attività realmente effettuate: rilevazioni parziali o mancanti possono alterare l'analisi di marginalità.

Per la valorizzazione delle ore rilevate, può essere utile adottare un cost rate standard, calcolato come costo della risorsa diviso per il totale ore standard assorbite, al posto del costo orario effettivo delle ore pagate. Ciò aumenta i costi scaricati direttamente in commesse assorbite facilitando il processo di riconciliazione con la COGE. Le ore standard possono essere determinate tenendo conto di un valore medio annuo di ore lavorabili nelle commesse assorbite.



Testata: **Monitor.veneziepost.it**
Data: **5 giugno 2016**
[Link alla notizia](#)

L'adozione del cost rate standard rende più omogenea l'attribuzione dei costi su commessa (il costo orario standard delle risorse non dipende infatti dalle ore assorbite individuali, ma dalle ore assorbite standard), ma richiede un processo di riconciliazione per i costi non assorbiti o assorbiti in eccesso (sovra/sotto assorbimento). Tale processo prevede, per risorsa, il calcolo della differenza tra il costo effettivo e quello scaricato su commesse, e l'attribuzione di tale valore ad una commessa indiretta di reparto, che sarà riallocato sulle commesse chargeable.

La razionalizzazione del metodo di calcolo dei cost rate e dei sovra/sotto assorbimenti, applicata anche a modelli esistenti, può rendere più efficace l'analisi delle marginalità per commessa.

n.dainoli@adacta.it