

# **Il controllo di gestione per i systems integrator nelle imprese di telecomunicazioni**

Angelo Boccaccio

## **1. Le unità di “Integrazione di Sistemi”**

Nel mercato delle telecomunicazioni un settore strategico e di importanza primaria è rappresentato dalla richiesta di servizi avanzati di telecomunicazioni, dei quali l’utente fruisce attraverso l’uso di Internet da unità mobili.

La domanda, in questo settore di mercato, è concretamente espressa dai fornitori di reti e di servizi sulle reti, per i quali l’offerta del servizio rappresenta un’opportunità di business. A tali operatori si rivolgono, oggi, aziende come Nokia, Ericson, Siemens, le quali presentano al loro interno specifiche strutture operative dedicate allo sviluppo dei nuovi servizi avanzati di telecomunicazioni.

Queste unità di sviluppo, dette di “Integrazione di Sistemi” hanno, appunto, lo scopo di pensare e realizzare nuovi servizi avanzati di telecomunicazione per i propri clienti. Si parla di “Integrazione di Sistemi” perché l’oggetto della loro attività consiste proprio nell’integrazione del sistema servizio<sup>1</sup> in quello di rete del cliente.

In altri termini, il rilascio del prodotto-soluzione deve consentire all’azienda-cliente l’immediata offerta del servizio per gli utilizzatori finali. Infatti, del prodotto-servizio rilasciato al cliente dall’unità di integrazione di sistemi si parla come di "soluzione chiavi-in-mano", proprio per sottolineare come il necessario complesso sistema hardware e software, in cui si concretizza l’offerta del servizio, rappresenta il risultato dell’attività di tali unità di sviluppo.

Esempio di prodotto-servizio dell’attività di “Integrazione di Sistemi” è l’offerta, agli utenti, del servizio di invio di “Brevi Messaggi di Testo” con il cellulare (Sms). L’avvio di questo business comporta la preventiva definizione e

---

<sup>1</sup> Spesso si parla, con riferimento al nuovo servizio, di “soluzione”, sottolineando come ogni servizio è rappresentato, in altro modo, dal sistema-soluzione pensato dall’unità di sviluppo per l’offerta del nuovo servizio.

successiva realizzazione di una "soluzione chiavi-in-mano" personalizzata per l'azienda-cliente, volta all'offerta del servizio agli utenti.

I clienti di queste unità di sviluppo dedicate all'integrazione di sistemi, si è già detto, sono i fornitori di reti e/o di servizi sulle reti, quali ad esempio Omnitel, TIM, Wind.

È difficile spesso distinguere fra semplici fornitori di servizi su reti e fornitori di reti, visto che molto spesso le due tipologie convivono nello stesso soggetto; è il caso di tutti i gestori di telefonia mobile, i quali offrono ai propri clienti non solo la rete per la comunicazione mobile, ma anche servizi aggiuntivi come le informazioni meteo, le notizie dalla borsa, l'invio di sms.

La proposta di un nuovo servizio da parte del marketing delle divisioni di "Integrazione di Sistemi" presuppone la presentazione di veri e propri studi di business, i quali dimostrino alla possibile azienda-acquirente la convenienza ad investire in quella direzione. La chiave di successo delle aziende che offrono questo particolarissimo prodotto può sintetizzarsi solo con la profonda conoscenza della tecnologia più avanzata e delle modalità con le quali impiegarla per l'offerta di nuovi servizi. Questo implica un aggiornamento costante del personale e un continuo processo di feedback tra struttura di marketing e la struttura di sviluppo-produzione, nella quale nasce l'idea di un nuovo servizio e si sviluppa la tecnologia applicata al business.

Tale processo di feedback tra produzione e marketing è realizzato, nel aziende di telecomunicazioni che si occupano di "Integrazione di sistemi", attraverso particolari strutture di marketing dette "Account Team". Si tratta di organizzazioni di supporto alla vendita dedicate per cliente, dove si realizza la imprenscindibile integrazione tra attività di sviluppo-produzione da un lato e di vendita dall'altro.

All'interno di questi gruppi di lavoro, è presente il "manager di prodotto" che, proveniendo dalla struttura di sviluppo-produzione, conosce le opportunità in termini di servizi che tecnologia più avanzata può offrire; suo compito è, infatti, quello di supportare l'attività di vendita proponendo nuove possibili vie di sviluppo del business dell'azienda-cliente.

## 2. La struttura delle unità di “Integrazione di Sistemi”

L’unità di “Integrazione di Sistemi” assolve la sua missione attraverso una gestione del lavoro per progetti: il suo prodotto è individuato dai progetti svolti, che rilasciati al cliente determinano l’emissione della relativa fattura. In generale, la logica contabile che sovrintende alla gestione amministrativa-direzionale dell’unità individua due diverse tipologie di progetti: i “Progetti Fatturabili” e i “Progetti Non Fatturabili”.

Si può idealmente pensare ai primi come a quelli che determinano il valore della produzione, che l’azienda realizza per i propri clienti. Diversamente, nel complesso i c.d. “Progetti Non Fatturabili” rappresentano la sintesi dei costi indiretti di produzione, ovvero esprimono il valore delle attività svolte a supporto di quella progettuale in senso stretto.

Il modello operativo per progetti determina anche una particolare organizzazione aziendale nelle unità di sviluppo. In una nota azienda di telecomunicazioni, la struttura organizzativa è un esempio di quanto appena detto; infatti, si articola secondo quattro linee operative (“*Line*”), ciascuna delle quali è responsabile di specifici processi dell’attività progettuale:

1. *Definizione della Soluzione*,
2. *Ufficio progetti*,
3. *Sviluppo della soluzione*,
4. *Assistenza ai clienti*.

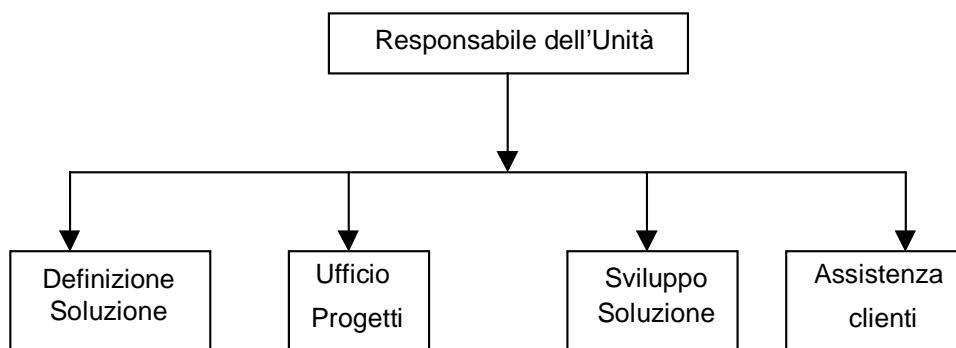


Grafico 1 – La struttura organizzativa di una unità di systems integration

Si può idealmente immaginare una matrice che presenta su ciascuna riga gli elementi di progetto (attività in cui si scomponete il progetto) e nelle colonne i diversi centri di responsabilità aziendali; ciascun elemento di progetto verrà gestito da uno specifico centro di responsabilità.

Sinteticamente, la linea operativa della “*Definizione della soluzione*” ha la responsabilità di individuare il “*sistema soluzione-servizio*” da proporre al cliente.

In altri termini, pensa alla soluzione-servizio, di cui descrive l’idea di soluzione in uno specifico documento detto “*Architettura di Sistema*” e le specifiche tecniche in altro documento detto “*Requisiti Funzionali*”.

Quest’ultima attività volta alla definizione dei requisiti funzionali è svolta proprio attraverso quel processo di feedback prima accennato tra struttura di marketing e di sviluppo; infatti, si tratta di tradurre in requisiti tecnici della soluzione le aspettative funzionali che il cliente si aspetta dal servizio.

La linea di “*sviluppo della soluzione*”, invece, una volta che il cliente ha accettato la proposta di soluzione, realizzata con l’attività precedente, sviluppa concretamente la soluzione-servizio in termini di sistema hardware e software.

La soluzione viene così descritta nei suoi aspetti tecnici-funzionali nei due documenti “*Specifiche Funzionali*” e “*Specifiche Tecniche*”, dove è individuato cosa l’azienda-cliente può offrire all’utente con quella soluzione-servizio.

Prima del rilascio al cliente della “*soluzione chiavi in mano*”, questa viene verificata dalla linea di “*Assistenza alla clientela*” attraverso una fase di “*Testing*”. Il rilascio della soluzione avviene poi attraverso specifiche e codificate procedure definite nel manuale della qualità.

L’attività di rilascio della soluzione è condotta dalla divisione di “*Configuration Management*”, strutturata in quella di “*Assistenza alla clientela*”, che gestisce la memoria in divenire dell’attività progettuale dell’unità di sviluppo, stabilendo le modalità di realizzazione dei documenti progettuali, provvedendo alla sua archiviazione, predisponendone i contenuti per il rilascio finale della “*soluzione chiavi in mano*” al cliente.

Infine, “*l’Ufficio Progetti*” conduce l’attività di management dei progetti da quella di responsabilità gestionale pura (definizione e gestione delle risorse di progetto: risorse tempi, costi,...) a quella di ricerca e individuazione delle risorse umane (c.d. attività di *resourcing*) da assegnare alle varie attività progettuali.

### **3. I processi operativi nelle unità di integrazione di sistemi.**

Il cuore del sistema di controllo delle unità in questione, che gestisce i processi e mette a disposizione gli strumenti per la loro valutazione, è il “*l’ufficio progetti*”. Questa linea operativa ha la responsabilità di definire gli strumenti e i processi per la gestione dell’attività di amministrazione e valutazione dei progetti in corso, nonché l’attività di “*resourcing*”.

È possibile semplificare l’attività del “*l’ufficio progetti*” in tre diverse macroaree operative: *Pianificazione*, *Reporting di progetto*, *Resourcing*. Queste sono le tappe essenziali e complementari alle altre in un definito processo sequenziale della strategia operativa: nell’ambito della gestione di un progetto, ciascuna di esse ha un proprio ruolo e risponde ad una specifica esigenza.

In questo scenario operativo, l’attività di *Pianificazione* è quella che programma i contenuti e la gestione delle singole attività, sia in fase di avvio che durante il divenire dell’attività progettuale.

La complementare fase di “*Resourcing*” ha il compito di gestire la ricerca e l’allocazione delle risorse e quindi di contribuire a definire i centri di responsabilità di ciascuna attività.

La tappa conclusiva di questa strategia operativa è rappresentata dall’attività di *Reporting*, che è orientata al controllo strategico e contabile del progetto; sulla base di essa sono verificate le prestazioni dell’unità nei singoli progetti sia in termini di efficacia che di efficienza.

La documentazione prodotta supporta il continuo dialogo tra unità di sviluppo e azienda-cliente, secondo gli obiettivi temporali individuati in fase di pianificazione, parte dei quali concordati con il cliente.

Quindi, l'attività del “*Ufficio Progetti*” risulta presente in tutti i progetti attivi nell’unità, sia quelli rivolti al cliente che gli altri interni di ricerca e sviluppo. Nel quadro della gestione contabile dei costi l’attività dell’ufficio progetti rientra fra i costi indiretti, da imputare sui progetti remunerativi dell’attività aziendale. La gestione dell’attività aziendale descritta oggi rappresenta un modo nuovo ed efficace di concepire il lavoro e la sua gestione nelle aziende.

Il progetto, in questa visione strategica, è il pacchetto organizzativo-gestionale volto al conseguimento di un suo autonomo risultato e rispetto al modo con cui l’obiettivo è raggiunto si misurano le prestazioni delle risorse impiegate.

Per comprendere il sistema di controllo delle imprese che hanno sposato questo tipo di filosofia, è necessario riflettere su come nasce l’iniziativa di un nuovo progetto all’interno dell’unità.

Al di là dei processi sequenziali, che in questa sede ben poco rilevano, l’impulso per l’attivazione di un nuovo progetto parte dall’interno dell’unità, magari per sviluppare internamente strumenti da impiegare in successivi progetti cliente; oppure l’inizio può essere la conseguenza di una precisa richiesta del “*Management Board*” della società; o ancora, questo è l’aspetto più rilevante, il progetto può essere attivato come conseguenza degli ordini provenienti dalla struttura di vendita dedicata all’attività di integrazione di sistemi, come risultato del dialogo costante con il cliente.

L’avvio di un nuovo progetto determina, quale primo atto formale, l’emissione di un nuovo codice di progetto, che rappresenta nel sistema di controllo contabile il centro di costo associato a quell’attività. In altri termini, l’insieme dei costi associati ad uno specifico codice di progetto rappresentano l’investimento di risorse impiegate per realizzare quella complessa attività.

La realizzazione di ogni soluzione chiavi-in-mano per il cliente prevede tre diverse fasi: *Preliminare, Sviluppo e Testing, Rilascio e Chiusura*. Nel complesso, questo comporta la conduzione di due progetti ben distinti:

1. Progetto Architetturale, con il quale si realizza l’attività di “*Disegno dell’Architettura della Soluzione*”, secondo le specifiche funzionali richieste dal

cliente; l'arco temporale in cui si porta a termine tale progetto è la fase *Preliminare*;

2. Progetto Esecutivo, che è rappresentato dal complesso di attività di sviluppo, produzione, testing e rilascio della soluzione, definita secondo il progetto precedente. Questo progetto si articola in tre diverse fasi temporali:

- 2.1 *Sviluppo e Testing*: sviluppo, realizzazione e verifica della soluzione;
- 2.2 *Rilascio* della soluzione al cliente;
- 2.3 *Chiusura*, dopo aver accertato che tutti i relativi ricavi sono stati incassati.

L'attività di controllo e gestione del progetto, sia in fase preliminare che di sviluppo della soluzione, è condotta mediante un'accorta gestione della pianificazione che attraverso il monitoraggio costante dell'andamento dei costi di progetto permette la redazione di “*Rapporti Economici*”, a cadenze definite, per la verifica dell'andamento del progetto in termini di efficacia ed efficienza.

In particolare in fase di progetto preliminare il momento più importante della pianificazione riguarda la redazione del c.d. *Piano del progetto preliminare* (d'ora in poi, PPP) e dal relativo budget per la stima dei costi di progetto, accompagnati da rapporti tecnici che illustrano e spiegano la soluzione individuata.

Il PPP rappresenta la proposta contrattuale che l'unità di sviluppo ha elaborato per il cliente.

Quindi, si tratta di un documento che descrive e illustra la soluzione-servizio individuata per il cliente: è lo studio di fattibilità della soluzione-servizio capace di soddisfare le aspettative del cliente. Si può dire che il documento rappresenta lo studio completo della soluzione per l'integrazione di uno nuovo servizio nella rete del cliente. Non bisogna, però, dimenticare che se il PPP è un documento contrattuale e non di marketing, sebbene assolva pure una funzione di promozione del prodotto: lo scopo oltre a quello di illustrare la soluzione, è convincere il cliente all'acquisto del prodotto. Quindi, la soluzione definita va illustrata al cliente spiegando i vantaggi del business proposto, nel contempo offrendo un'immagine positiva dell'azienda.

In questa direzione, vanno letti i paragrafi quali: *Introduzione*, che descrive l’oggetto del progetto; *Scenario Competitivo*, che inquadra il progetto all’interno di una precisa cornice di mercato e di rapporti con il cliente.

Dopo sono inseriti altri paragrafi per indicare il contenuto delle attività che l’unità di sviluppo realizzerà per il cliente ed indicando anche quelle che, invece, dovranno essere svolte da aziende terze.

Sotto questo profilo, un’importanza fondamentale hanno le c.d. “*Responsabilità del cliente*”: nel PPP sono individuate delle attività che, per accordo, sono svolte da strutture terze rispetto all’unità di sviluppo (lo stesso cliente o altri fornitori), il cui risultato è strumentale alla realizzazione delle successive fasi interne all’unità per lo sviluppo della soluzione-servizio. Per tali prodotti intermedi, il PPP individua precise scadenze contrattuali entro le quali essi devono essere resi disponibili.

Si tratta delle “date di rilevanza contrattuale” alle quali la struttura di sviluppo associa la disponibilità delle informazioni o risultati delle attività svolte all’esterno. Altre date di rilevanza contrattuale sono quelle associate a precisi momenti rilevanti del progetto: per esempio, quelle previste nell’ambito della tempistica definita per il rilascio della soluzione;

Nel PPP l’azienda oltre ad illustrare la soluzione dal punto di vista tecnico, descrive anche le attività e i connessi costi necessari per arrivare al rilascio della soluzione al cliente.

Tutto questo non ha solo significato descrittivo, ma anche valenza contrattuale nella gestione dei rapporti con il cliente; una volta che il committente ha approvato il PPP, l’unità di sviluppo presume che egli sia a conoscenza di questi aspetti e si assuma la piena responsabilità per il mancato rispetto per tempi e contenuti.

Con riferimento al progetto di sviluppo della soluzione, l’attività di pianificazione prevede, come specificità rispetto alla precedente, la redazione del “Piano di gestione del progetto” (d’ora in poi PGP).

Il PGP ripropone in parte i contenuti del precedente PPP, distinguendosi da esso nella parte iniziale dove si sofferma nella presentazione dello scenario del

business e, successivamente, nella descrizione della soluzione al cliente dei processi gestionali per arrivare al suo realizza..

La specificità del PGP si concentra nelle aree del documento dedicate:

- all *Gestione dei cambiamenti*,
- del *Configuration Management*,
- del *Piano di Accettazione*;
- e per la presenza di un sezione dedicata “*all'avvio del progetto e al Piano dei pagamenti*”.

Le specificità del PGP sono pensate in virtù del ruolo che questo documento contrattuale, nella fase realizzativa, svolge nell'attività di gestione del progetto: se con il PPP si mira a vendere la soluzione al cliente, illustrando la convenienza dell'investimento come un'opportunità di business da cogliere; il PGP è il documento principe di pianificazione dell'attività progettuale nella fase operativa e per questo deve descrivere anche le modalità con cui andranno gestite le attività attinenti alla realizzazione della soluzione-servizio proposta, nonché definire i rapporti fra struttura di sviluppo, azienda-cliente e fornitori di terze parti.

Al pari del PPP, prima di entrare nella fase di realizzo, il PGP deve essere firmato dal cliente, il che implica l'implicito accordo sulla soluzione proposta e sulle modalità di realizzo. Per questo nel PGP sono anche descritte le modalità di accettazione, in termini di documentazione di progetto, descrizioni funzionali, software rilasciato, richieste di modifica, la verifica finale della soluzione. Altri aspetti su cui ci si sofferma nel PGP sono: l'individuazione delle strategie per gestire gli aspetti critici durante la realizzazione del progetto, la gestione dei rischi, delle modifiche progettuali in corso di esecuzione.

Area critica nella gestione dei progetti è quella del *Configuration Management*, funzione che ha la responsabilità di individuare i modelli per la redazione della documentazione progettuale, per l'archiviazione del software prodotto dall'unità di sviluppo e dei fornitori di terze parti coinvolti nel progetto.

Questa funzione permette, in qualsiasi momento, la ricostruzione dell'evoluzione temporale del progetto.

In altri termini, all'avvio delle attività il *Configuration Manager* fissa la struttura dell'archivio del progetto e prevede all'interno del server locale l'attivazione di una *directory* dedicata, in cui memorizzare la documentazione suddivisa fra quella ad uso *strettamente interno* e quella *fruibile all'esterno*.

Al di là delle modalità specifiche, che non interessano in questa sede, è opportuno porre l'attenzione solo sull'esistenza di un codice di documento costruito in modo da individuare il progetto cui si riferisce e il tipo di documento prodotto.

Il processo di archiviazione coinvolge come attore principale il responsabile del progetto, il quale richiede ad ogni specifica risorsa la redazione di un documento descrittivo del lavoro svolto, assegnando ad esso un codice progressivo.

La risorsa, dopo aver prodotto il documento, lo invia al Configuration Manager, che ne verifica la correttezza formale e lo inoltra ai responsabili di divisione interessati per l'approvazione, dopo la quale tali documenti ritornano al *Configuration Manager* per l'archiviazione definitiva.

Il manager responsabile dell'approvazione del documento è individuabile in base al tipo di documento prodotto; esiste nell'unità esaminata una tabella, a cura del *Configuration Manager*, nella quale sono indicati per ogni tipo di documento l'autore, chi lo deve approvare e chi deve accettarlo.

Il problema si pone per i documenti esterni alla struttura aziendale che è necessario archiviare per la ricostruzione storica del progetto.

Il Configuration Manager non può sapere cosa sia necessario archiviare, quindi è il responsabile del progetto che deve comunicargli di volta in volta cosa archiviare e il codice progressivo di archiviazione: solo attraverso questo dialogo si può garantire un efficace gestione del processo di archiviazione dell'attività progettuale.

Infatti, il responsabile del progetto, per l'esecuzione del rilascio della soluzione al cliente, richiede al Configuration Manager tutta la documentazione prevista e concordata con il cliente.

La chiusura definitiva del progetto avviene dopo che il Business Controller ha incassato le fatture dal cliente dal cliente.

## 4. Il Budget di progetto.

Il Budget di Progetto è un documento interno alla struttura di sviluppo della soluzione, per la stima dei costi da sostenere in vista della realizzazione delle attività progettuali. Punto di partenza per la sua costruzione è la c.d. *Base Line* del progetto, come risulta dal definito grafico di pianificazione.

Partendo dallo sviluppo grafico del progetto si rilevano le fondamenta su cui si erige il Budget di progetto date dalle attività da svolgere, dai tempi necessari<sup>2</sup>, dagli *skills* richiesti.

ID Risorsa	Skill	N° Giorni-lavoro-uomo (MWD)	SPC (K€)	Costi per Skill (K€)
1				
.....				
<b>Totale MWD</b>				
	Totale Viaggi			
	Totale Subcontr./Cons.			
	Totale Test Bed			
	Totale Altri Costi			
	Totale Costi di rischio			
	<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>			

Tabella 1 – Il budget dei costi di progetto

Come emerge dalla tabella 1, tale documento di pianificazione prevede tutte le categorie di costo ritenute più significative, per la valutazione dell’andamento economico del progetto, rappresentate sempre come costi diretti di progetto.

Sono ritenuti tali i costi per le risorse umane, espressi in giornate lavorative uomo (Man working days, ossia MWD) necessarie per svolgere le attività del progetto, distinti per skill; i costi per consulenza/subcontracting, i costi di viaggio, i costi per la verifica della soluzione, gli altri costi, i costi sostenuti per superare i rischi.

---

<sup>2</sup> Tempi che vengono stimati dal Project Manager tenendo conto anche del “Tempo di Rischio”, stimato come utile per sostenere eventuali ritardi nello svolgimento del lavoro. Il tempo di rischio tradotto in denaro stima il rischio che il Project Manager associa a quell’attività.

I costi delle risorse umane sono espressi in K€ (Chilo Euro) e rappresentati come Standards Production Costs per skill (SPCs). Significa che le risorse vengono raggruppate in classi omogenee per skill e per ciascuna di queste ne è calcolato il costo medio per giornata lavorativa, ossia l'SPC.

Per cui il costo delle risorse umane è determinato per skill, moltiplicando i giorni di lavoro impiegati nel progetto per il corrispondente SPC. Il costo totale sostenuto per il personale, così, è visto come la somma di singole categorie di costo; ciascuna di queste individua la spesa sostenuta nel progetto in risorse aventi lo stesso skill.

I giorni lavorativi uomo sono calcolati, nel sistema di controllo aziendale, utilizzando le informazioni ricavate da uno specifico report contabile che ne presenta il riepilogo per progetto suddiviso per skill. Partendo da questi dati il Business Controller effettua la stima degli SPC che saranno impiegati per la stesura dei budget di Progetto e per la stima dei costi nei report di controllo nel periodo successivi.

Gli SPC sono stime di costi e non prezzi: esprimono quale sia la spesa in risorse umane sostenuta per la realizzazione del progetto dall'azienda, individuata per skill. Questo costo medio per skill è anche il mezzo per l'imputazione alla specifica attività progettuale di tutti i costi non direttamente sostenuti per un progetto specifico quali, per esempio, l'attività dell'Ufficio progetti, la formazione del personale, gli ammortamenti, ecc...

Per il calcolo effettivo degli SPC, il Business Controller considera i costi indiretti sostenuti dall'unità e li divide per l'intero periodo lavorativo delle risorse umane impiegate a progetto (PILRP); si individua così il c.d. SPC medio di tutte le persone che possono lavorare su progetti specifici. Il valore del PILRP è stimato partendo dall'ipotesi di un impiego delle risorse sui progetti pari al 75% del loro tempo lavorativo.

Il periodo effettivo di lavoro su progetti sarà pari a:

$$\text{Periodo lavorativo risorse} = (\text{n}^{\circ} \text{ risorse}) * (\text{giorni lav./mese}) * (\%) \text{ impiego progetti}$$

Lavorando ciascuna risorsa per 20gg. al mese, nell'ipotesi di 37 persone adibibili ai progetti, il periodo effettivo di lavoro su progetti sarà pari a  $37 * 20 * 75\% = 555$  giornate lavorative/mese. Quindi, se i costi indiretti sostenuti dall'unità fossero pari a K€1000, l'SPC medio sarebbe pari a  $K€1000 \div 555 \text{ gg} = 1.82 \text{ K€}$  per gg.

A questo punto, per calcolare i ricercati *SPC* per skill, occorre conoscere la distribuzione delle risorse sui diversi skills di progetto; infine, valutare gli scostamenti dei valori medi specifici rispetto da quello generale.

Fatte queste stime, basterà sommare/sottrarre al valore medio specifico dell'*SPC* la varianza percentuale in precedenza individuata. La tabella, qui sotto, calcola gli *SPC*, con riferimento alle ipotesi numeriche fin qui presentate:

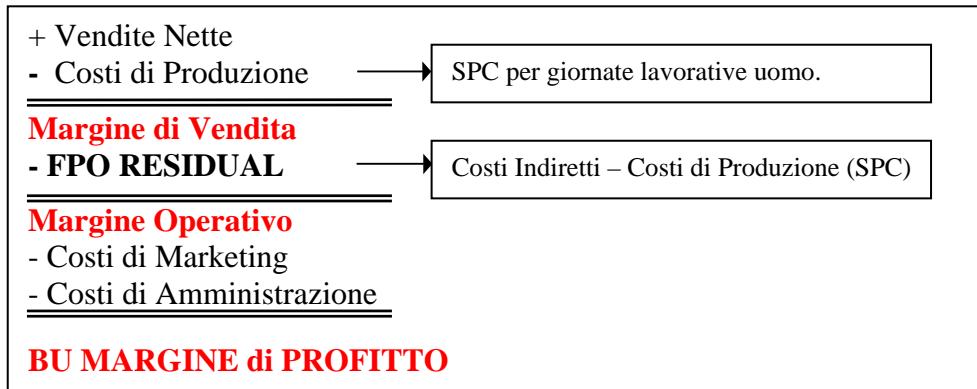
Skills	Num. Risorse	Salario Tot.	Salario Unit.	Salario Medio	Salario Medio Unitario	Differenza: Salario Eff./Medio	Differenza% SM: Salario Eff./Medio	SPCs per Skill
PM	5	50.00	10.00	34.32	6.86	15.68	45.67%	2.65
SE	22	154.00	7.00	151.03	6.86	2.97	1.97%	1.86
SA	10	50.00	5.00	68.65	6.86	-18.65	-27.17%	1.33
<b>TOT</b>	<b>37.00</b>	<b>254</b>		<b>254</b>		<b>0.00</b>		

È opportuno soffermarsi sul significato dell'ipotesi fatta circa il 75% di utilizzo delle risorse su progetti fatturabili.

Questa, oltre che un'ipotesi di calcolo, è in tale quadro un obiettivo da conseguire; ossia, il mancato avverarsi di tale ipotesi di lavoro, significa che il margine operativo dell'unità diventa negativo, perché si sarebbe sottostimato, in fase di pianificazione, un costo di impiego delle risorse. Infatti, vorrebbe dire che le risorse hanno lavorato su progetti "fatturabili" meno di quanto avevo ipotizzato. Per capire meglio questi concetti è utile riflettere sulla struttura dei costi della struttura di sviluppo esaminata.

Nell'attuale logica le risorse "Fatturabili" e il management sono considerati costi di produzione e come tali si calcolano *SPC* e la loro remunerazione è garantita da stime corrette degli *SPCs*.

Gli altri costi, di marketing, di amministrazione sono remunerati attraverso il margine di vendita. La struttura del conto economico dell'unità, secondo questa logica, si presenta nel seguente modo:



Per quanto detto sugli SPC, se essi sono stati ben stimati e i manager di linea sono riusciti a far lavorare le loro risorse il 75% del loro tempo su progetti fatturabili, allora il valore dell'FPO sarà pari a zero. E per avere un profitto i costi operativi devono nel complesso non superare il margine di vendita. In tal caso la struttura di vendita ha saputo ricavare un margine positivo e gli amministrativi a contenere i costi.

I discorsi fin qui fatti portano ad affermare che, ai fini di un più stringente controllo della gestione, una verifica, in tempi stabiliti, sull'effettivo andamento di questo obiettivo diventa vitale per l'azienda, oltre a consentire una sempre più veritiera stima degli SPC<sub>s</sub>. In altri termini, l'ipotesi di impiego delle risorse sui progetti pari al 75% del loro tempo lavorativo andrebbe sempre percepita come un obiettivo dell'unità e come tale costantemente monitorato, per verificarne l'attendibilità e aggiustarne, eventualmente, il valore.

Il valore stimato degli SPC<sub>s</sub> è un dato strategico per l'unità, poiché sarà poi sulla sua base che verrà fatto la stima del costo da sostenere per realizzare i progetti.

Quindi, lo SPC è un valore sulla capacità dell'unità di competere sul mercato in termini di prezzi e, quindi, di vendere: produrre a costi più bassi significa anche essere in grado di poter offrire sul mercato il proprio prodotto a prezzi più competitivi.

A questo proposito, è opportuno ricordare come per l'unità siano vendite anche le proprie risorse umane impiegate in altri progetti la cui responsabilità è di un'altra struttura di sviluppo del gruppo. Infatti, quando per svolgere un progetto un'unità non dispone al proprio interno di una risorsa, questa è ricercata prima presso le altre unità del gruppo, secondo i criteri specifici.

È chiaro che ogni unità preferirà acquisire a progetto le risorse meno care fra quelle disponibili; e queste sono quelle che hanno l'SPC per skill più basso. La vendita di una risorsa ad un'altra unità di sviluppo determina sempre l'apertura di un progetto.

Infine, il budget di Progetto è integrato con gli altri elementi rilevanti del progetto, per fornirne un quadro il più sintetico ed espressivo possibile dei contenuti del progetto.

Così sono individuati il piano delle consegne di progetto al cliente, delle date pianificate di rilevanza contrattuale, delle stime dei costi e dei rischi di progetto.

## **5. Controllo di gestione e Reporting.**

Il sistema di controllo di gestione di un'unità di sviluppo come quella esaminata è organizzato su due elementi fondamentali: i centri di responsabilità e i singoli progetti.

I centri di costo sono macro aggregati di componenti economici negativi della produzione, la cui conoscenza specifica è utile ai fini di un controllo di efficienza della gestione.

Essendo la gestione organizzata per progetti, conoscere il dato di costo di ciascuno di essi è un modo per sapere se stiamo producendo a costi competitivi o meno. Allo stesso modo individuare l'impatto economico dell'attività dell'ufficio progetti sull'attività aziendale, consente di conoscere quanto ci costa l'attività di pianificazione.

Tutto questo serve anche al fine di disporre in fase di Budget di dati sempre più significativi.

In questo contesto, per esempio, l'ufficio progetti è un centro di responsabilità del quale risulta significativo conoscere il dato contabile di costo - investimento. L'analisi dei costi sui singoli progetti permette, ovviamente, di conoscere il loro costo operativo, che rappresenta la base per l'individuazione del prezzo da fatturare al cliente.

I progetti c.d. non fatturabili, invece, in termini economici rappresentano costi indiretti che andranno ad incrementare il costo diretto di produzione. In altri termini, tutte le attività che sono svolte in generale a supporto di tutti i progetti e non di uno specifico, rappresentano costi indiretti di produzione che diminuiscono il margine operativo. Il modo con cui ciò avviene è stato illustrato precedentemente là dove si è parlato del meccanismo di determinazione degli c.d. SPC.

Si individua così un margine di vendita dell'unità che tiene già conto di una parte dei costi indiretti, quelli imputabili sì alla produzione, ma riferibili solo al personale; a questo valore vanno sottratti gli altri costi indiretti operativi (amministrazione e marketing) andando così a stimare il margine operativo.

Il risultato di gestione dell'unità di sviluppo, in questa logica, viene ad essere stimato dall'insieme dei ricavi relativi ai progetti cliente venduti.

Per questo motivo il centro di attenzione dell'intero processo di controllo di gestione è il progetto, del quale se ne deve seguire l'andamento non solo strategico ma anche in termini di efficienza della sua gestione; ma anche il centro di responsabilità (dipartimento) per tenere sotto controllo l'andamento dei costi indiretti di progetto.

A tal fine è stato definito un sistema di controllo di gestione orientato alla produzione di report di valutazione per ogni singolo progetto, per tenerne sotto controllo andamento strategico ed economico.

Così esiste un report di raccolta dei costi durante l'andamento dell'attività progettuale rappresentato da “*actuals*”, dove confluiscano tutti gli elementi di costo dell'attività operativa riferiti sia al centro di responsabilità che al singolo progetto attraverso il numero di riferimento che ne esprime il relativo centro di costo.

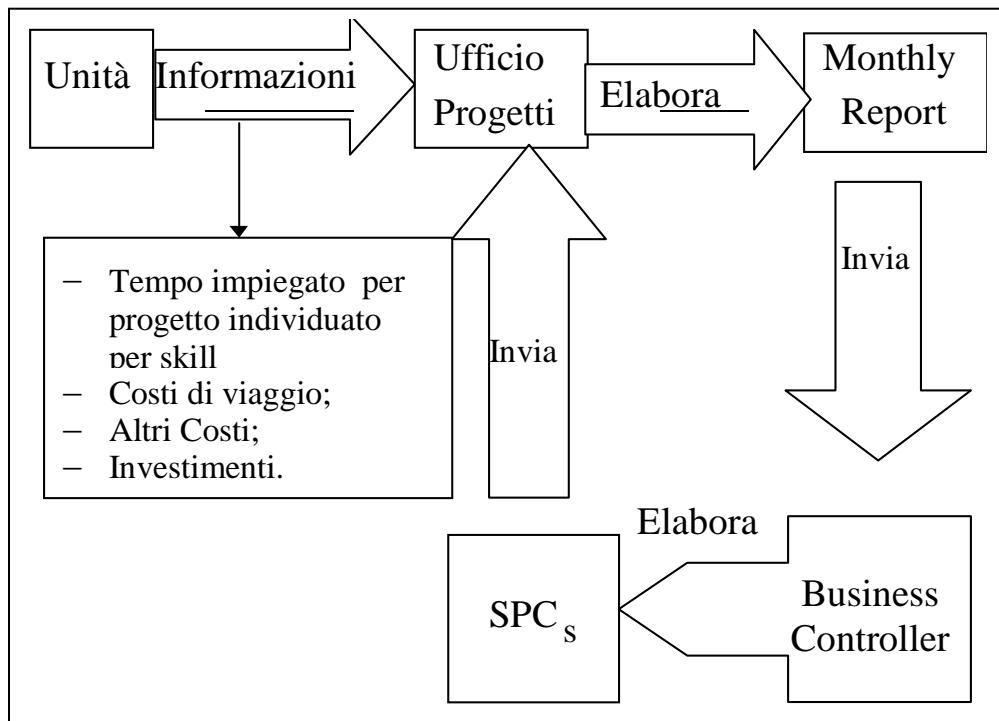
Sulla base di questo e sotto la responsabilità del capoprogetto sono successivamente redatti i report settimanali per la valutazione dell'andamento di ogni singolo progetto e il tutto confluiscce alla redazione del report mensile di controllo.

La redazione di questi analisi dei progetti è resa possibile dall'esistenza di un organizzazione precisa delle informazioni prodotte, che prevede:

- *un codice*, con il quale l'informazione si riferisce al progetto,
- *una struttura contabile per centri di costo*, che consente di stabilire per quale progetto l'attività, svolta secondo uno specifico skill, è stata realizzata.

Quindi, il prodotto finale dell'attività di reporting è rappresentato dai *reports mensili per progetto*, strumenti di controllo strategico-operativo dell'attività.

Clienti interni di tali reports sono il Business Controller e il management dell'unità.



Il *controller* utilizza i report mensili sia per la fatturazione dei progetti che per verificare la capacità di pianificazione economica dei progetti, da parte dei responsabili di progetto, intesa come capacità di realizzare una previsione dei costi per progetto attendibile. Infatti, con il report per progetto si confronta l'andamento dei costi, effettivo e stimato, mediante l'analisi della voce varianza, intesa come differenza eventuale fra il budget e il consuntivo totale del costo. Il management dell'unità li usa per il controllo strategico e di efficienza nella gestione dei progetti.

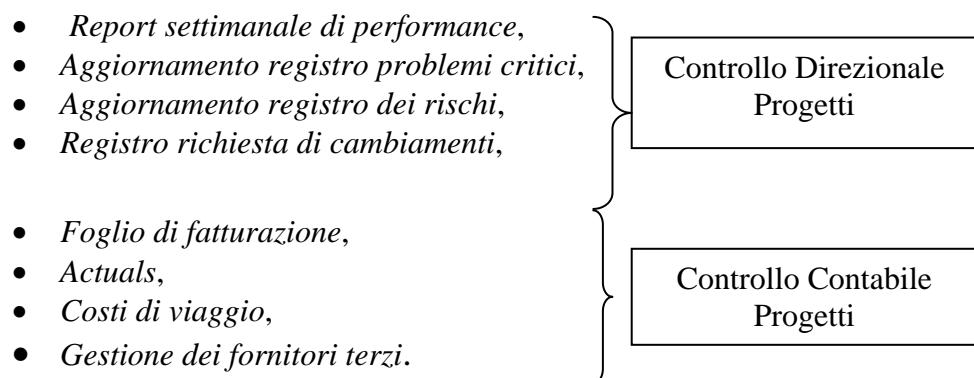
Operativamente nell'unità analizzata è fatto un controllo sui progetti a tre stadi strategico-temporali diversi: di Avvio, durante l'andamento dell'attività per un controllo corrente e una proiezione futura.

Nella fase di avvio, dopo il rilascio del Codice di Progetto, il reporting è rappresentato:

- dal PPP (se si devono realizzare attività di Preliminary);
- dal PGP (se si è già in fase di sviluppo della soluzione);

- e in entrambi i casi deve essere elaborato il budget di progetto, per una stima dei costi che quest'attività comporta.

Durante lo sviluppo delle attività per un controllo corrente, è prodotto un reporting diretto ad un controllo strategico e contabile del progetto:



Durante lo sviluppo delle attività per una proiezione futura del progetto, viene prodotto il report mensile che consente di conoscere l'andamento contabile sulla base di un indici specifici:

- *Stima dei costi di completamento delle risorse,*
- *Stima dei costi di completamento per viaggi,*
- *Stima dei costi di completamento per fornitura di servizi,*

tale da permettere la conoscenza dei costi di completamento del progetto.

## **TABELLA DI RIEPILOGO**

