

Competitività di costo e performance nel settore edile

di Giovanni Tomasi*



Il tema del *cost management* nelle imprese edili è tradizionalmente associato al reperimento di risorse dirette (materiali e manodopera diretta) a basso costo. Visto che, mediamente, l'80 per cento del costo di commessa è costituito da costi diretti, il settore ha storicamente riposto minore attenzione alle dinamiche di dimensionamento e utilizzo delle risorse indirette. Le scelte di internalizzazione sono state spesso determinate da contingenze favorevoli di mercato e non da decisioni pianificate di medio-lungo termine. Inoltre, le molte incertezze e le fluttuazioni di mercato spingono le imprese del settore a un approccio orientato al breve termine, teso a minimizzare il *break-even* atteso mediante una generica minimizzazione dei costi fissi.

Il settore delle costruzioni edili sta attraversando un momento di particolare tensione economica. Contrariamente agli altri Paesi europei, nell'arco del decennio 2010-2019 il settore non è stato in grado di recuperare i livelli pre-recessione del 2008, attestandosi addirittura su volumi inferiori rispetto a quelli registrati a inizio millennio (Figura 1) (1). Nell'arco dei 20 anni si è assistito a un incremento di circa il 30 per cento degli interventi di ristrutturazione che non bilancia il calo del 60 per cento nelle costruzioni di nuove residenze abitative.

LA CRISI DEL SETTORE EDILE

Dal 2008 al 2019, il settore edile ha subito una contrazione dei livelli produttivi di oltre un terzo, con una riduzione di 130mila imprese e 640mila posti di lavoro, equivalente al 32 per cento degli addetti im-

* Giovanni Tomasi è Direttore della Divisione Corporate Custom Programs e Associate Professor of Practice di Management Control Systems presso SDA Bocconi School of Management.

piegati nell'anno 2008 (2). Al calo degli interventi in ambito residenziale sono da sommarsi le contrazioni nell'ambito non residenziale, sia privato (Figura 2) sia pubblico (Figura 3).

Le ragioni di questa stagnazione sono molteplici e vanno da una minore propensione all'acquisto di beni durevoli da parte dei privati al perdurare dei modesti interventi infrastrutturali pubblici.

Secondo il rapporto annuale dell'ANCE, pubblicato a gennaio 2020, si rischia di vivere un nuovo decennio all'insegna della stagnazione fino al concreto rischio di una nuova recessione. Questa cronica debolezza dell'economia italiana è dovuta a scelte di politica economica ispirate, gioco forza, al sostegno ai consumi e alle spese correnti piuttosto che agli investimenti. A questo è purtroppo da aggiungere la specifica condizione di contesto venutasi a creare nei primi mesi del 2020, con lo scoppio della pandemia e il conseguente lockdown produttivo che, di fatto, ha bloccato per alcuni mesi l'attività delle aziende.

La crisi economica dell'ultimo decennio ha causato per le imprese, soprattutto quelle delle costruzioni, forti difficoltà di accesso al credito, che si sono tradotte nell'impossibilità di avvio di nuovi progetti di sviluppo. Tra il 2007 e il 2017 i finanziamenti erogati per nuovi investimenti in costruzioni sono diminuiti di circa il 70 per cento, e in maniera più accentuata nel comparto residenziale.

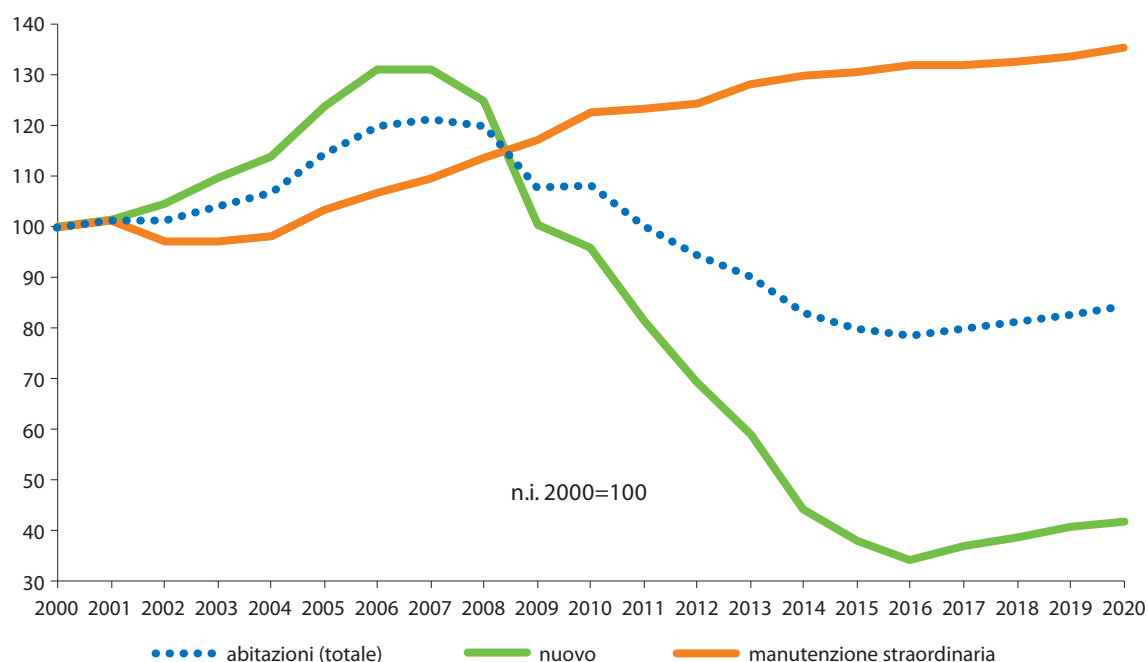
Attualmente in Italia sono presenti circa 500mila imprese edili, di cui 300 mila con un solo addetto e poco più di 1000 con più di 50 addetti. La forte frammentazione dell'offerta, unitamente alla contrazione della domanda, porta inevitabilmente a una accesa competizione sul prezzo di prodotti e servizi offerti. La fonte del vantaggio competitivo, che per molte aziende si traduce in una condizione di sopravvivenza, è rappresentata dai costi. In quest'ottica, quali sono le principali criticità? Quali i driver di valore? Quali le cautele in merito al dimensionamento di risorse indirette e investimenti? Quali metriche di analisi e calcolo di costo di commessa vengono adottate?

IL CONTROLLO DEI COSTI

Il tema del controllo dei costi è centrale perché permette, a chi gestisce un'azienda, di interpretare, controllare e guidare le attività. La necessità di verificare le modalità di impiego delle risorse aziendali richiede un sistema di *management accounting* flessibile ed adattivo, in grado di affrontare le criticità legate al contesto ambientale e supportare processi decisionali in contesti dinamici.

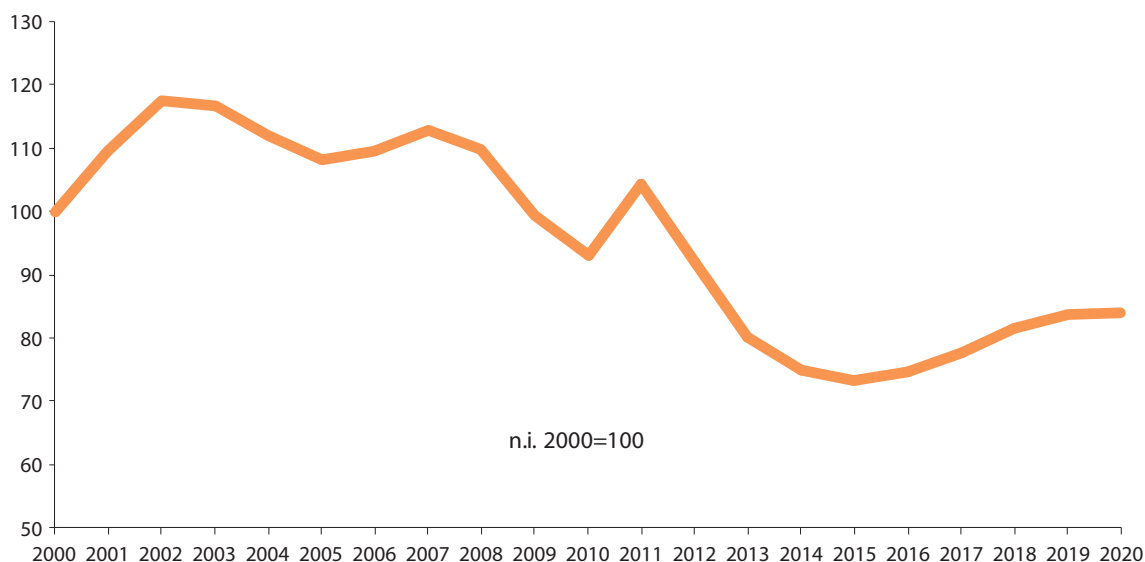
In particolare, in un mercato come quello edile, caratterizzato, come visto, da un contesto competitivo che minimizza i margini realizzabili, l'efficiente gestione dei mezzi disponibili rappresenta un fattore critico di successo. Per questo motivo, in qualsiasi impresa

FIGURA 1 | L'ANDAMENTO DEL SETTORE EDILIZIO NEL VENTENNIO 2000-2020



Fonte: «Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni», ANCE, 2020.

FIGURA 2 | IL VOLUME DEGLI INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI NON RESIDENZIALI PRIVATE



Fonte: «Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni», ANCE, 2020.

il sistema di controllo dei costi deve rispondere a un duplice obiettivo: *in primis*, affrontare i problemi che derivano dalla complessità di gestione interna e, in secondo luogo, guidare i processi decisionali in ambito competitivo.

La contabilità generale non è in grado di supportare il processo decisionale delle aziende perché orientata al passato, ed essendo caratterizzata da una classificazione delle voci di costo, ne quantifica sì l'utilizzo, ma non ne controlla le modalità di impiego. La contabilità direzionale, invece, si occupa di rappresentare anche le logiche di formazione dei risultati sia aziendali sia per commessa, spiegandone le cause e guidandone, in prospettiva, le scelte secondo i principi di efficacia ed efficienza.

Uno studio più approfondito sul controllo dei costi nelle imprese edili nasce dall'esigenza di fornire soluzioni concrete a imprenditori e manager del settore e lo fa rispetto a due fondamentali dimensioni di analisi: da un punto di vista competitivo, approfondendo le problematiche relative alla gestione delle commesse e dei cantieri; da un punto di vista organizzativo, esaminando le strutture di supporto all'attività produttiva, le cosiddette funzioni, di cui indaga le modalità di impiego e la saturazione delle risorse (3).

I VINCOLI OPERATIVI DELLE IMPRESE EDILI

Dato il contesto estremamente competitivo in cui si trovano a operare le imprese edili, e avendo un costo di acquisto dei fattori produttivi (materiali diretti e manodopera) sostanzialmente indifferenziato, l'effi-

ciente gestione delle risorse aziendali appare dunque un fattore indispensabile. In tale ottica, i sistemi di *cost management* rappresentano un insieme di tecniche irrinunciabili per la direzione aziendale.

Fra i vincoli operativi tipici delle combinazioni produttive nelle imprese edili, quattro sono tradizionalmente gli aspetti che più incidono sulle esigenze di controllo e sulle conseguenti scelte di configurazione del sistema di contabilità direzionale (4):

- il nomadismo delle unità di produzione;
- la lunga e incerta durata del ciclo produttivo;
- l'influenza del clima;
- l'incertezza delle previsioni.

Il nomadismo delle unità di produzione si riferisce al fatto che le imprese edili, al contrario delle aziende manifatturiere tradizionali, non possono predisporre la propria capacità produttiva in una o in un ristretto numero di sedi stabili, ma sono costrette a organizzare i propri processi nel luogo in cui dovranno sorgere le costruzioni. I cantieri rappresentano pertanto delle sedi produttive sostanzialmente indipendenti: la loro predisposizione richiede di risolvere problemi che, tipicamente, per altre imprese si presentano esclusivamente in fase di start-up o nell'ambito di processi di radicale riorganizzazione. Ogni cantiere diventa l'unità operativa per la quale è necessario stabilire un efficiente dimensionamento e il congruo impiego di risorse aziendali, con evidenti problemi di natura organizzativa e tecnica oltre che con impatti rilevanti sugli equilibri economici e finanziari dell'impresa.

Motivi climatici, scioperi, tempi morti di attesa di

uomini e cose, ritardi nelle forniture, imprevisti tecnici oltre alla complessità degli interventi realizzati, sono solo alcuni dei fattori che incidono sull'incertezza della durata dei cicli tecnici dell'impresa edile, che si estendono tipicamente per periodi temporali molto lunghi. Tale vincolo operativo incide soprattutto sulle dinamiche di natura finanziaria delle imprese del settore oltre che sulle caratteristiche e sull'estensione del ciclo economico delle stesse.

Elemento strettamente legato ai due punti appena affrontati è rappresentato dall'influenza del clima. Poiché la produzione avviene nei cantieri, vale a dire in luoghi non stabili e aperti, l'industria edile presenta un livello di attività condizionato dalle situazioni climatiche, legate anche al susseguirsi delle diverse stagioni nel corso dell'anno. La stagionalità genera alcune problematiche di natura organizzativa per le imprese che operano nel settore:

- in primo luogo, risulta molto difficile formulare stime attendibili sui tempi di esecuzione dei lavori, fattore che evidentemente incide sulla possibilità di elaborare precisi programmi di lavorazione, di definire rigorosi standard temporali e, conseguentemente, di organizzare un efficiente impiego delle risorse aziendali;
- in secondo luogo, concorre a far sì che le imprese, sebbene con differente intensità, presentino una struttura di costo caratterizzata dalla forte incidenza di costi fissi che si manifestano linearmente e costan-

temente, anche nei momenti di riduzione o interruzione della produzione.

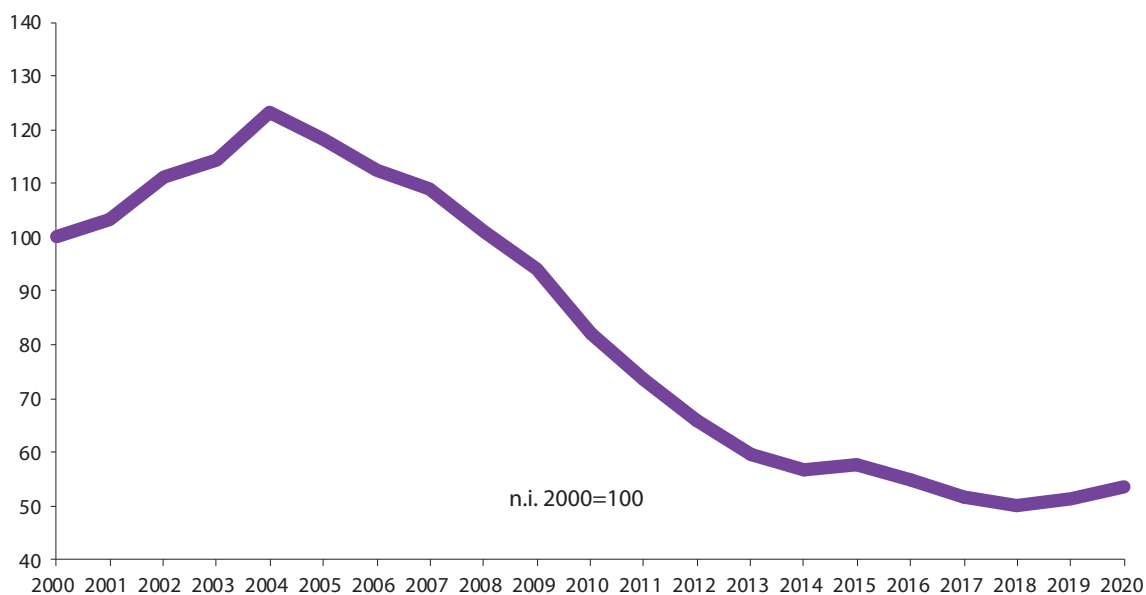
Se a causa del clima e del nomadismo delle unità di produzione, il ciclo tecnico si presenta come incerto nella durata, è altrettanto evidente che l'attività di previsione dell'impatto di un nuovo cantiere o di una nuova commessa sui risultati economico-finanziari dell'azienda risulti particolarmente difficoltosa per il management. Infatti, molti fattori relativi all'intervento edilizio, che possono avere forte impatto sulla durata e sui costi della commessa stessa, sono valutabili con un adeguato grado di precisione solo all'inizio della fase di costruzione. Oltre agli elementi citati in precedenza, un'altra difficoltà è rappresentata dall'incertezza che generalmente caratterizza la progettazione civile ed edilizia (5). Questi elementi hanno ovviamente un considerevole impatto sulla gestione economica e finanziaria di qualsiasi impresa edile, soprattutto in riferimento all'efficiente impiego dei fattori produttivi a disposizione.

IL FABBISOGNO DI CONTROLLO NELLE IMPRESE EDILI

La crescente pressione competitiva, insieme ai vincoli operativi caratteristici, mettono in evidenza come sia fondamentale per le imprese edili sviluppare sistemi che permettano di misurare e controllare le modalità di impiego delle risorse aziendali (Figura 4).

Coerentemente con le considerazioni appena effet-

FIGURA 3 | IL VOLUME DEGLI INVESTIMENTI IN COSTRUZIONI NON RESIDENZIALI PUBBLICHE



Fonte: ANCE – Osservatorio 2020.

FIGURA 4 | LE CRITICITÀ DEI SISTEMI DI CONTROLLO NELLE IMPRESE EDILI



Fonte: G. Tomasi, *Il controllo dei costi nelle imprese edili*, Milano, Egea, 2019.

tuate, un efficace sistema di controllo delle imprese edili dovrebbe permettere di leggere e gestire i risultati aziendali in relazione a due fondamentali dimensioni di analisi:

- da un punto di vista più prettamente competitivo, la dimensione di analisi fondamentale è rappresentata dalla commessa/cantiere che, come visto, rappresenta l'unità tecnica attorno alla quale l'azienda organizza l'impiego delle risorse;
- se si tiene invece conto dell'aspetto organizzativo, diventa fondamentale analizzare le modalità di impiego delle risorse con riferimento alle strutture di supporto all'attività produttiva vera e propria, siano esse funzioni o attività.

Più nello specifico quindi, come rappresentato nella Figura 5, i vincoli operativi e le caratteristiche tipiche del processo produttivo di un'impresa edile richiedono alla contabilità direzionale di soddisfare le quattro finalità fondamentali: misurare la redditività di una commessa, controllare le commesse, controllare le strutture, assumersi maggiori responsabilità dal punto di vista economico.

- Capacità di misurare la redditività di commessa: la contabilità generale, oltre ai limiti precedentemente individuati, ha anche quello di presentare i risultati dell'azienda nel suo complesso, senza evidenziare il contributo che le singole aree d'affari hanno dato e che, nel caso delle imprese edili, sono rappresentate in primo luogo dalle commesse/cantieri. Si è già detto di come il nomadismo delle unità delle unità di produzione faccia sì che ogni cantiere si presenti di fatto come una nuova piccola impresa all'inizio della sua attività produttiva. Con riferimento a tale impresa è pertanto fondamentale per l'azienda nel

suo complesso analizzarne la redditività, in modo da valutare il contributo alla formazione del risultato complessivo dell'impresa. Evidentemente un tale tipo di analisi è utile anche a preventivo, come strumento a supporto a decisioni di breve periodo relative alla singola commessa, quali: accettare o meno una determinata commessa, produrre un servizio all'interno (make) oppure acquistarlo all'esterno (buy). In questo senso, la contabilità direzionale fornisce una struttura analitica di riferimento, attraverso la definizione delle modalità di rilevazione dei costi diretti di commessa e l'individuazione dei criteri di imputazione alle commesse di tutti gli altri costi sostenuti dall'azienda

- Possibilità di controllare le commesse: questa finalità è evidentemente legata alla prima. Un obiettivo precedentemente analizzato ha messo in evidenza come il conto economico di commessa sia uno strumento di fondamentale importanza per valutare la redditività di un cantiere sia a consuntivo sia a preventivo. Infatti, conoscere il risultato economico della commessa solo a ultimazione dei lavori o a fine esercizio implica l'impossibilità di apportare qualsiasi correzione. Se, invece, si esamina il conto economico di commessa in ottica previsionale, questo consente di guidare scelte e comportamenti dei differenti attori, nonché valutare varie alternative di azione che sono tanto più rilevanti quanto maggiore è la durata del ciclo tecnico ed economico, e che rendono critica la fase di previsione dei risultati economico-finanziari di ogni singola iniziativa. Il controllo sistematico delle commesse deve consentire al management di verificare le modalità con cui l'impresa sta organizzando le proprie risorse, considerato che la ricerca

dell'ottimo dimensionamento degli investimenti in mezzi produttivi e in personale di produzione e staff rappresentano probabilmente l'aspetto più problematico della gestione delle aziende edili.

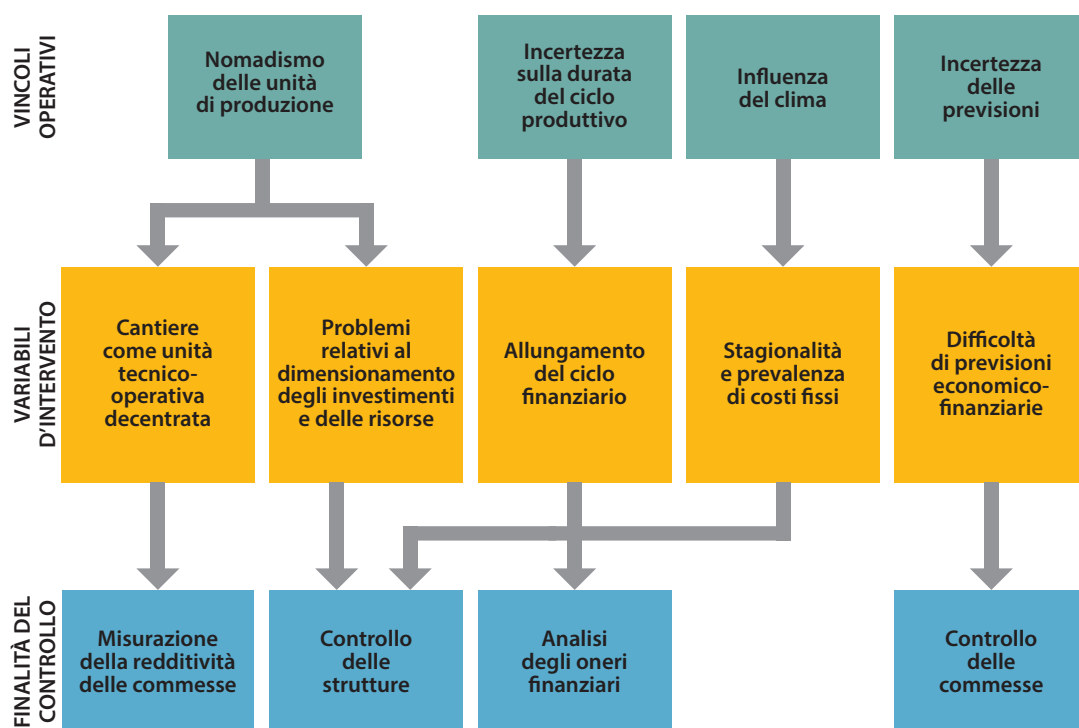
- Abilità nel controllare le strutture: come si è evidenziato in precedenza, oltre al nomadismo dell'attività produttiva, la stagionalità della produzione edile è il fattore che concorre a rendere complessa l'organizzazione dei fattori produttivi necessari all'impresa, generando una struttura di costo caratterizzata dalla prevalenza dei costi fissi o di struttura che vengono sostenuti indipendentemente dalla continuità dell'attività (6). Diventa allora fondamentale per il management aziendale disporre di uno strumento che permetta di dimensionare e tenere sotto controllo i costi di struttura aiutando nel contempo l'azienda a individuare inefficienze e aree di miglioramento.
- Maggiore responsabilità dal punto di vista economico: sullo sfondo delle finalità finora individuate, vi è la tematica della responsabilizzazione economica. La misurazione della redditività di cantiere a preventivo e a consuntivo, oltre che il suo continuo monitoraggio *in itinere*, rappresentano utili strumenti a supporto della responsabilizzazione dei responsabili dei singoli cantieri sui risultati delle commesse da

loro gestite. Lo stesso discorso può essere proposto con riferimento ai costi di struttura: l'attribuzione dei costi a oggetti organizzativi, che in logica di responsabilizzazione economica si definiscono centri di costo, permette di valutare assetto e modalità di impiego delle risorse all'interno di tali strutture, responsabilizzando chi ne è alla guida.

Finora sono stati evidenziati prevalentemente solo aspetti di natura economica, legati cioè a costi e ricavi. Tuttavia, alcuni dei vincoli operativi illustrati hanno un impatto pesante sulla dinamica finanziaria delle imprese edili, ancora prima che su aspetti gestionali di carattere economico. L'incertezza della durata del ciclo produttivo comporta di frequente gravi squilibri in riferimento al ciclo finanziario, soprattutto quando i pagamenti da parte del committente sono legati al raggiungimento di determinati stati di avanzamento lavori (SAL). Infatti, in tali casi un eventuale rallentamento rispetto al programma dei lavori fa slittare la corresponsione delle liquidazioni periodiche.

Infine, con riferimento alle finalità e al fabbisogno di controllo per le imprese edili, giova richiamare alcune considerazioni di carattere più prettamente organizzativo. Come già emerso in letteratura, «l'introduzione di un processo compiuto di controllo di gestione richie-

FIGURA 5 | VINCOLI OPERATIVI DELLE IMPRESE EDILI E FINALITÀ DI CONTROLLO



Fonte: A. Propersi, *Le imprese edili*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006.

de il coinvolgimento di gran parte dell'organizzazione e della struttura dell'azienda e una serie di sforzi congiunti sia dell'area amministrativa sia dell'area tecnica» (7). L'intero sistema, impostato prevalentemente per giungere alla valorizzazione del risultato economico per commessa, deve essere evidentemente alimentato da dati provenienti dal cantiere. Risulta pertanto fondamentale un'integrazione delle due funzioni in termini di sistemi di gestione, sistema informativo e linguaggio, al fine di supportare i processi decisionali di entrambe e valutare costantemente in logica d'insieme l'impatto delle decisioni sull'assetto economico-finanziario dell'azienda. Il coinvolgimento attivo dell'area tecnica, di fondamentale importanza per l'efficace alimentazione del sistema, richiede che l'implementazione del sistema non appesantisca eccessivamente l'attività del personale tecnico-produttivo per la raccolta dei dati: da un lato devono essere definite procedure snelle di rilevazione dei dati fisico-tecnici (per esempio rapportino ore), dall'altro devono essere modificate le modalità di attribuzione e riclassificazione di dati già rilevati nelle procedure amministrative.

La responsabilizzazione dei tecnici di cantiere, inoltre, deve essere comunicata e gestita efficacemente puntando l'attenzione della contabilità direzionale non come strumento di ispezione bensì come strumento di gestione utile al miglioramento dei risultati aziendali.

VANTAGGIO DI COSTO E COMPETITIVITÀ AZIENDALE

Ma quali cautele bisogna avere nella gestione dei costi? Come rendere più competitiva l'azienda nella fase di gara o di preventivi? Come generare un'adeguata redditività di cantiere a consuntivo? Come sfruttare in modo efficiente le risorse indirette? Come responsabilizzare le maestranze tecniche sulla dimensione economica?

Queste sono le domande più ricorrenti nelle scelte di posizionamento e organizzazione delle imprese edili. Trattandosi di un prodotto sostanzialmente indifferenziato (8), a basso livello di innovazione, ed essendo il livello di servizio meno impattante del differenziale di prezzo, il vantaggio competitivo va principalmente ricondotto alla dimensione di costo. Il vantaggio di costo per le imprese edili può derivare dalle modalità di approvvigionamento, dimensionamento e gestione sia dei costi diretti sia di quelli indiretti.

I costi diretti rappresentano la principale componente di costo, essendo le commesse principalmente popolate da risorse dirette (materiali, manodopera, subappalti, mezzi d'opera). Appare opportuno distinguere i due momenti economici:

- l'approvvigionamento attiene alle modalità di acquisto dei fattori produttivi. Tra questi è opportu-

no richiamare i prezzi di acquisto dei materiali, la capacità di negoziare politiche di sconto, la capacità di pianificare il fabbisogno per evitare acquisti *last minute* poco vantaggiosi o privi di un'adeguata selezione del fornitore, la gestione dei lotti di acquisto e delle correlate politiche di gestione delle scorte. Va inoltre aggiunto il ricorso a manovalanza fiscalmente non residente nel Paese, tema che solleva da sempre un dibattito acceso sull'opportunità e il differenziale di costo;

- l'impiego attiene alle modalità di utilizzo dei fattori produttivi, ovvero di efficienza e saturazione d'uso. Relativamente ai materiali diretti, è necessario monitorare il livello di scarti e sfridi di lavorazione, ossia il rispetto delle quantità definite nel computo metrico dell'opera o l'efficienza di processo nel caso di produzione diretta di materiale (cave, calcestruzzi, conglomerati bituminosi ecc.). La manodopera diretta rappresenta certamente una delle principali aree di inefficienza: la corretta organizzazione della squadra, delle sequenze di produzione, la sincronizzazione dei tempi di disponibilità di materiali e mezzi, le opzioni alternative di impiego in caso di maltempo, l'economia di esperienza, il coordinamento con squadre terze (subappalti) rappresentano le principali aree di attenzione. Relativamente ai mezzi d'opera, stante la prassi di considerarli costi diretti di commessa, è critica la scelta di dimensionamento e saturazione d'uso, laddove l'efficienza di impiego deve essere misurata a effettivo funzionamento e non a semplice disponibilità fisica in cantiere (relativamente alla quale deve avvenire l'addebito del costo alla commessa). Anche in relazione agli incentivi fiscali che nel tempo si sono susseguiti, normalmente le aziende edili presentano un sovradimensionamento di capacità che inevitabilmente si riflette su una minore competitività di costo.

La gestione dei costi indiretti rappresenta, in seconda battuta, la fonte del vantaggio di costo nelle imprese. Data l'instabilità dei volumi di attività negli ultimi anni, la stagionalità del business e la sempre maggiore pressione sulle marginalità sia nelle gare di appalto sia nelle trattative private, l'elemento cruciale riguarda il dimensionamento e l'utile saturazione delle risorse di struttura. Un adeguato sistema di contabilità dei costi favorisce una maggiore attenzione in merito alle logiche di acquisizione di risorse non immediatamente riferibili alle commesse, come per esempio organici e servizi esterni, e in relazione al loro utile impiego nello svolgimento di attività di servizio. La gestione dei costi indiretti richiede tre cautele progettuali affinché possa costituire un punto di forza dell'azienda e non un appesantimento della sua economia:

- Dimensionamento: il primo problema legato ai costi indiretti attiene al dimensionamento, ovvero alla decisione relativa a quanto dotarsi di strutture interne e ridurre il ricorso a fornitori di servizi esterni. Questa scelta di *make or buy* è relativa a differenti funzioni/attività aziendali (attività tecniche, attività amministrative, gestione gare, marketing, legale) e si pone nel tempo sia in termini di creazione della funzione sia di potenziamento delle risorse presenti. Tale scelta si gioca sul *trade-off* tra la flessibilità del costo e la qualità delle competenze esterne (ipotesi *buy*) e la riduzione del costo e la tempestività di servizio (ipotesi *make*). È evidente che una scelta di internalizzazione porta a un innalzamento del punto di pareggio aziendale e, in presenza di un'erraticità del fatturato, un innalzamento del profilo di rischio operativo dell'azienda.
- Saturazione: a differenza della manodopera diretta, il cui livello di saturazione è misurabile in relazione alla possibile standardizzazione delle attività, la vera sfida economica è collegata all'utile saturazione delle risorse indirette. Il tema richiama da un lato la possibilità di misurare il livello di saturazione, normalmente legato ai tempi di processamento delle differenti attività; dall'altro la capacità di selezionare correttamente il portafoglio di attività affidato alla singola risorsa, evitando attività prive di valore aggiunto come duplicazioni e abitudini consolidate, attività svolte in modo inefficiente per l'errato utilizzo delle tecnologie, difficoltà nei processi operativi o attività delegabili a risorse meno onerose.
- Valore aggiunto: i costi indiretti rappresentano un potenziale competitivo nel momento in cui le attività svolte generano un valore aggiunto percepito dal mercato. Dotarsi di un ufficio tecnico strutturato, internalizzare competenze legate ai capitolati e bandi di gara oppure dotarsi di una funzione marketing crea un vantaggio competitivo di differenziazione rispetto ai competitor ma al contempo peggiorano la competitività di costo: quanto è disposto il mercato a riconoscere in termini di delta prezzo il servizio erogato? Tradizionalmente le aziende non misurano il *cost-to-serve* (9) e l'impatto di esso sulla reale redditività di commessa/cliente. Il servizio è sovente erogato gratuitamente per migliorare il profilo di competitività percepita dal mercato, senza adeguata valorizzazione agli occhi del cliente, a scapito della marginalità complessiva dell'azienda.

-
- (1) «Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni», a cura della Direzione Affari Economici e Centro Studi dell'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE), 2020.
 - (2) «Edilizia, una crisi inarrestabile. Sugli effetti della crisi nel settore edile negli anni 2008-2018», Osservatorio statistico dei Consulenti del lavoro, 2019.
 - (3) G. Tomasi, Il controllo dei costi nelle imprese edili, Egea, 2019
 - (4) A. Propersi, Le imprese edili, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006.
 - (5) Ivi, p. 40.
 - (6) Propersi, op.cit.
 - (7) C. D'Aries, S. Orsi, L. Santori, Il controllo di gestione nelle imprese edili, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005.
 - (8) La differenziazione è sostanzialmente riconducibile alla progettazione dell'opera da realizzare, attività prevalentemente esternalizzata a studi di architettura o ingegneria.
 - (9) G. Tomasi, «Il cruscotto di controllo per l'imprenditore: dal costo di prodotto alla redditività di cliente», in P. Preti, M. Puricelli, Gestione delle PMI, Il Sole 24 Ore, 2011.
-

IN SINTESI

- Il settore delle costruzioni edili sta attraversando un momento di particolare tensione economica. Contrariamente agli altri Paesi europei, nell'arco del decennio 2010-2019 il settore non è stato in grado di recuperare i livelli pre-recessione del 2008, attestandosi addirittura su volumi inferiori rispetto a quelli registrati a inizio millennio.
- In un settore maturo, altamente competitivo e con domanda stagnante come quello edilizio la struttura di costo rappresenta probabilmente la principale fonte di vantaggio competitivo.
- L'adozione di tecniche di *cost management* impone una duplice prospettiva temporale: in ottica di breve termine è indispensabile un rigoroso governo dei costi attraverso un sistematico controllo di commessa e un attento monitoraggio dei livelli di saturazione ed efficienza di impiego delle risorse; in ottica di medio-lungo termine è indispensabile una pianificazione delle scelte di dimensionamento di mezzi e strutture.