É quasi sempre un'operazione complessa la classificazione dei costi di un'azienda

Personale: costo fisso o costo variabile?

di Ferruccio Barbi

La classificazione dei costi di un'azienda per distinguere quelli fissi da quelli variabili, al fine di determinare il costo pieno degli articoli prodotti da una determinata unità produttiva, è estremamente complessa a causa:

- della difficoltà che in molti casi si presenta nello stabilire se un costo è fisso o variabile;
- della incertezza nella scelta dei driver di ripartizione dei costi fissi sui vari articoli prodotti.

Uno degli aspetti fondamentali di queste problematiche è quello riguardante il costo del lavoro.

Il personale operante in un'azienda di produzione di beni è distribuito sulle aree funzionali che si distinguono tra *aree produttive* e *aree di servizio e supporto*.

Fanno parte delle *aree produttive* vari tipi di mansioni:

- produttive, le cui ore di lavoro sono vendibili in termini di risultato fisico (operai);

- personale indiretto di produzione (capi reparto, magazzinieri, personale addetto ai trasporti interni, personale addetto alle pulizie, ecc.);
- addetti all'ufficio tecnico;
- addetti alla produzione di attrezzature e stampi;
- manutentori;
- addetti alla programmazione del lavoro nelle varie aree;
- addetti alle qualità.

Nelle aree di *servizio e supporto* rientrano ad esempio:

- vendite;
- acquisti
- contabilità e finanza;
- gestione personale;
- logistica esterna;
- assistenza hardware e software.

In questa sede si esaminerà il costo del personale diretto di produzione che, in genere, viene considerato un costo variabile.

Per verificare la variabilità del personale addetto alla produzione bisogna fare alcune distinzioni tra *aziende che producono per il magazzino* e *aziende che producono su commessa*.

Data una certa struttura produttiva in termini di beni strumentali e di manodopera diretta, nel primo caso l'azienda continuerà a produrre con lo stesso ritmo anche in caso di flessione della domanda, se questa è di breve periodo o qualora la domanda presenti un andamento altalenante (sinusoidale). Se però le perdite di fatturato non sono recuperabili in tempi brevi, si pone il problema di ridurre anche il personale direttamente impegnato nella produzione.

Nel secondo caso il problema è ancora più complesso in quanto la diminuzione degli ordini impatta immediatamente sui costi della manodopera diretta rendendoli in tutto o in parte da variabili a fissi.

Si può, quindi, affermare che i costi del personale sono in funzione:

- della capacità produttiva degli impianti di produzione posseduti dall'azienda;
- dell'andamento degli ordini di vendita;
- della rigidità o della flessibilità del personale in entrata e/o in uscita dal processo produttivo.

Esaminando il personale che produce ore vendibili si può pensare che esso rappresenti il costo variabile per eccellenza. Infatti, maggiore è la domanda di prodotti e, si presume, maggiore è la necessità di manodopera diretta.

Non è sempre così. Se il fatturato è in crescita e, quindi, la produzione aumenta, l'assunto sopra citato può avere valore, ma solo se ci troviamo di fronte ad un settore ad elevata in-

cidenza del lavoro umano rispetto ai beni strumentali utilizzati (es. industria di confezioni), per cui se l'azienda sta operando su un solo turno lavorativo, si può ipotizzare che la capacità produttiva possa essere utilizzata per altri due turni e cioè operare sulle ventiquattro ore senza ulteriori investimenti di beni strumentali.
In questo caso la manodopera diretta è effettivamente un costo variabile, nel senso che per produrre di più basterà assumere il numero di lavoratori necessari per effettuare le nuove produzioni. Si deve considerare tuttavia che i costi della manodopera aumentano in modo più che proporzionale a causa del maggior costo orario dei turnisti. Vi è comunque una grande resistenza degli imprenditori ad assumere nuovo personale a causa delle enormi difficoltà che si presentano in caso di una successiva necessità di riduzione dello stesso.
Il lavoro diretto è strettamente legato alle caratteristiche e alle dimensioni degli impianti di produzione e, quindi, la possibilità di crescita del fatturato è strettamente legata al grado di utilizzo di beni strumentali, i quali sono strutturati per un volume di produzione definito, per cui, se le richieste di prodotti superano tale limite, si rendono necessari nuovi investimenti.
Quando si raggiunge la saturazione dell'investimento iniziale, per aumentare ulteriormente la produzione e, quindi, il fatturato si devono incrementare gli impianti di lavorazione aggiungendo nuove linee di produzione a quelle esistenti o sostituendo le vecchie linee con impianti nuovi aventi una maggiore capacità produttiva.
In quest'ultimo caso è quasi automatico riscontrare che, a maggiori volumi di produzione, non si riscontra un proporzionale aumento della manodopera operativa ed in qualche caso il personale addetto alla produzione può essere ridotto, grazie all'evoluzione delle tecnologie che consente la costruzione di impianti sempre più automatizzati ed efficienti.
L'aumento della capacità produttiva va esaminato tenendo conto della possibilità di esternalizzare delle produzioni. I maggiori ammortamenti più i maggiori oneri finanziari insieme ai costi di start up dei nuovi impianti ed ai costi di riorganizzazione del sistema azienda, vanno confrontati in un'ottica di *make or buy* tenuto conto del fatto che le scelte di esternalizzazione rendono più flessibile l'azienda senza aumento di investimenti e quindi senza nuovi impegni finanziari. Lo spostamento all'esterno di parte della produzione consentirà:

- di aumentare il numero delle ore vendibili senza l'assunzione di nuove risorse in produzione;
- di ripartire i costi di struttura su un maggior numero di ore vendibili.

Naturalmente bisognerà essere sicuri della qualità del lavoro di questi fornitori.
Questo tipo di scelte può essere utilizzato nei casi di andamento sinusoidale della domanda, mentre se le vendite hanno un costante andamento crescente lo strumento dell'esternalizzazione può essere utilmente adottato in attesa del completamento dei nuovi impianti di produzione, o eventualmente in caso di crescita per linee esterne in attesa del perfezionamento di acquisizioni di aziende del settore con capacità produttiva ancora da utilizzare.
Un'analisi a parte va effettuata relativamente all'utilizzo di lavoratori interinali, i quali vengono assunti per brevi periodi in funzione delle necessità di produzione dovute a carichi di ordini che eccedono il normale flusso della domanda. Si tratta in genere di manodopera diretta di produzione che non opera su impianti automatizzati ma direttamente sulla costruzione dei prodotti, quali ad esempio: saldatori, carpentieri, elettricisti, ecc...
Si può affermare che si tratta di costo del lavoro sicuramente variabile e quindi direttamente imputabile ai prodotti realizzati e, per l'azienda, l'utilizzo di questo tipo di manodopera aumenta il grado di flessibilità del lavoro.

Ferruccio Barbi
Dottore Commercialista