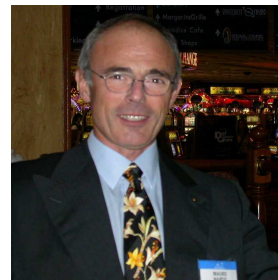


Il valore del servizio di pulizia Il tranello del “prezzo ora”

L'autore, Mauro Nardo dal 1973 nel settore, da sempre vicino al mondo del pulito professionale, presenta in queste righe una nuova proposta agli operatori. L'autore ci chiede di pubblicare la sua e-mail e si rende disponibile per scambi di opinione ed approfondimenti: mauro.nardo@puli.it



La situazione attuale

Negli Enti Pubblici, molto spesso le aggiudicazioni dei servizi di pulizia, vengono decise semplicemente al “prezzo più basso” inteso come prezzo orario più basso visto che è prassi far dichiarare ai concorrenti il numero di ore lavoro che intendono espletare.

Molto simile è il meccanismo per i privati; in questo caso il cliente non “aggiudica” con i meccanismi delle PP.AA. ma sceglie con sistemi di valutazione molto simili.

Poco cambia se invece del “prezzo ora” si parla di “prezzo a metro quadro” o di “prezzo mese”.

Queste espressioni sono diverse solo in apparenza ed hanno in comune due elementi peculiari e determinanti: **lo scarso valore attribuito al servizio di pulizia** e la **propensione a quantificare il servizio con il parametro “più basso”**.



Il Progetto Tecnico

Negli ultimi anni le PP. AA. richiedono il “progetto tecnico” con lo scopo di introdurre elementi qualitativi nella valutazione della “offerta più vantaggiosa” invece che “offerta più bassa”.

Tale progetto contiene varie informazioni su come, con quali mezzi e modalità l'azienda concorrente ha intenzione di eseguire il servizio richiesto.

In molti casi però abbiamo visto fallire questo metodo e le PP. AA. continuano a scegliere il loro fornitore con il vecchio criterio del “prezzo più basso”, anche in presenza di progetti promettenti e ricchi di contenuti..

Mi sembrano utili alcune considerazioni in merito.

Condividiamo la necessità di documentazione scritta, che impegni l'aggiudicatario sui lavori che andrà ad eseguire ma, a volte, abbiamo visto valutare i progetti a “**peso**”; il volume della carta scritta era davvero impressionante.

Resto perplesso sulla reale necessità di produrre tanta carta e credo sia, tutto sommato, saggia la disposizione di alcune PP. AA. di limitare il progetto a cento pagine.

Non indago poi sui motivi per cui progetti simili tra loro, vengano giudicati con punteggi molto diversi, dal minimo punteggio in alcuni casi, al massimo in altri.

Sono convinto che il motivo stia nella plausibile difficoltà che incontrano i tecnici incaricati, seppur volenterosi, i quali sono chiamati ad esprimere valutazioni su una materia di cui conoscono poco e che considerano di scarso valore e interesse.

Le carenze principali di tale metodo di aggiudicazione sono a mio avviso le seguenti:

- nel progetto di norma non sono fissati i “parametri di pulito” richiesti,
- è data scarsa, o nessuna, importanza ai metodi di controllo del risultato;
- è indicato un capitolato di riferimento sostanzialmente non adeguato, infatti quest'ultimo contiene richieste esagerate che, se realmente eseguite, produrrebbero un costo insostenibile.

Nel progetto, in genere, sono richiesti la pignola elencazione delle operazioni previste, il sistema organizzativo, le attrezzature impiegate, il loro valore e, dulcis in fundo, il numero di ore previste e, ovvio, il prezzo/ora.

Tutto questo ripropone la vecchia lusinga del prezzo più basso e, molto spesso, gli Amministratori Pubblici cedono a questa tentazione, anche perché altre scelte non appaiono giustificate.

Concludo con poche battute sull'argomento:

- Il progetto funziona se ... sviluppato su un capitolato chiaro e coerente alle necessità
- Il capitolato funziona se .. è realistico e se prevede i controlli.
- I “controlli” funzionano se .. è attivo “l'autocontrollo” secondo le norme ISO 9001 e EN 13546 specifiche

Pur con tutte le migliori intenzioni, sia il “capitolato” che il “progetto” sono strumenti che, nella realtà, in molti casi hanno fallito proprio perché il servizio proposto veniva comunque giudicato con il “**prezzo ora più basso**”.



Il prezzo ora

Il "prezzo ora" di riferimento equivale al costo orario della manodopera, pubblicato dal Ministero del Lavoro e determinato con il contributo delle varie Associazioni di Categoria Imprenditoriale.

Erroneamente si reputa che il pulitore non abbia bisogno di grossa specializzazione e quindi il costo conteggiato tende al minimo di tabella.

Fermiamoci un attimo e facciamo due conti.

Consideriamo quali siano i costi minimi imputabili.

Il servizio di pulizia è composto dai seguenti elementi di costo esposti in tabella.

Per una corretta interpretazione, a fianco di ogni elemento ho inserito dei commenti.

Alcuni dati sono volutamente in bianco al fine di evitare discussioni che ci potrebbero deviare su altri argomenti che non ci interessano in questa sede. (Es: discutere e concordare la percentuale di oneri finanziari non è utile al nostro ragionamento). Spero che il lettore concordi sul fatto che una minima parte di oneri finanziari esiste.

Ciascuno può completare la tabella con i propri dati e fare le proprie riflessioni.

Se, per caso, questi dati non sono conosciuti... ecco per voi un bel segnale di allarme.



Voce di costo	% media	note
Costo orario sindacale della manodopera	80 %	Decisamente la fetta maggiore di costi Ci sono modeste differenze di costo a seconda della categoria e del "Contratto Nazionale" di riferimento; es. Artigiani o Industria Considerate poi che non tutte le persone impiegate sono retribuite al minimo sindacale; un capo squadra è ovviamente e meritatamente pagato più.
Costi generali aziendali	5 %	Costi difficilmente comprimibili, potremmo considerarli fissi in percentuale al fatturato aziendale. Un aumento di fatturato aziendale sicuramente porta ad una diminuzione ma modesta della percentuale.
Costo attrezzature e prodotti	3 %	È la media riconosciuta come ottimale
Oneri Finanziari	?	Anche lavorando con capitale proprio, un'azienda ha comunque un minimo di costi finanziari: Le banche chiedono delle commissioni per poter eseguire pagamenti e movimenti di danaro.
Oneri Fiscali	?	Mi risulta difficile pensare che un'azienda non abbia da sostenere oneri fiscali. Non pagare tasse significa non guadagnare. Il Fisco difficilmente crede che un'azienda possa non produrre utili ed in questi casi interviene a verificare
Utile aziendale	?	Non mi avventuro ad immaginare l'utile. Spero che i lettori concordino sul fatto che ci deve essere utile per finanziare la crescita e remunerare l'imprenditore.
Totale costi	100	Il totale deve obbligatoriamente essere la somma di tutti i costi sopra elencati.

Come vedete, il totale del costo è dato dalla somma dei vari costi parziali, alcuni dei quali sono assolutamente insopprimibili; anzi diciamo pure che tutti i costi parziali elencati in tabella sono insopprimibili. E' quindi **un errore di valutazione sostanziale considerare il solo "costo base della manodopera" come elemento di trattativa**

Incredibile ma vero

Nel settore delle Pulizie Professionali, sia nelle PP. AA. Che nel privato si è spesso assistito a feroci trattative sul prezzo/ora; potrebbe essere ragionevole se il prezzo/ora in discussione fosse un prezzo elevato.

Quasi sempre la trattativa si sviluppa sulle indicazioni contenute nelle tabelle di costo pubblicate dalle Associazioni di Categoria e quindi ... sul costo orario minimo sindacale.

E' del tutto inspiegabile come possa essere negoziabile un costo orario minimo sindacale.

Eppure, imprenditori e clienti continuano a discutere di questo argomento come se si trattasse di una variabile contrattabile.

Tralasciamo in questa sede la valutazione di aspetti Normativi che dovrebbero interessare il Cliente e il fornitore come ad esempio la piena e corretta corresponsione di oneri previdenziali oppure l'obbligo di accertare le capacità professionali previsto dallo art. 7 del D. Lgs. 626/94.

Tralasciamo anche di esaminare gli episodi di evidente irregolarità contributiva.

La Magistratura si è a volte interessata di questi casi.

Gli operatori del settore sanno bene che questi eventi hanno influito sul mercato delle pulizie.

E' consolante osservare che queste situazioni si sono spesso concluse con due risultati:

- la sparizione dell'azienda
- il Cliente scontento del servizio.

Torniamo a valutare i casi normali.

Incredibilmente, e con una logica perversa, si assiste ad un "delirio da trattativa" che pretende di negoziare i "costi fissi" invece che i pochi termini negoziabili, quali il **marginale di azienda** e la diversa **produttività** riferita all'investimento.

Assistiamo a trattative paradossali, Es.: "il costo manodopera, secondo la tabella, è 13,5 € ora ... il vostro concorrente mi fa 12 € ora ... voi cosa mi fate?"

A volte, grandi aziende, "giustificano" prezzi ora venduti sotto costo con fantasiose motivazioni come ad esempio promozione su un cliente importante. Non credo che questa sia la reale spiegazione.

Altre volte si giustifica questo insensato atteggiamento considerando possibile ad esempio che un piccolo artigiano lavori al di sotto dei costi di tabella.

Qualcuno pensa davvero che un impresario sia disposto a lavorare in proprio, rischiando giuridicamente ed economicamente, ad una tariffa oraria inferiore alla retribuzione minima sindacale?

Personalmente sono convinto che il personale di una piccola azienda gestita in proprio non costi meno.

Minori costi previdenziali sono bilanciati da maggiori costi di gestione e da minori economie di scala.

La competitività di una piccola azienda sta nella maggiore produttività, flessibilità e disponibilità al lavoro del padrone/lavoratore.

Si può pensare che questo padrone/lavoratore sia disposto a lavorare molto, con un alto rendimento, per guadagnare meno?

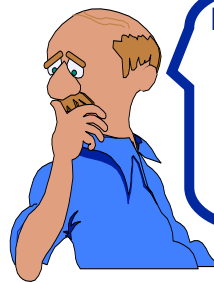
Una persona del genere sarebbe subito assunta e, per assurdo, **ben pagata** in qualunque Impresa di Pulizie.

Come si spiega allora il fatto che aziende, artigiane e grandi, vendono sotto costo le ore di manodopera?

Le possibili risposte sono due:

1. la più frequente è la "verità nascosta" (di cui parlo al prossimo punto);
2. **la meno frequente ..il fallimento dell'azienda o la perdita di guadagno magari compensata da altri cantieri più remunerativi.**

La matematica non è un'opinione diceva qualcuno, e aveva ragione!



Le faccio lo sconto su:

- paga sindacale
- tasse
- contributi previdenziali
- oneri finanziari



$$2 + 2 = 3$$

1. La verità nascosta

Per spiegare il fenomeno delle ore di manodopera vendute sotto costo, esistente nel mercato del Servizio di Pulizia, a mio avviso bisogna fare alcune considerazioni valutando il punto di vista del Cliente e il punto di vista dell'Imprenditore del Pulito.

Il Cliente in realtà pensa che pulire sia una attività banale, non riconosce professionalità al pulitore e ritiene giusto pagare il meno possibile; ecco quindi la pretesa di pagare poco l'ora di lavoro, al punto da scendere sotto i costi.

Rinunciando ad applicare la logica matematica, il Cliente ha l'illusione di poter comprimere costi non riducibili

Diversamente, l'Imprenditore del pulito deve assolutamente far quadrare i conti.

Per far questo c'è un metodo semplice e molto diffuso, e di fatto consentito dalla sostanziale assenza di controllo.

Cosa succede quindi in realtà? **Non vengono eseguite le ore di lavoro preventivate**, anche nei casi in cui il Cliente attiva complicati metodi di verifica.

Detta in questo modo può sembrare un'attribuzione di colpa all'intera categoria; ma non è certo questa la mia intenzione nè la mia opinione.

Trovo anzi impossibile che gli Imprenditori del Pulito possano replicare, in modo corretto e logico, alla illogica visione del Cliente.

Quindi quando un giocatore bara, anche l'altro giocatore, se vuole restare in gioco, deve barare: la regola di quel tavolo diventa ... barare!

Con questo non intendo attribuire colpe al Cliente.

Il mio obiettivo è quello di proporre soluzioni.

Segnalo che su questo argomento le ISO 9001 sono chiarissime: la responsabilità di definire le caratteristiche del prodotto/servizio appartiene senza dubbio al fornitore. Va però detto che il Cliente spesso considera "irritante" parlare di pulizie e non è disponibile a discutere i dettagli del servizio.

Dobbiamo inoltre prendere atto che la cultura della qualità non è così diffusa e che spesso confondiamo "qualità" con "prezzo alto", che non possiamo sostenere.

Fino ad ora Cliente e Fornitore ritenevano possibile fare i propri interessi fino ad arrivare al punto di "barare" al gioco della trattativa.

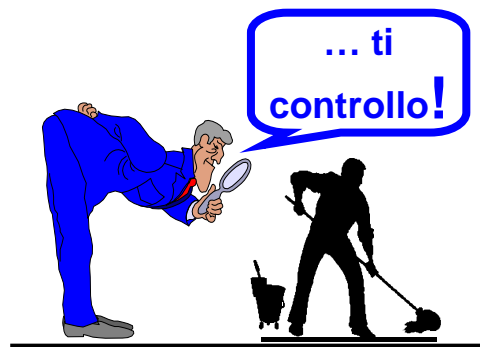
Questo comportamento, durato molti anni, è ora diventato sconveniente per tutti.

E' legittimo ed etico curare i propri interessi, ma è ancora più necessario, e maggiormente etico, il rispetto delle parti.

Al Cliente non conviene utilizzare la leva della concorrenza per costringere il fornitore a lavorare in condizioni economiche di perdita, in quanto il fornitore farà di tutto per uscire da quella situazione.

Agli Imprenditori del Pulito non conviene fingere di accettare remunerazioni insufficienti, rinviando il legittimo recupero di guadagno a quando, allentati i controlli, sarà possibile cambiare le regole del gioco e fare meno ore di lavoro.

L'attuale situazione di mercato impone che il rapporto Cliente /Fornitore sia impostato su altre regole.



Facciamo due conti.

Esaminiamo due casi diversi:

Primo caso: operatore addestrato, modernamente attrezzato con macchinari e prodotti chimici, organizzato a dovere e adeguatamente remunerato.

Secondo caso: operatore non addestrato, scarsamente attrezzato e remunerato a salario sindacale.



Quest'ultima situazione si verifica spesso quando il contratto è chiuso a valori che coprono a malapena il costo della manodopera: l'imprenditore non sapendo da dove ricavare i soldi per pagare i prodotti e le attrezzature, è costretto a rinunciare agli equipaggiamenti indispensabili. Mancano ovviamente anche le condizioni perché venga fatta formazione del personale.

Domanda: quale dei due operatori avrà un rendimento maggiore e produrrà il pulito a costi più competitivi?

L'esperienza di cantiere dimostra come, nella realtà, siano molto diffuse le situazioni di scarso rendimento causate proprio dalla scarsa formazione e dalle attrezzature inadeguate.

Solo due esempi di errori banali, ma frequentissimi, che fanno sprecare tanto tempo e invalidano clamorosamente le operazioni di pulizia:

- versare ipoclorito nel WC; l'operatore, inspiegabilmente per lui, vedrà dopo poco affiorare consistenti incrostazioni di ruggine e calcare.
- accanirsi con prodotti chimici per togliere impronte da vetri e superfici in laminato: l'operatore non riuscirà a rimuovere gli aloni biancastri di residuo, da lui stesso generati con l'impiego di troppo prodotto.



Potrei citare altri esempi, ugualmente frequenti e vistosi.

La somma di queste situazioni significa una cosa sola: **pulito modesto a costi alti.**

Per ottenere un "**pulito a costi competitivi**" è necessario creare le condizioni del **primo caso** in esame: l'operatore deve essere addestrato e motivato, adeguatamente attrezzato, organizzato e controllato nel risultato che produce.

Una soluzione equilibrata

Quale può essere la proposta adeguata al moderno mercato del pulito professionale, che tenga conto con equilibrio sia delle esigenze aziendali che del cliente?

Potrei usare due slogan:

- Imprenditori del Pulito, costruite le condizioni per valorizzare adeguatamente le ore di manodopera ed avrete successo.
- Clienti, diffidate di chi vi propone servizi a bassi costi orari.



... siamo molto competitivi perché il costo orario è alto

Nel mentre scrivo queste righe un caro amico e cliente, Amedeo Nunziante, da molti anni Imprenditore del Pulito, mi informa di un caso, avvenuto recentemente..

- "Una P.A. veneziana ha escluso dalla gara tutti i concorrenti che proponevano prezzi orari della manodopera di poco superiori o inferiori al valore riportato nelle tabelle del Ministero del Lavoro.

La P.A. citata ha preferito scegliere i concorrenti che proponevano un prezzo orario della manodopera ragionevolmente superiore al costo indicato nelle famose tabelle.

Come vedete il mercato si muove nella giusta direzione.

Negli ultimi anni ho avuto la possibilità di sperimentare sul campo quanto vado dicendo e voglio rassicurare il lettore sulla grande efficacia dei suggerimenti.

Il mercato è incredibilmente sensibile e pronto a dare credito a coloro che lo affrontano sulla base della correttezza e dell'equità delle proposte.

Gli esperti di marketing sono sicuramente d'accordo con me e sarebbe interessante poter dibattere sulle attuali tendenze della pubblicità e della comunicazione di massa che confermano questo orientamento.

Alcuni suggerimenti per sostenere un valore congruo:

- evitare le trattative che discutono solo di "prezzo ora".
- sostenere un prezzo ora alto; il vostro prezzo ora è un prezzo forse più alto di altri concorrenti .. ma proprio per questo siete in grado di erogare un servizio altamente competitivo ed a costi complessivamente bassi.
- spiegare la necessità irrinunciabile di formazione al personale (vedi esempio al capitolo "facciamo due conti")
- costruire chiari elementi che informino il cliente del livello di pulito che riceverà (attrezzarsi per misurare il pulito)
- suggerire al cliente di guardare sia cosa spende che cosa riceve in cambio
- essere flessibili alle richieste e spiegare al cliente che si può "calibrare" il pulito in funzione di quanto vuole spendere
- **far scegliere al cliente il livello di pulito che desidera.**
- **Utilizzare le tabelle internazionali di riferimento (vedi Tabelle AFIDAMP) per spiegare al Cliente il servizio che gli sarà fornito.**



... siamo molto competitivi ... abbiamo investito in formazione



.. mi dica quanto vuole spendere .. e le dico il pulito che le daremo

Ovviamente prima di agire sul Cliente è necessario dare un contenuto concreto ai precedenti suggerimenti.

Se non siete esperti e convinti delle vostre azioni fallirete certamente: il Cliente coglie subito l'insicurezza.

E' compito e responsabilità di ogni imprenditore scegliere e decidere se creare le condizioni perché i suggerimenti proposti diventino utili strumenti operativi.

Purtroppo non è possibile dimostrare in anticipo quale sia il risultato finale di una simile decisione imprenditoriale.

Ma ogni decisione imprenditoriale nasce da intuizioni e da elementi di valutazione soggettivi.

Il successo si ottiene proprio sapendo vedere più avanti e sapendo cogliere in anticipo le tendenze e opportunità del mercato.

Considerazioni Finali

Nonostante la generale e perdurante crisi di altri settori, l'attuale situazione del mercato delle pulizie professionali è da alcuni considerata in modesta crescita, da altri sostanzialmente stabile.

Questa condizione è tutto sommato positiva e deriva, a mio avviso, dal fatto che il pulito ormai si colloca tra i beni di prima necessità.

In questa realtà di mercato sono nate e cresciute molte aziende, gratificando il lavoro e gli sforzi che gli operatori hanno profuso.

In alcuni casi si è dovuto lottare con le unghie e con i denti per tenere quote di mercato ma complessivamente il risultato è positivo.

Le aziende di questo mercato, hanno applicato una strategia commerciale che si riassume in tre punti che mi sembra opportuno segnalare:

- un sostanziale atteggiamento commerciale di "attesa"; quasi tutti, prima di agire, aspettano che il cliente chiami o che promuova la gara.
- scarsa informazione al cliente; nessuna misurazione del pulito, parametri di pulito nebulosi, capitolati spesso non applicabili ecc.
- assenza di piani di "gestione delle risorse umane": per varie ragioni non viene fatta la formazione del personale e quindi sono rarità le aziende che hanno elaborato piani di valorizzazione delle risorse umane.

Abbiamo poi assistito a feroci battaglie per l'interpretazione della "giungla normativa" esistente sui pubblici appalti, con numerosi, e a volte più che giustificati, ricorsi al TAR per impugnare le aggiudicazioni.

Sono convinto che una simile strategia non sia adatta per il mercato attuale e futuro.

Il successo nel mercato, la conquista e la fidelizzazione del Cliente, non nascono dalle aule di tribunale.

A mio avviso avrà grande successo nella conquista di quote di mercato e margine l'azienda che saprà applicare una strategia di conquista del mercato che preveda:

- **progetti mirati per l'acquisizione di clienti**: individuare i clienti con cui si vuole lavorare e specializzarsi sulle loro problematiche
- ampia e **corretta informazione** al cliente al fine di consentirgli di **scegliere il pulito che vuole**
- articolati **piani di sviluppo delle risorse umane**, nella consapevolezza che la principale risorsa di un'azienda di servizi è il personale dipendente.

Sono consapevole dell'ampiezza dei temi affrontati, ma sono un inguaribile ottimista con una smisurata fiducia nell'intelligenza e intraprendenza dell'uomo.

A voi la palla.

