

## GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI****A chi abbiamo fatto i regali***Lezioni di controllo di gestione dalla Lapponia: cosa può imparare lo studio professionale da Babbo Natale?*

Con il Natale alle spalle e nella speranza di non aver sacrificato troppo riposo per recuperare le code dell'anno, possiamo ormai tirare una riga e valutare i risultati del 2019. Cosa abbiamo fatto di buono e cosa potevamo fare meglio? Cosa vogliamo fare l'anno prossimo? E che situazioni non vogliamo che si ripetano? Dedicare qualche ora di concentrazione a questo tema ci aiuta a valutare con obiettività il sentiero che stiamo percorrendo e nello specifico quanto questo sia realmente in grado di portare i risultati che ci aspettiamo. Il discorso vale sia in termini di **rendimento professionale**, sia per l'equilibrio tra l'impegno lavorativo e gli altri ambiti della nostra vita.

Nell'affrontare questo tema, ispirato dai giri fatti tra i mercatini natalizi, vi chiedo: a chi abbiamo fatto i regali quest'anno? Abbiamo riconosciuto ai clienti buoni la soddisfazione di lavorare con loro? Oppure non siamo riusciti perché abbiamo concesso troppo ai **clienti cattivi**? Buoni e cattivi ovviamente non vuole essere un giudizio di valore, quanto un rimando alla famigerata lista di Babbo Natale, ma siamo in grado di completare una lista dei clienti appartenenti ai relativi gruppi?

E' ironico, ma se la risposta è no, Babbo Natale ci sta donando un'importante lezione di controllo di gestione. A differenza di altre imprese possibili solo per lui, **valutare dal punto di vista economico i clienti dello studio è relativamente semplice**, ma bisogna concentrarsi sui criteri corretti. Un errore comune è valutare i clienti esclusivamente sul **fatturato annuale**, senza considerare l'**impegno richiesto**. Infatti, sotto questa lente, non sempre a parcelle sostanziose corrispondono redditività interessanti. E' infatti necessario, oltre al fatturato, valutare i **costi sostenuti per il cliente** e questi possono variare in modo molto significativo non solo a causa delle complessità tecniche, ma anche dell'assistenza richiesta e dei servizi in più che lo studio si trova a erogare. Se questo impegno "extra" non dovesse essere controbilanciato da una parcellazione adeguata o da un *forfait* capiente, le "dispersioni di tempo" rischiano di affossare le marginalità.

**Maggiori ore significano maggiori costi** e se non controllate rischiano di rappresentare un "regalo" che lo studio più o meno inconsapevolmente si trova a fare ad alcuni clienti. A quei clienti che, chiedendo, si trovano ad ottenere. Ma è questo il criterio corretto?

In assenza di un sistema efficace di **pianificazione e monitoraggio dei tempi**, la personalizzazione del servizio spesso non è conseguenza di una scelta consapevole. I clienti che chiedono tanto, ricevono tanto, finendo con il retribuire male i servizi ricevuti. Al contrario, quelli maggiormente efficienti, ovvero quelli ordinati, puntuali e organizzati si trovano a pagare tariffe elevate. Non solo questo rappresenta un rischio competitivo, ma affrontare con sistematicità questi equilibri è la chiave per gestire il proprio tempo e quello dello studio.

Infatti, ogni ora investita su un cliente viene "tolta" a un altro, e quando il titolare è coinvolto, potrebbe essere a discapito della sfera privata. Tagliare i rami secchi ci permetterà di concentrarci su quelli capaci di dare frutti. Un buon proposito di inizio anno è puntare a una **migliore organizzazione**. E chissà se quest'anno non si possa arrivare con un po' più di respiro e un rinnovato piacere per il lavoro. Buon anno!