

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI**

L'interpretazione del concetto di servizio e come vincerla

Una delle maggiori difficoltà nella conduzione dello studio è la gestione della marginalità dei clienti: qui la esaminiamo dal punto di vista della preventivazione, monitoraggio e controllo del budget, così da mantenere il forfait sui binari più redditizi.

Pensate a una casa. Probabilmente, ognuno di noi sta pensando a una casa diversa, sarebbe una coincidenza eccezionale se stessimo pensando alla stessa.

E quando mi parlate di consulenza fiscale, del lavoro o di una qualunque prestazione a sfondo intellettuale, cosa avete in mente? Cosa capisco io? Cosa capisce di dover fare la vostra struttura?

E' legittimo che **ognuno degli agenti coinvolti abbia un'idea diversa** ; ed è anche empiricamente vero: io (il cliente) ho la mia idea di ciò che mi aspetto, voi e il personale di ciò che bisogna fare.

Se aggiungiamo il fattore tempo, la questione si complica ulteriormente perché probabilmente ciò di cui ho bisogno cambierà, così come ciò che la struttura dovrà fare per tenermi soddisfatto.

Qui il problema: **spesso si lavora a forfait** . Senza controllo e " *fine-tuning* " del dato economico, alcune posizioni rischiano di pesare come macigni sulla redditività dello studio.

All'evidenza dei fatti, questo fa emergere il paradosso caratteristico dello studio professionale, dove il cliente migliore viene trattato economicamente peggio del cliente al lato opposto dello spettro. **Più il cliente chiede** , più ottiene e a fronte di un *forfait* fisso, la tariffa crolla. **Meno chiede** , minori saranno i costi e maggiore la soddisfazione con la redditività generata. La sfida è avere un cliente pienamente soddisfatto senza rinunciare al margine qualora il primo chieda troppo.

Il forfait non è la piaga del settore, ma il forfait fuori controllo rischia di esserlo . Gestirlo significa prestare attenzione in 2 fasi: la preventivazione; il monitoraggio. In fase di **preventivazione**, dovremo essere specifici: cosa dobbiamo fare? Che casa vuoi? Definiti i confini al meglio delle nostre capacità previsionali, inizia il **controllo** ... Per vedere se tutto va come previsto.

A questo fine la struttura deve essere informata e **responsabilizzata** di conseguenza: dovrà sapere esattamente cosa avete concordato con il cliente e risulta utilissimo attribuire all'interno una preventivazione di ore, ossia un budget che funga da " *post-it* " per tutte le persone coinvolte.

Esempio - Immaginiamo un cliente da 800 euro per cui sono previste 10 ore. Gli 80 €/h auspicati saranno realizzati se sarà possibile rispettare le 10 ore pianificate a *budget* .

La pianificazione prevede la responsabilizzazione delle risorse su cosa deve essere fatto e fino a che punto ci si può spingere, senza che questo crei un problema. Se il cliente richiedesse un impegno di 20 ore, la redditività crollerebbe. Oltre a un certo impegno, il titolare deve essere coinvolto al fine di decidere come proseguire.

L'interpretazione del concetto di servizio è qualcosa di molto naturale che germoglia sull'individualità delle persone. L'obiettivo nell' **assegnazione dei budget di tempi** è condividere uno standard di gestione e uno specifico criterio per governare la redditività delle commesse. Responsabilizzare significa chiedere alle persone lo sforzo di capire con noi come far funzionare le cose e la definizione dei budget non è altro che la condivisione collaborativa delle " *regole del gioco* ". Definire lo standard significa stabilire un criterio con cui notare i casi particolari.

Il **controllo** , invece, ci permette di condividere con il gruppo di lavoro le eccezioni che emergono attraverso i numeri e quindi in modo oggettivo, spostando l'attenzione dalla sostanza alla soluzione dei problemi.

La condivisione delle evidenze emerse, la comune presa di consapevolezza e le tante teste che potranno partecipare alla soluzione, permetteranno non solo di gestire nel tempo il cliente e la redditività, ma soprattutto di promuovere quel clima di **collaborazione produttiva** che spesso risulta un concetto elusivo, ma che renderebbe il lavoro molto più efficace e piacevole.