

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI**

Il fine tuning nello studio professionale

Parliamo del processo di ricerca di equilibrio attraverso il progressivo adattamento dell'approccio al fine di ottenere un risultato migliore.

Ricordate quando si sintonizzava la radio della macchina o le bellissime radio antiche, girando quella rotellina verso destra e sinistra per trovare la frequenza corretta? Quello è letteralmente il **finetuning**. A livello organizzativo, invece, il **finetuning** è un **processo di ricerca di equilibrio attraverso il progressivo adattamento dell'approccio al fine di ottenere un risultato migliore**.

Sicuramente in studio ci sono tante funzioni e attività che necessitano di **finetuning**, ma in questo articolo in particolare vorrei concentrarmi su un aspetto che, qualora non adeguatamente curato, è sicura fonte di problemi: la **gestione consapevole del cliente**.

Quando il cliente arriva in studio, il titolare deve **capire cosa lui desidera** e fornirgli, come richiesto, il **preventivo economico** per la prestazione condivisa. A questo fine, è importante considerare tutte le informazioni disponibili e si dovrà prestare attenzione a non produrre un preventivo fuori dai canoni di mercato e, allo stesso tempo, sufficientemente remunerativo da giustificare la scelta di acquisire il cliente. Ma come fare a prevedere cosa vorrà il cliente nel corso dell'anno, quando sono disponibili solo alcune informazioni parziali?

Si prevede quello che si può prevedere e si controlla, poi, quello che prevedibile non era: le cosiddette richieste extra. Su ciò che è prevedibile (gestione ordinaria), si costruisce prima una previsione di costo e poi un forfait da proporre al cliente. Condivisi gli accordi con la struttura attraverso un obiettivo di tempi, sarà poi necessario **monitorare** nel tempo il lavoro svolto, per accertarsi che non si discosti eccessivamente dalle previsioni.

Per esempio, immaginiamo un semplificato da 150 movimenti: possiamo prevedere 10 ore di contabilità e assistenza ordinaria e 2 ore di dichiarativi, per un totale di 12 ore. Queste 12 ore per lo studio hanno un costo medio di 40€, quindi $12 \times 40 = 480\text{€}$ di costo previsto. A questo punto il commercialista può proporre un prezzo di 800€ con la ragionevole previsione di guadagnarci. Ma a che condizioni? A condizione di rispettare le 12 ore previste, cosa che permetterebbe di guadagnare anche con 800€, nonostante questo sia un prezzo più basso di quello mediamente riscontrabile sul mercato per un cliente così.

Metterci più di 12 ore, invece, porterebbe il prezzo ad essere sempre meno adeguato man mano che il "**consumo**" aumenta. Per esempio, se il cliente chiedesse una giornata all'anno in più di lavori extra (8 ore), avremmo un totale di 20 dedicate, per un risultato effettivo di $800/20 = 40\text{€/h}$ di produttività sul cliente a fronte di una previsione di $800/12 = 66\text{€/h}$.

Quindi, la prima necessità è quella di fornire alla struttura un **obiettivo di tempi**, per poi poter monitorare e gestire i rapporti con ogni cliente attraverso la rilevazione delle attività e dei tempi necessari allo svolgimento del lavoro. Il cliente chiede tanto di più? Lo si coinvolge e si parla su come proseguire, magari snellendo il lavoro dello studio per preservare il forfait applicato, oppure condividendo un aumento di prezzo per sostenere il maggiore impegno che risulta dai dati.

Con un **cliente che rimane in studio diversi anni**, magari diverse decine di anni, le probabilità che il forfait inizialmente concordato sia adatto all'evolversi delle situazioni aziendali nel tempo, sono nulle. Infatti, cambiano continuamente la normativa, il cliente e lo studio stesso.

Il **finetuning** consiste nel **valutare periodicamente cosa chiede il cliente e utilizzare l'informazione per costruire un rapporto di reciproca soddisfazione nel tempo**. Girando verso destra e sinistra la rotella, si trova con il cliente la frequenza giusta sulla quale viene riprodotta la vostra canzone: una canzone che, nitida e coinvolgente, fa venire a entrambi la voglia di continuare a ballare.