

**SPECIALE DELLA SETTIMANA*****Cosa fa aumentare la produttività aziendale dei tuoi clienti?***

di Federico Frosi – Consulente di BDM Associati

Il termine **“produttività”** suscita fermento e interesse all'interno di qualsiasi attività economica, soprattutto in tempi in cui l'efficacia e l'efficienza delle strategie aziendali sono la chiave per generare valore e vantaggio competitivo. Analizzando meglio il termine, possiamo definire la **produttività aziendale dei clienti** come la capacità di un'azienda di ottimizzare l'utilizzo delle risorse interne al fine di massimizzare il valore offerto ai clienti. Questo concetto incorpora l'efficienza nell'allocazione delle risorse, la qualità dei prodotti o servizi forniti e la creazione di esperienze positive per i clienti, il tutto con **l'obiettivo di generare un vantaggio competitivo e una crescita sostenibile nel mercato di riferimento**. La misurazione della produttività aziendale correlata alla clientela considera sia le metriche finanziarie che quelle legate all'esperienza del cliente, al fine di valutare in modo completo l'efficacia delle strategie aziendali nell'instaurare relazioni durature e proficue con la clientela.

All'interno dello studio professionale la produttività della clientela può essere indagata attraverso l'attento monitoraggio della redditività delle commesse legate al cliente.

La produttività, in termini di resa economica per la struttura, è uno dei fattori essenziali che garantiscono allo studio di essere resiliente e solido nel corso degli esercizi. Più volte ci si è interrogati sulla miglior modalità di gestione delle commesse, soprattutto per individuare i casi che contribuiscono a generare una sperequazione economica presente all'interno di un risultato aggregato che può essere anche positivo. La risposta è da ricercare all'interno di un **sistema di pianificazione e controllo** personalizzato in base alle caratteristiche dello studio professionale. I passi che portano ad aumentare la produttività di un cliente sono i seguenti:

- **pianificare le attività e le risorse da dedicare al cliente:** sulla falsariga di un sistema di P&C industriale, lo studio deve essere in grado di identificare la quota di risorse che un cliente assorbirà durante l'anno. Questa attività crea di norma grosse difficoltà ai professionisti. Se ci trovassimo in una grande casa automobilistica potremmo partire con l'inventario dei componenti necessari alla fabbricazione del veicolo che ci interessa monitorare, definendo il costo delle materie prima ancor prima di vederlo assemblato. Allo stesso modo, nell'erogazione di un servizio dobbiamo identificare il “mezzo” che ci consente di fornire la nostra professionalità e competenza al cliente. Il driver da cui partire è **il tempo**, fattore fondamentale per offrire i nostri servizi ai clienti. La fase di **budgeting**, dunque, ci permette di isolare un quantitativo di ore (sulla base di benchmark di mercato relativi alla dimensione e alle caratteristiche dei profili analizzati) che verranno assorbite dalle attività ordinarie svolte per i nostri assistiti. Così facendo avremo indirettamente costruito anche un *budget* economico destinato al

cliente, da confrontare con il preventivo prodotto in fase di stesura del contratto;

- **monitoraggio costante dei tempi:** la fase di pianificazione deve essere seguita da un controllo puntuale ed efficace. All'interno dello studio professionale lo strumento fondamentale da utilizzare è rappresentato da un **software di rilevazione dei tempi**. Solo implementando ed alimentando costantemente il *timesheet* potremo monitorare il SAL di ogni commessa e confrontarlo con la preventivazione fatta. Tale attività di consentirà di **analizzare gli scostamenti** rispetto a quanto inserito a budget e comprenderne le motivazioni;
- **partorire decisioni informate e attivare le leve adatte:** l'ultimo step di un processo di P&C consiste nell'analizzare gli scostamenti rilevati nel confronto tra il budget costruito e il dato consuntivato, a livello di singola attività svolta per ogni cliente. Il **gap** rilevato sarà il dato oggettivo sulla base del quale attivare la corretta leva gestionale per porre rimedio ad uno scostamento che può avere due origini:

1. **scostamento economico rispetto al preventivo:** in questo caso, se i tempi non si discostano in modo eccessivo dallo standard di mercato, dovremo correggere il preventivo presentato al cliente motivando, grazie alle rilevazioni effettive, le attività extra svolte;
2. **scostamento orario:** nella fattispecie, anche se il mandato corrisposto dal cliente riuscisse a coprire i costi, potremo evidenziare una difficoltà organizzativa che ha eroso i margini della commessa. Dovremo, di conseguenza, esaminare i servizi erogati al cliente per far emergere la necessità di un efficientamento delle procedure, piuttosto che la necessità di "educare" il nostro interlocutore con il fine di rispettare il budget orario stabilito.

L'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo di gestione all'interno dello studio professionale può generare preoccupazioni, soprattutto se la struttura parte da una gestione tradizionale, basata sull'esperienza e l'istinto del titolare. È consigliabile, dunque, adottare una strategia di crescita e sviluppo graduale chiamata "**metodo Kaizen**". Negli anni '80, durante il periodo in cui la filosofia aziendale sosteneva i notevoli successi industriali del Giappone, emerse il concetto di "**Kaizen**". Questo termine è stato coniato dall'unione di due vocaboli giapponesi, ovvero "**KAI**", che denota il **concetto di cambiamento**, e "**ZEN**", che rappresenta il **concetto di miglioramento**. La filosofia del Kaizen rappresenta un approccio all'organizzazione aziendale particolarmente prezioso per coloro che abbracciano la mentalità del cambiamento. Sebbene sia strettamente legata a concetti aziendali, il termine riflette l'attenzione dei professionisti nei confronti della cultura del miglioramento continuo. Traslando il concetto all'interno dello studio professionale, potremmo definire **cinque regole** da osservare per introdurre il cambiamento e il miglioramento a supporto della struttura, sviluppando il potenziale già presente:

1. **non affidarsi a soluzioni "copia-incolla":** adottare un modello statico potrebbe irrigidire la struttura. La filosofia Kaizen si basa sul miglioramento a piccoli passi, personalizzando il processo di sviluppo;
2. **il management al centro:** i manager (o il solo titolare in caso di micro-strutture) non

solo devono sostenere il cambiamento, ma devono coinvolgere e motivare tutte le risorse;

3. **responsabilizzare alla base:** è necessario coinvolgere e sensibilizzare i collaboratori a tutti i livelli;
4. **fare leva sui punti di forza della struttura:** il miglioramento continuo non può prescindere da una corretta e calibrata personalizzazione del progetto;
5. **organizzazione del lavoro:** la corretta allocazione delle risorse a disposizione consente di efficientare le attività svolte.



Seminario di specializzazione

## COSTO DEL LAVORO E BUDGET DEL PERSONALE

[accedi al sito >](#)