

Recuperare la marginalità sui clienti grazie al Controllo di Gestione

di **Andrea Mazzoni** – Consulente di **BDM Associati SRL**



Uno dei principali ostacoli affrontati dagli Studi professionali nell'ultimo ventennio riguarda la **scarsa e limitata redditività associata ai propri clienti**. Questa sfida costituisce una novità per questo specifico segmento di mercato poiché l'attività svolta è stata caratterizzata negli anni da margini molto elevati; ma oggi? Attualmente, il contesto di mercato in cui ogni Studio opera è radicalmente differente rispetto al passato. Questo impone agli Studi professionali di adottare sistemi ed approcci più allineati al contesto *Corporate*, e in particolare, attraverso l'implementazione di un sistema di **Controllo di Gestione** che consenta di acquisire il controllo sulla redditività e di ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche operative del proprio Studio.

Decifrare la marginalità: il ruolo cruciale del “tempo”

Prima di esplorare le peculiarità di un sistema di Controllo di Gestione e le strategie per recuperare i margini, diventa opportuno definire chiaramente il concetto di **marginalità** nei confronti dei clienti.

Diviene essenziale per il professionista comprendere che, al di là delle proprie competenze specifiche, la redditività dello Studio è intrinsecamente legata a una variabile critica: il **tempo**.

Proprio da questa premessa scaturisce l'equazione fondamentale della profittabilità dello studio:

$$\text{Margine} = \text{Onorario} - (\text{Costo orario} * \text{Tempo})$$

La formula mette in evidenza il ruolo chiave del tempo nella generazione di margine.

L'onorario, costituito dal *forfait contrattualizzato* con l'aggiunta delle eventuali attività svolte *extra*, rappresenta il valore monetario del servizio offerto. Tuttavia, è il modo in cui il tempo viene gestito ed impiegato che determina la vera marginalità del servizio.

Un Controllo di Gestione efficace si rivela quindi fondamentale nell'implementazione di strategie finalizzate a monitorare come il tempo viene gestito, massimizzare il margine e, di conseguenza, garantire la sostenibilità e la crescita redditizia dello Studio nel lungo periodo.

Alla radice del dilemma legato alla limitata marginalità dei clienti sorge una questione ancora più significativa: la **manca** **za di consapevolezza**.

Nel corso del tempo, la mancanza di un sistema di pianificazione e controllo in studio ha portato molti professionisti a gestire gli onorari dei propri clienti in modo del tutto inefficace. Ma quali sono le conseguenze di tutto ciò in termini di marginalità? Certamente che molti professionisti rischiano di applicare tariffe inadeguate rispetto ai reali carichi di lavoro richiesti dal cliente. Un'ulteriore criticità sta nella staticità nel tempo e nella scarsa flessibilità degli onorari professionali ricorsivi, spesso incapaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e, soprattutto, alle mutevoli esigenze dei clienti.

Il Controllo di Gestione e gli strumenti per agire sulla marginalità dei clienti

Se fino a qui è tutto chiaro, potresti chiederti: *Cos'è, dunque, il Controllo di Gestione?*

La risposta è chiara e diretta: il Controllo di Gestione rappresenta uno strumento fondamentale che permette, ad ogni Studio di ottenere maggiore consapevolezza e perseguire l'obiettivo di generare margini coerenti con la propria professionalità.

Ma come si implementa un Controllo di Gestione efficace e quali sono in concreto i benefici che può portare in termini di recupero della marginalità?

È qui che si entra nel cuore della questione. Nel corso degli anni questa disciplina ha sviluppato un vasto assortimento di strumenti e metodologie, contribuendo a rendere il processo di gestione più sofisticato ed efficiente. Uno dei passaggi chiave nell'attuazione di un sistema di Controllo di Gestione implica la realizzazione di una **mappatura dettagliata del proprio portafoglio clienti**.

Analizzando i dati contabili di ciascun cliente è possibile stimare, attraverso metriche consolidate, un budget orario per la gestione di ciascun cliente. Ma in cosa consiste il "**budget orario**"? Si tratta di una stima delle ore necessarie per rispondere alle esigenze del cliente, conformemente al mandato concordato. Questo tipo di procedura consente innanzitutto di

avere un dato chiaro ed empirico con il quale confrontarsi, e in secondo luogo, permette di impostare un'**analisi a preventivo**. L'analisi in questione si propone fundamentalmente di effettuare un confronto tra il mandato *forfait* attuale del cliente e quello "ideale" - che scaturisce dai budget orari costruiti in precedenza - ed intercettare di conseguenza eventuali squilibri.

Il cuore pulsante di un efficace controllo di gestione risiede però nel **Timesheet**, ovvero un software di rendicontazione delle attività che ha lo scopo di misurare il servizio attraverso il tempo erogato.. Negli ultimi anni, le innovazioni in questo settore hanno dato vita a sistemi di rendicontazione delle attività estremamente agili, che non richiedono più di dieci minuti al giorno per documentare in modo completo e preciso tutte le attività svolte.

L'adozione del *Timesheet* apre quindi le porte alla realizzazione di analisi cicliche e periodiche che forniscono risposte a domande cruciali, quali ad esempio:

1. *Quali clienti richiedono maggiore tempo?*
2. *I mandati assegnati sono in linea con il carico di lavoro? Ci sono clienti per i quali, in pratica, si sta lavorando senza copertura dei costi?*
3. *Le risorse sono adeguatamente sature? Come sono distribuiti i carichi di lavoro?*
4. *Si è in grado di individuare e valorizzare tutte le attività extra?*

In conclusione, in un contesto in cui la redditività è messa a dura prova, il recupero della marginalità dei clienti emerge come una necessità imprescindibile per gli Studi professionali. Il riconoscimento dell'importanza cruciale del tempo nella generazione di margini offre un punto di partenza fondamentale. Attraverso una consapevole implementazione del Controllo di Gestione e l'adozione di strumenti come il *Timesheet*, gli Studi possono acquisire una visione dettagliata delle attività svolte, identificare inefficienze e ottimizzare la gestione del tempo. In tal modo, non solo si promuove la sostenibilità finanziaria a lungo termine, ma si crea anche un terreno fertile per una crescita strategica e consapevole dello Studio nel dinamico panorama attuale.