

## ***Cinque elementi da considerare quando si fa un preventivo***

di **Andrea De Donato** – Consulente di BDM Associati SRL

SCOPRI LA SOLUZIONE EDITORIALE DI FISCOPRATICO!

**CASI d'USO AI di EUROCONFERENCEinPRATICA**

02 dicembre alle 11.00 - partecipa al webinar gratuito >>



Riuscire a formulare il preventivo perfetto è sicuramente un obiettivo sfidante, soprattutto in un mercato in cui le tariffe sono sempre più standardizzate, i clienti sono molto attenti al prezzo e fanno fatica a percepire il valore della qualità e della competenza che si cela dietro alle prestazioni professionali.

Da un lato c'è il timore di perdere il cliente o disincentivare i potenziali con valori troppo alti. Dall'altro, si rischia di incorrere in una preventivazione troppo contenuta che non permetterebbe di coprire i costi generati dal lavoro svolto per il cliente.

Visto il diffuso utilizzo del **forfait**, i professionisti devono munirsi di alcuni strumenti che consentano loro di stabilire degli onorari ben calibrati e di monitorare sistematicamente nel tempo le tariffe applicate sulla base di dati oggettivi e affidabili.

In questo articolo voglio presentarti cinque elementi chiave da considerare per la formulazione di un preventivo corretto.

### **1. Il Tempo – i *budget* orari**

Per riuscire a elaborare un preventivo corretto devi sapere quanto tempo di lavoro hai impiegato oppure impiegherai per il cliente.

Per avere consapevolezza di come impieghi il tuo tempo, ti serve uno strumento di **rilevazione delle attività**: un *timesheet*. Ma questo strumento da solo non basta. Infatti, nel modello a *forfait*, la stima economica viene fatta prima dell'erogazione del servizio, mentre il *timesheet* mostra le ore a prestazione eseguita. Chiedere un adeguamento di prezzo a posteriori, oltre a farci sentire in difetto, rende anche più improbabile l'esito positivo della richiesta. Questo divario temporale deve essere colmato dalla presenza di un **sistema di *budgeting*** che ti permetta di stimare preventivamente il lavoro richiesto da ciascun cliente.

Probabilmente ti starai chiedendo: come stimare un *budget* attendibile?

Esistono più modi per calcolare i **budget orari**, ma non tutti conducono ad un risultato altrettanto funzionale. Per gli studi che si avvalgono di un *timesheet* è possibile derivarli dal **dato storico**, oppure potrebbero essere tarati sul **dato economico** ( $\text{budget ore} = \text{Forfait} / \text{Tariffa oraria obiettivo}$ ), tuttavia queste due metodologie risultano incomplete e talvolta fuorvianti.

## 2. I **benchmark** – un confronto con il mercato

La metodologia più efficace per pianificare i *budget* orari è l'utilizzo dei **benchmark** di mercato, ossia dei parametri di confronto utilizzabili per valutare le *performance* dello studio a partire dall'analisi di realtà che propongono gli stessi servizi. Non sono facili da reperire in quanto derivano dal **confronto competitivo**; sono però un criterio oggettivo ed esterno che ci offre un raffronto immediato.

I *benchmark* ci suggeriscono i **risultati** che gli studi possono conseguire nei determinati ambiti di azione in cui operano. In altri termini, significa sapere quanto tempo uno studio mediamente efficiente impiegherebbe per gestire un cliente con le medesime caratteristiche.

## 3. Complessità dei clienti – gli **outlier**

Stimare i *budget* orari a partire dal *benchmark* è il metodo migliore, ma esistono delle situazioni che possono discostarsi sensibilmente dalla media, i cosiddetti **clienti outlier** (sono sicuro che hai già in mente quali sono i tuoi *outlier*).

Il *benchmark* ci permette di fare una stima attendibile dal punto di vista quantitativo, ma per avere un quadro completo sul singolo cliente bisognerà fare anche delle considerazioni di carattere qualitativo, in modo da incorporare nel budget orario tutte le **particolarità e complessità** dei clienti.

## 4. Costo orario – costo del personale, costi di struttura e costo dei processi interni

Il quarto elemento è di carattere economico. Ogni studio di commercialisti ha un **costo pieno medio orario**, che contiene tutti i costi: del personale, della struttura e dei processi interni. Il costo pieno è una media di studio e può essere calcolato per singolo collaboratore e singolo cliente.

L'altra faccia della medaglia è la **tariffa oraria**. Come la definiamo?

Esistono diverse strategie di pricing, tra le più utilizzate troviamo la **cost-based pricing strategy** o **markup strategy**.

Prima di tutto, devi calcolare il costo stimato per quello specifico cliente, che puoi ottenere dalla moltiplicazione delle ore a budget che verranno dedicate dai collaboratori per il costo orario dello specifico collaboratore. Una volta ottenuto il costo, basterà applicare un markup, ovvero una percentuale di ricarico sul costo. Potresti calcolarla in funzione dell'utile lordo che vuoi raggiungere. Ad esempio, se vuoi ottenere una marginalità del 25% sul fatturato, il markup dovrà essere pari al 34% dei costi.

Tieni conto anche di un altro aspetto. I prezzi di mercato, gli onorari consigliati dall'Associazione Nazionale Commercialisti e le tariffe stimate con il markup sono tutti una linea guida, poiché i prezzi possono dipendere anche dalla **percezione** che i clienti hanno di noi. Potrai tenere prezzi più elevati rispetto alla media del mercato se riesci a dimostrare al cliente un valore che li giustifichi.

### **Rischio – difficoltà nella gestione degli incassi e pagamenti**

Ci sono però anche due **rischi** da considerare:

1. il rischio che il cliente confonda il *forfait* con la facoltà di chiederti qualsiasi prestazione professionale senza oneri aggiuntivi;
2. il "fatturato" non incassato.

Per minimizzare questi rischi possiamo agire sulla **struttura dei preventivi** e sulla **gestione del processo di fatturazione**. In primo luogo, è di vitale importanza definire con il cliente in modo chiaro e anticipato cosa rientra nel mandato e cosa costituisce un extra che invece dovrà essere fatturato separatamente. Regole precise non solo aiutano i dipendenti e collaboratori a distinguere le richieste straordinarie dall'ordinario in modo da fatturarle a parte e facilitare il processo di fatturazione, ma eviteranno che il cliente venga colto alla sprovvista da costi aggiuntivi inaspettati che potrebbero danneggiare la relazione di fiducia.

In merito al processo di fatturazione, il rischio è che si blocchi a causa di una difficoltà nel dichiarare le informazioni dell'attività svolta nel processo di fatturazione, magari perché non si utilizza un sistema di *timesheet* che raccolga questi dati, oppure a causa di colli di bottiglia. Solitamente, quando questo processo viene gestito da professionisti e titolari, essendo impegnati su un'infinità di altri fronti, rischia di rallentare o essere continuamente posticipato. Il consiglio è quello di delegare l'attività e di gestirla come se fosse una scadenza. La riscossione dei pagamenti non può essere considerata come un'attività da fare quando si ha tempo: più si rimanda, più si alzerà la barriera psicologica che impedirà di chiedere, seppur legittimamente, la valorizzazione di una prestazione effettuata a mesi e talvolta anni di distanza.



Considera questi cinque punti quando formulerai il prossimo preventivo. Magari sarà l'occasione per riflettere su un potenziale passo successivo: l'applicazione di un sistema di pianificazione e controllo di gestione. Questo perché, solo con la consapevolezza dei numeri sarai sicuro di farti remunerare correttamente.