

La complessità e la piccola impresa

Una strategia per migliorare la gestione e capire dove guadagno e dove perdo





La complessità e la piccola impresa



Indice

1. Introduzione
2. Le tre regole d'oro
3. La crisi delle piccole imprese
4. Dalla teoria alla pratica

Introduzione

Ho scritto questo mini ebook pensando ai tanti piccoli imprenditori, come me, che si trovano ogni giorno a lavorare in un contesto economico e lavorativo sempre più complesso e sono alle prese con problematiche che sino a pochi anni fa non esistevano. In particolare desidero condividere alcune idee e soprattutto dimostrare come si possano raggiungere almeno tre importanti risultati che ti permetteranno di evitare le perdite e aumentare i profitti:

- Sapere su quali lavori **guadagni** e su quali **non stai guadagnando**
- Dimostrare ai tuoi clienti che **sei un'impresa moderna e organizzata**
- **Migliorare la comunicazione** con i dipendenti e i clienti

Ma prima permettimi di parlarti un po' di me:

Sono un piccolo imprenditore nato negli anni '90, ho creato ed ho tuttora una piccola azienda di informatica con alcuni dipendenti.

Tuttavia avevo sempre l'impressione che **la mia gestione non fosse del tutto corretta**, non tenevo bene i conti delle ore lavorate per i vari clienti e non badavo troppo al reale costo del lavoro dei miei dipendenti, tutto questo finché le cose **sono andate bene**.

Come capita a tutti i piccoli imprenditori mi sono sempre preoccupato di lavorare bene, **accontentare i clienti** e raggiungere un fatturato che ritenevo sufficiente. Così sono andato avanti per molti anni senza bisogno di adottare particolari strategie di gestione dei dipendenti e dei clienti.

Ma se mi avessero chiesto quanto guadagnavo su un determinato lavoro piuttosto che su un altro, beh.. non avrei saputo rispondere e sovente ero proprio io a chiedermelo, soprattutto quando iniziai a constatare che, **a parità di lavoro**, il mio margine **era sempre più ridotto**.

Perché perdendo una frazione dei miei clienti, tra l'altro i più piccoli, mi trovai presto in difficoltà?

Cos'era cambiato radicalmente da portarmi in pochi mesi in una situazione difficilissima?

Ecco cos'era successo; il mondo delle imprese e del lavoro era diventato più complesso, non ci si poteva più affidare al caso o pensare di ripetere ogni anno lo stesso ciclo lavorativo reiterandolo all'infinito.

Due fattori, più di altri, hanno determinato questa situazione:

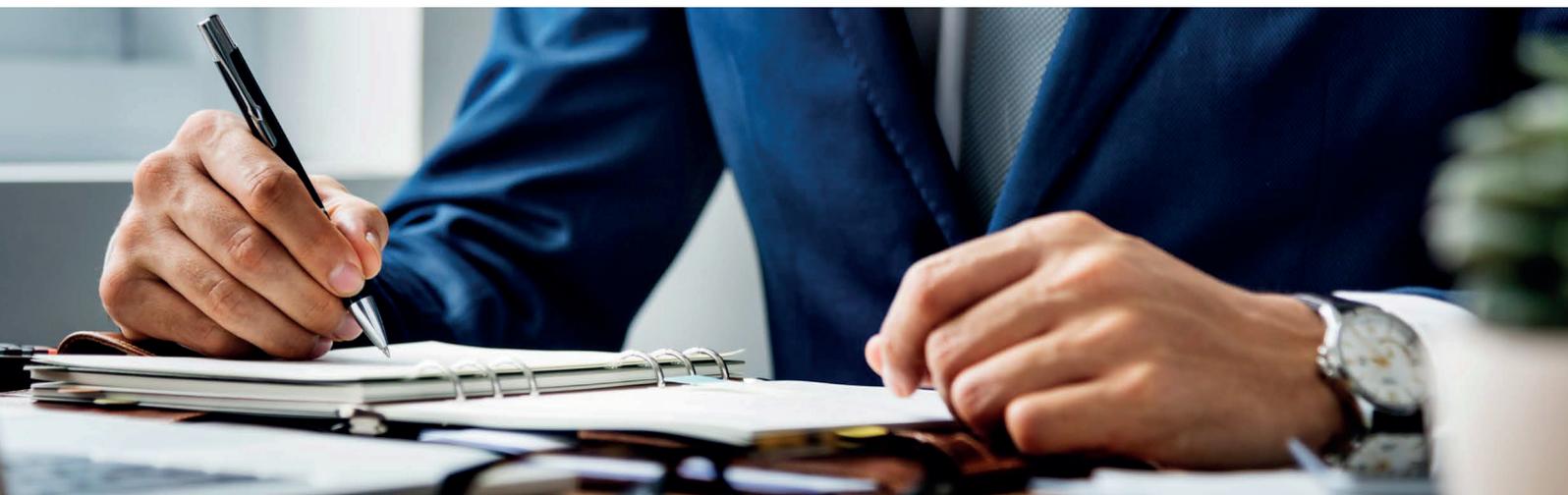
- 1) **Il progressivo e silenzioso aumento del costo del lavoro.**
- 2) **L'impossibilità di aumentare i prezzi di vendita** a causa del susseguirsi delle varie crisi economiche e della conseguente stagnazione dei prezzi.

In altre parole era aumentata la complessità del mondo del lavoro e della gestione delle imprese

In questo contesto anche la piccola azienda, oggi più che mai, deve assumere modalità gestionali sinora applicate solo nella grande impresa. Tuttavia la piccola azienda si trova svantaggiata perché non può sostenere costi aggiuntivi, non ha gli stessi mezzi strutturali, né la mentalità manageriale che sono a disposizione delle aziende più grandi.

Tutte queste cose ti scoraggiano?

Non ti preoccupare, io ho già affrontato questi problemi con la mia azienda e nelle prossime pagine scoprirai come ho ripensato **il mio modo di gestire l'azienda aumentando notevolmente i ricavi e gli utili.**



Le tre regole d'oro

Ho chiamato questo capitolo le tre regole d'oro, perché secondo me, sono tre aspetti fondamentali che vengono sovente trascurati e non considerati con la giusta importanza, soprattutto nella piccola impresa.

Sono anche tre occasioni per pensare in modo diverso, presupposto per qualsiasi cambiamento. Ricorda cosa diceva un personaggio molto famoso:

Stupidità significa fare e rifare la stessa cosa aspettandosi risultati diversi.

— Albert Einstein

Regola N°1

FARE BENE IL PROPRIO LAVORO

So cosa stai pensando; ci voleva un ebook per sapere che far bene il proprio lavoro è fondamentale per continuare a lavorare? Non posso darti tutti i torti, ma io intendo anche sradicare alcune convinzioni che ormai non mettiamo più in discussione.

Sappi che non considero affatto ovvia questa regola e l'ho messa in prima posizione di proposito, proprio perché quasi non ci si pensa e soprattutto non smetterò mai di ripeterla, innanzitutto a me stesso, per due semplici motivi:

1) **Non dare mai nulla per scontato!** Non pensare che basti essere un buon professionista nel tuo settore, pensa piuttosto a quante cose potresti ancora migliorare, sia da un punto di vista tecnico, sia sotto l'aspetto delle relazioni interpersonali con il cliente o con i collaboratori. C'è sempre qualcosa da migliorare ed ogni giorno puoi fare progressi. **Pensare di essere arrivati è il primo passo per smettere di andare avanti.**

2) Far bene il proprio lavoro è una condizione necessaria **ma non più sufficiente**. Nelle prossime due regole ti mostrerò come **ci siano altri fattori importantissimi** da curare per soddisfare i propri clienti e tenerseli stretti.

Regola N°2

MIGLIORA LA COMUNICAZIONE

Quante volte hai perso un cliente pur avendo lavorato bene per lui?

Il cliente ha percepito la qualità del tuo lavoro?

Se ha avuto un problema è riuscito a comunicartelo?

Potrebbe avere avuto l'impressione, anche ingiustificata, che tu non fossi trasparente con le ore lavorate o con i prezzi?

Quanti equivoci nascono unicamente per la mancanza di comunicazione.

Ecco dunque un obiettivo importante da attuare quanto prima:

Riuscire sempre a comunicare con il cliente, dimostrare la qualità del tuo lavoro, permettergli di valutarlo, fornire report chiari e trasparenti sulle attività che hai svolto tu o i tuoi dipendenti, sui prezzi che hai applicato e sulle spese che hai sostenuto.

Per esempio, supponi di fare un lavoro per il quale devi impiegare alcune ore, sostenere delle spese (es: viaggio o altri rimborsi) e così via. Ad un certo punto trovi una situazione imprevista che ti costringe a fare un lavoro supplementare impiegando più tempo, cosa fai a questo punto?

Modello di comportamento n.1

Chiami il cliente al telefono, gli racconti l'accaduto e dopo qualche giorno gli mandi la fattura maggiorata con le ore in più che hai dovuto impiegare.

Modello di comportamento n.2

Hai fatto un preventivo e non hai previsto il contrattempo, non osi chiedere più soldi ad un cliente che oltre ad essere molto esigente ti ha già fatto capire che non ha intenzione di spendere più di quanto hai pattuito.

Quindi decidi di lasciar perdere.

Modello di comportamento n.3

Avvisi il cliente dell'accaduto e poi gli fai avere:

- **Una o più foto** che testimoniano l'imprevisto che hai affrontato
- **Una nota spese** con il rendiconto di qualsiasi spesa tu abbia dovuto sostenere con allegati tutti gli scontrini o le fatture.
- **Un rendiconto dei viaggi** e delle attività svolte.
- E infine una mail contenente **un rapporto di intervento dettagliato**, con tutte le rendicontazioni di cui sopra, con tanto di foto del lavoro finito e pulsante di approvazione:

Secondo te, quale dei tre modelli di comportamento vorresti adottare?

Lascio a te la risposta, ma ti pongo un'altra domanda.

Come potresti migliorare ancora il modello di comportamento n.3 ?

Per esempio potresti aggiungere alla email del rapporto di intervento una sezione dove il cliente può esprimere il suo grado di soddisfazione ed eventualmente in un testo **scrivere un proprio feedback positivo o negativo.**

Questo è un ottimo sistema per essere a conoscenza di eventuali problemi o incomprensioni con il cliente. Ti permette di porvi rimedio tempestivamente, chiarendo qualsiasi situazione, prima che il cliente decida di rivolgersi a qualcun altro la prossima volta.



Regola N°3

CONOSCERE FINO IN FONDO I COSTI DEL PERSONALE DIPENDENTE

Se sei un imprenditore con dipendenti sai certamente che una buona pratica di gestione sarebbe quella di tenere sotto controllo il costo dei dipendenti e soprattutto essere in grado di rapportare il costo dei dipendenti sulle diverse attività ed eventualmente anche sulle commesse/clienti.

Il primo passo per gestire al meglio, il maggior capitolo di spesa della tua impresa, consiste nel conoscerlo fino in fondo, con tutte le sue implicazioni.

Certamente tu sai quanto ti costa complessivamente ogni singolo dipendente e dovresti anche conoscerne le varie componenti che sono:

- **Retribuzione lorda**, ovvero quanto spetta al dipendente tutti i mesi
- Eventuale costo aggiuntivo per **ore di lavoro straordinario**
- **Tasse e contributi**, ovvero la quota di tasse e contributi a carico dell'azienda, quello che paghi tutti i mesi con il modello F24
- **Ratei di TFR, Ferie e permessi, tredicesima e quattordicesima** se il tuo contratto lo prevede

I primi tre parametri devi erogarli tutti i mesi e pertanto sono la parte che impatta di più. L'ultimo punto invece, mette insieme le retribuzioni differite, in parte da pagarsi annualmente e in parte a **fine rapporto di lavoro**.

Per qualsiasi dubbio sull'effettivo costo annuale di ciascun dipendente, chiedi al tuo consulente del lavoro, potrà elaborare il costo annuo effettivo per ciascun dipendente ed anche il costo orario. Purtroppo molti consulenti del lavoro non forniscono questi dati automaticamente oppure ti inviano dei tabulati sovente poco comprensibili.

La richiesta quindi deve partire da te.

Questo dato è fondamentale per calcolare il vero costo orario di ciascun dipendente, operazione non sempre semplice e intuitiva, te la spiego con un esempio:

supponiamo di voler calcolare il vero costo orario di un dipendente che **ti costa annualmente 22.000 Euro** ed è assunto full-time **8 ore al giorno dal Lunedì al Venerdì** e che maturi **20 giorni di ferie e 96 ore di permessi retribuiti** che a loro volta equivalgono ad **ulteriori 12 giorni lavorativi**.

CALCOLO DEL COSTO ORARIO DI UN DIPENDENTE

Calcola il numero di ore effettivamente lavorabili in un anno:

- Calcolo il n° di giorni lavorabili (sono 5 alla settimana) =

$$5 * 52 = 260$$

- Sottrai i giorni di Ferie e permessi: =

$$260 - 20 - 12 = 228$$

- Sottrai i giorni di festività di calendario (circa 10) =

$$228 - 10 = 218$$

- Converti i 218 giorni in ore = $218 * 8 = 1744$ ore

Quindi se il mio costo complessivo annuale è di 22.000 Euro

$$\text{Costo orario} = 22.000 / 1744 = 12.61 \text{ Euro}$$

Ecco quanto ti costa un dipendente per ogni ora di lavoro che compie da un tuo cliente. Ovviamente il calcolo lo devi fare con i valori corretti relativi a ciascun dipendente. Questo conteggio potrà eseguirlo facilmente il tuo consulente del lavoro.

A questo punto hai un dato affidabile di costo orario che puoi utilizzare per calcolare a tua volta i costi orari da addebitare ai clienti o quantomeno per determinare quanto è costato a te un lavoro e valutare il margine che hai effettivamente ottenuto.

È vero, purtroppo tenere sotto controllo tutto è molto difficile, le giornate passano veloci tra mille impegni e infine tutti i buoni propositi vengono rimandati, talvolta, viste le difficoltà pratiche e di tempo, ci si rassegna a non avere mai dei dati precisi accontentandosi di stime più o meno accurate.

Se pensi che tutto quello di cui ti ho parlato fino ad ora sia troppo complicato da realizzare, **hai ragione, lo è se non hai lo strumento giusto.**

Scoprirai invece, tra poco, **una soluzione molto semplice ed economica**, ma prima lasciami spiegare alcune dinamiche tipiche delle piccole e medie imprese che mettono in pericolo anche i business apparentemente più solidi.

Tutte le teorie che abbiamo visto prima possono sembrare delle inutili complicazioni, soprattutto se la tua impresa è in attivo e non hai grossi problemi a portare avanti la tua attività, tuttavia ti mostrerò ora **due pericoli che incombono** proprio sulle imprese attive e talvolta anche prospere.

La crisi delle piccole imprese

NON BASTA AVERE UN BILANCIO IN ATTIVO

Certo se sei in attivo con il bilancio potresti anche pensare che tutto sommato i conti te li sei fatti bene e non hai perdite, ma se ci pensi bene non è detto che sia così.

Un bilancio può essere in attivo anche in presenza di perdite e inefficienze, è sufficiente infatti che i ricavi coprano tutto e ti diano in ogni caso un tranquillizzante utile d'esercizio, nascondendo le criticità.

Questa situazione è tutt'altro che desiderabile, le perdite ci sono ma vengono compensate con i ricavi, un lavoro in utile compensa quello in perdita, credimi non c'è niente di peggio e ti spiego il perché.



La crisi arriva improvvisa appena perdi anche una piccola parte dei tuoi clienti.

Questa situazione può essere molto pericolosa, perché i tuoi utili dipendono solo da una parte di clienti, l'altra parte li diminuisce.

Se ti capita di **perdere dei clienti**, bastano pochi, e per caso sono proprio quelli che ti davano un utile, ti ritrovi a gestire **una maggioranza di clienti in perdita** passando improvvisamente **da una situazione agiata ad una situazione di crisi**.

Questo è quello che è accaduto a tante piccole e medie imprese in tutte le crisi degli ultimi 15 anni. Se invece **tutti i clienti fossero in utile**, magari chi più chi meno, ma sempre e comunque in utile, davanti ad una perdita di clienti ti ritroveresti con degli utili inferiori, ma non con delle perdite nette.

Nel prossimo capitolo scopriremo come trasformare i lavori in perdita in lavori in utile

Dalla teoria alla pratica

Pensa invece se tu potessi **scoprire dove si annidano perdite di valore e inefficienze**, potresti affrontare queste situazioni e **aumentare l'attivo di bilancio** o quantomeno diventare consapevole di dove dovresti intervenire, per **ottimizzare tempi e costi riducendo le perdite** o addirittura, **trasformando i lavori in perdita in lavori in utile**, anche se minimo ma comunque in utile.

Potresti così **prevenire la crisi** avendo maggiore consapevolezza dei tuoi dati, sapendo in anticipo le mosse che devi fare per non trovarti improvvisamente in una situazione imprevista.

Ma questo significa aumentare i prezzi e forse perdere dei clienti?

Capisco che è molto difficile intervenire sui clienti, magari chiedere degli aumenti, si ha **sempre paura di perderli**. Talvolta anzi ti sarà capitato di prendere un cliente sapendo già in anticipo che **non avresti guadagnato nulla**, ma ti serviva per incassare qualcosa e pareggiare un po' i costi.

Anch'io ho fatto così tante volte in passato, ma ho tratto **solo vantaggi momentanei** e mi sono tirato dietro situazioni in perdita per anni, perché poi è difficile rinegoziare le condizioni e avevo sempre l'impressione di rischiare di perdere qualcosa.

Successivamente mi sono accorto di non avere tempo di **seguire bene i clienti che mi pagavano meglio** e più puntualmente, perché avevo sempre qualche attività da svolgere anche per i clienti sui quali non guadagnavo nulla, e mi sono domandato:

Ho dei problemi a perdere i clienti che mi stanno dando solo delle perdite?

Ecco l'importanza di **essere consapevoli di dove si guadagna e di dove si perde**. Il cliente che porta guadagno lo devi coccolare ed evitare che pensi di andare altrove, quello invece che non porta alcun valore e ti costringe a lavorare in perdita è **meglio perderlo o quantomeno evitare ulteriori concessioni ed alla prima occasione scaricarlo senza pietà, soprattutto se ti ha negato un miglior trattamento**.

Si ok tutto giusto... ma alla fine non ho capito cosa devo fare in pratica!

Ed hai perfettamente ragione, un conto sono tutti i discorsi belli e giusti, in teoria, ma poi al lato pratico dovresti essere in grado di sapere tutti i tempi di lavoro dedicati a ciascun cliente e magari anche divisi per le diverse attività in modo da poter capire se ci sono delle attività sulle quali devi lavorare perché richiedono troppo tempo e si finisce per sfiorare le previsioni ecc ecc.

Forse hai cercato on line qualche soluzione, o qualche APP per timbrare con lo smartphone, oppure APP per gestire le note spese o APP per redigere rapporti di intervento... **ma probabilmente non hai mai trovato una soluzione completa che ti permettesse di avere tutto in un solo strumento.**

Questo è stato anche il mio problema, ho cercato in lungo e in largo ma una soluzione con tutti gli strumenti che mi servivano non riuscivo a trovarla, quindi, grazie alle mie competenze, mi sono deciso ed ho creato la soluzione che adesso ti presento.

HR APP la soluzione pratica e concreta per mettere in pratica tutto quello che abbiamo visto sinora

Una sola APP che ti permette di gestire tutti i costi che possono verificarsi durante il lavoro fuori sede dei tuoi dipendenti, ma non solo dai un'occhiata a tutte le funzioni disponibili:

- **Timbratura di inizio / fine lavoro**, sia geolocalizzata che non
- **Gestione viaggi di lavoro**, rimborsi chilometrici, spese viaggio, carburante ecc
- **Registrazione delle attività svolte dal cliente**, con descrizione e foto allegate
- **Nota spese con foto degli scontrini**, limite sui massimali di spesa, gestione metodi di pagamento, gestione contanti, multivaluta
- **Creazione del rapporto di intervento con tutte le sezioni**: viaggio, attività svolte, tempo impiegato per ciascuna attività, spese sostenute, prove fotografiche del lavoro svolto
- **Invio del rapporto di intervento direttamente al cliente** con pulsante di conferma e richiesta di esprimere un feedback

Ma non basta, ci sono funzioni molto importanti anche per i tuoi dipendenti:

- **Richiesta di ferie e permessi** direttamente via APP
- **Visualizzazione delle ore di ferie e permessi** ancora disponibili
- **Visualizzazione delle proprie ore di lavoro**
- **Ricezione della busta paga**
- **Segnalazione problemi**

Mi fermo qui ma ci sarebbero ancora molte altre funzioni da elencare, **ne aggiungo solo due**

- **Gestione del piano di evacuazione** d'emergenza in cantiere o in stabilimento
- **Controllo delle dotazioni di sicurezza** da indossare
- **Richiesta di rifornimento** di prodotti e/o utensili, esauriti o danneggiati

Opss.. ne ho messe tre e mi sono limitato per non essere troppo noioso, ma il fatto è che sono entusiasta di questo prodotto che **ha risolto molti miei problemi e così anche a tanti altri imprenditori.**

Ma alla fine di questo ebook ti svelerò ancora una funzione che non ti aspetti di sicuro !!!

Inoltre **HR APP** è congegnata in modo da avere delle funzioni di grande utilità per i dipendenti in modo che **non venga percepita solo come uno strumento di controllo** nei loro confronti ma **come un cambiamento migliorativo del modo di lavorare**, aumentando al contempo, l'immagine della tua impresa nei loro confronti.

Ma io non ho bisogno di tutte queste cose...

Certo sono tante e non tutte ti servono, ed è qui il bello di questa applicazione, **infatti la puoi personalizzare a seconda delle tue esigenze**, per esempio, se non ti serve la nota spese puoi disabilitarla, oppure se hai delle attività per le quali devi rilevare dei dati, puoi aggiungere i campi che ti servono e magari escludere altre funzioni non necessarie e così via. Ma se un domani avessi bisogno di integrare nella APP una funzione che prima non serviva, basta abilitarla con un clic, senza cambiare sistema !!!

Ecco il vantaggio di avere a disposizione uno strumento valido non solo per oggi ma anche per l'evoluzione futura.

Non ti preoccupare se non sei molto pratico di computer e di APP per qualsiasi impostazione e personalizzazione di HR APP puoi sempre fare affidamento sul nostro servizio di supporto, chiedi cosa ti serve e noi lo faremo per te.



Ti sembra troppo o incredibile?

Beh posso capire che dopo tutti questi discorsi e soprattutto dopo averti mostrato come potrebbe cambiare la tua impresa, grazie ad uno strumento semplice e intuitivo con il quale puoi **raggiungere più obbiettivi in un colpo solo**, tu possa sentirti un po' incredulo e forse potresti pensare che è comunque troppo per te.

Su questo punto non posso **che lasciare a te la parola** e limitarmi a proporre un percorso innovativo ma concreto che possa metterti nelle migliori condizioni di operare come piccolo imprenditore.

Ma ti chiedo ancora solo un istante di pazienza, ti dicevo che alla fine ti avrei svelato una funzionalità che di certo non ti aspettavi, bene eccola !!!

Con HR APP puoi emettere direttamente le fatture elettroniche a partire dal monitoraggio dei tempi e delle attività svolte, anche immediatamente dopo aver eseguito un intervento presso il cliente e dopo aver ricevuto la sua conferma del rapporto di intervento che gli hai inviato!

Molte altre funzionalità sono in fase di realizzazione, sovente ispirate da idee che provengono proprio dagli imprenditori che l'hanno adottata, questo significa che **anche tu potrai dire la tua**, scrivere al ns. servizio di supporto segnalando le tue esigenze e/o proponendo **lo sviluppo di nuove funzionalità**.

Tutto bello... ma chissà quanto costa !!!

Non è detto che le cose belle e utili siano sempre costose, **HR APP** non ha costi fissi, paghi solo le funzioni che utilizzi per i dipendenti che ne fanno effettivamente uso.

Per esempio se hai 10 dipendenti ma la nota spese ti serve solo per uno di loro pagherai per 10 dipendenti le funzioni comuni e per uno solo il modulo della nota spese.

Tanto per darti un'idea per 10 dipendenti ti costa mediamente meno di un caffè al giorno, **ma vai al calcolatore e verifica subito il costo a te riservato, infatti se accedi cliccando sul pulsante sottostante potrai fruire di uno sconto riservato a chi ha ricevuto questo ebook.**

Calcola Il tuo preventivo

[VAI AL CALCOLATORE](#)

E CREA LA TUA SOLUZIONE

Spero di aver contribuito a darti delle prospettive di gestione utili. Mi piacerebbe ricevere un tuo feedback in merito, mi aiuterà moltissimo a migliorare i contenuti dei miei prossimi ebook.

Bruno Rodia



Grazie