

Sommario

Premessa e motivazioni del libro

Incominciamo...

Capitolo 1 - La gestione dello studio attraverso la consapevolezza

Il Business dello studio e il ruolo del tempo	15
Costi diretti	17
Costi indiretti	19
Costo pieno	19
Ricavi e produttività	21
L'analisi dei clienti: Forfait o Parcelle ad ore?	24
Rilevazione delle attività per la parcellazione	25
I budget quantitativi basati su benchmark	28
I budget di tempi partendo dal dato economico	29
La distribuzione del budget sull'anno	30
Come approcciare la struttura?	38

Capitolo 2 - La tecnologia nello studio

La digitalizzazione negli studi professionali	46
La gestione delle attività a basso valore aggiunto come contabilità e cedolino	52
La formazione	57
La delega e l'importanza delle risorse umane in studio	59
La parcellazione	62
Le procedure di comunicazione con il cliente	65

Capitolo 3 - Lo sviluppo commerciale dello studio

Le 4 aree di studio	71
Cosa significa "vendere" e perché la vendita è fondamentale anche per il tuo studio ..	74
La mentalità del professionista efficace commercialmente	75
Che esperienza vive il tuo cliente? La customer care	79

Conclusione

Premessa e motivazioni del libro

Non c'è nulla di più triste per un libro che un posto in libreria senza neanche essere stato sfogliato. Un libro è contento quando viene letto e quando ciò che contiene riesce ad uscire dalla pagina e ad arricchire la mente del lettore. E il lettore è contento quando un libro gli cambia la vita.

È ambizioso come obiettivo, ma non ti nascondo che è l'aspirazione con la quale abbiamo affrontato la stesura di queste pagine dopo che Sistema Ratio ha avuto la splendida idea di coinvolgerci. È ormai da tempo che collaboriamo con attività divulgative e crediamo reciprocamente nel servizio che portiamo al settore degli studi professionali.

L'obiettivo di questo libro è fornirti una mappa dettagliata di come riprendere in mano il volante del tuo studio e farlo diventare quello che sogni di avere. Ottenerlo non è utopia, ma non esiste la bacchetta magica e non conosco drastiche scorciatoie. Come per una persona che decide di rimettersi in forma, il trucco porta due nomi: disciplina e metodo.

Sapere esattamente che priorità dare ai cambiamenti e trovare una condivisa costanza, nella volontà di migliorare, è la ricetta per il successo.

Se stai leggendo questo libro, probabilmente sei un professionista titolare di uno studio, quindi la narrativa è stata pensata per te in prima persona. Se hai una società di servizi, le logiche di cui parliamo sono altrettanto valide. Se sei un dipendente o un collaboratore, oppure aprire lo studio è un sogno che hai nel cassetto, credo sia per te molto utile leggere le prossime pagine, perché ti arricchiranno di un bagaglio culturale che in pochissimi hanno. Non avrai difficoltà a seguire questo libro perché abbiamo fatto del nostro meglio per esprimere i concetti in modo frizzante e comprensibile, ma l'ultimo giudizio sulla sua utilità spetta a te.

Ratio e il Centro Studi Castelli, dopo alcuni anni di lavoro insieme, hanno coinvolto BDM Associati, la nostra società specializzata nell'organizzazione e nello sviluppo degli studi professionali, nella stesura di questo libro, perché volevano un taglio pratico che facesse leva su un'esperienza concreta e dimostrata. Io sono Lorenzo Losi, amministratore e socio fondatore di BDM Associati, magari hai letto qualche mio articolo su Ratio quotidiano o hai visto qualche mio webinar formativo. I coautori sono Andrea Martelli e Matteo Banzi, nostri specialisti nelle specifiche aree di cui tratteranno.

Sappi, però, che in questo libro vogliamo parlare di te. Voglio richiamare alla tua attenzione ciò che è importante per la tua realtà professionale e condurti in un percorso a tappe nel quale affronteremo le criticità più comuni per gli studi e come risolverle.

In primo luogo, affronteremo la gestione dello studio e ti condurrò nell'approfondimento dei tuoi numeri per arrivare a capire i tuoi costi, i tuoi ricavi, cos'è la produttività e come influenzarla. La ragione per cui questo è importante è che le carenze gestionali sono il principale motivo per cui il settore sente la crisi. Invertire questa percezione non è impossibile, ma risulta molto

difficile in assenza di numeri e quindi di una vera consapevolezza.

Successivamente, capiremo come analizzare i clienti e come intervenire nei casi problematici, attraverso esempi concreti. Sappiamo che questa parte della conduzione di studio è ostica. Tuttavia, avendo tanta esperienza sulle spalle, facciamo del nostro meglio per scardinare i luoghi comuni, le paure ed offrirti soluzioni concrete per la tua realtà.

Il terzo segmento è quello legato al coinvolgimento della struttura e lo affronterò spiegandoti in modo dettagliato come raggiungiamo questo risultato negli studi che si rivolgono a noi.

Matteo Banzi ci condurrà poi attraverso la complessa dinamica dell'evoluzione digitale, entrando nel merito di fatturazione elettronica e di alcune procedure da noi ritenute essenziali e particolarmente carenti sul mercato.

Andrea Martelli, infine, chiuderà il nostro viaggio con il suo cavallo di battaglia, ovvero lo sviluppo commerciale dello studio. Comprendendo a fondo il nostro settore di riferimento, sappiamo che ogni studio ha l'ambizione di migliorare e trovare nuove opportunità, ma sappiamo bene che la storia ha viziato i professionisti con decine d'anni di "vacche grasse" e clienti che bussavano alla porta. Svilupparsi è certamente possibile, vediamo esempi quotidianamente e abbiamo il piacere di seguire personalmente diverse realtà, ma, per i più, le risorse investite nello sviluppo vengono bruciate in attività poco mirate e pensate in modo superficiale. Andrea ti aiuterà quindi ad adottare la giusta mentalità prima, per poi permetterti di vedere lo sviluppo commerciale attraverso questa nuova lente che, per noi, anche a livello di crescita aziendale, si è dimostrata davvero capace di mostrare la giusta strada.

Mi aspetto che tu abbia affrontato tante sfide nella conduzione dello studio e sono certo tu abbia già affrontato alcuni passaggi evolutivi. Ciò di cui parliamo non è una critica a te o al modo in cui stai affrontando il cambiamento. Al contrario, vuole essere uno spunto concreto di riflessione e auto-analisi per permetterti di capire se alcuni tra i nostri suggerimenti sono applicabili alla tua realtà. Con assoluta confidenza posso dire che, chiunque tu sia e qualunque sia la condizione del tuo studio, trarresti beneficio dall'implementazione delle logiche che troverai scritte qui; quindi, buona lettura e attendiamo un tuo feedback se vorrai darcelo alla mia e-mail personale.

l.losi@bdmassociati.it

Incominciamo...

Ogni mattina, in Italia, un professionista si alza e sa che dovrà correre più veloce del cliente, se no verrà mangiato. Ogni mattina, in Italia, un imprenditore si sveglia e sa che avrà bisogno di professionisti che corrono più veloce degli altri, se no morirà di fame.

Insomma, non importa che tu sia un commercialista o un consulente del lavoro, l'importante è che se gli altri corrono, tu non ti faccia superare.

Aprondo questo capitolo con la parafrasi della memorabile barzelletta di Aldo, del trio comico Aldo Giovanni e Giacomo, spero di non aver scoraggiato nessuno a proseguire...

Direi che da qui si può solo migliorare ed effettivamente questo libro sarà una scalata nelle conoscenze necessarie per domare le onde di questo mare in tempesta in cui navigano gli studi professionali.

Anzi, spero di averti strappato un sorriso nostalgico riportandoti alla mente quando guardavamo Aldo Giovanni e Giacomo in TV, quando non c'era ancora Netflix e la televisione non aveva il tramonto di un'era alle porte con cui fare i conti.

Rispetto a quegli anni, gli anni Novanta e la prima decade del 2000, tanto è cambiato, per tutti.

I telefoni sono diventati mostri tecnologici voraci della nostra attenzione, alcuni imprenditori spediscono autovetture elettriche nello spazio e con un cuore comune stiamo gestendo un problema sanitario che non si vedeva da generazioni.

Lo stesso vale più in generale nell'ambito economico. Alcuni imprenditori stanno andando meglio che mai, nonostante la congiuntura mediamente considerata sfavorevole. Altri stanno affrontando momenti veramente difficilissimi. Alcuni sono caduti vittima, loro malgrado, della crisi sanitaria ed economica, altri sono in crisi da tempo perché non sono riusciti ad affrontare con efficacia i cambiamenti del mercato e le sfide di maggiore complessità che lo stesso mette, quotidianamente, di fronte a noi. I tempi che corrono, e non è una frase fatta, non permettono errori all'impresa, perché l'uragano del cambiamento ci insegna continuamente crudele inelmenza verso chi non si presenta preparato.

Questo è un contesto che premia chi sa fare impresa, che fa emergere chi ha capito di doversi circondare di professionisti e persone competenti, per svolgere con efficacia le funzioni strategiche. Quelli che non hanno rimandato investimenti sulle nuove tecnologie e le nuove metodologie di comunicazione. Quelli che fanno dei dati una parte realmente integrante e cardinale della propria quotidianità, per potenziare enormemente la propria capacità decisionale e le possibilità di condurre il proprio team al successo. Successo che necessita da parte di ognuno la comprensione dell'imprescindibilità di stare al passo con i tempi, senza la quale qualunque discorso di cambiamento e di formazione faticherà ad attecchire, perché verrà accolto con resistenza, quasi "combattuto".

Chi ha imparato a fare impresa, senza eccezione, ha imparato a comunicare con le proprie persone e a farsi voler bene. Quel bene legato all'autorevolezza che la truppa gli riconosce e che è legato alla fiducia che le persone hanno nella capacità del leader di condurli anche in tempi burrascosi. In questi contesti il personale si sente parte di qualcosa di più grande di sé e interiorizza le regole del gioco. Sa cosa il titolare si aspetta e una volta capiti i criteri, decide di assumersi diritti e doveri del far parte di un'organizzazione che funziona. Perché in queste organizzazioni, se vuoi, ci arrivi alla pensione, ma ci arrivi perché decidi di essere parte attiva del processo che condurrà l'azienda nella transizione e nella gestione delle sfide dei prossimi anni. Allo stesso modo, il vertice tiene alle proprie persone e accetta la responsabilità di dare il massimo per loro. Sa di poter pretendere quando è a posto con il dare e sa di dover investire tempo nelle proprie risorse perché il successo dell'azienda è strettamente legato all'impegno che ognuno continuerà a mettere e alle competenze che, certamente con fatica, nel tempo riuscirà ad acquisire.

Troppe altre aziende però si trovano di fronte a un baratro. Si trovano a subire l'incombenza di concorrenti più competitivi, di clienti sempre più esigenti, di crescenti difficoltà a trovare nuove opportunità. L'onda lunga di effetti reputazionali o la fedeltà di clienti storici stanno tenendo in piedi tante realtà, ma la confidenza nella replicabilità di questi risultati nei prossimi anni inizia davvero a vacillare.

Ci si rende conto che devono esistere delle strategie e dei metodi che vengono seguiti dalle aziende di successo, ma quali siano e come applicarli rimane un mistero ai più, o una sfida all'apparenza troppo difficile. Altre volte, si sa che si dovrebbe fare qualcosa, magari si individua anche cosa o da chi farsi aiutare, ma oggi la volontà di investire tempo in attività che renderanno frutti nel medio lungo termine manca per effetto di una miopia tanto comprensibile quanto pericolosa.

La contingenza, quindi, sta determinando una divergenza tra due macro categorie di agenti economici: coloro che ingranano la marcia giusta e crescono e coloro che restano bloccati "in prima" e usciranno dal mercato perché incapaci di competere, "spegnendosi". La stasi è un qualcosa di possibile in una fotografia, ma la vita d'azienda è un filmino che dura decine di anni. Il film si sviluppa solitamente in due modi: o migliora, o peggiora. Nei rari casi in cui l'azienda è in stasi, cioè non migliora né peggiora, siamo davanti a un film noioso, che presto renderà difficile alzarsi motivati dal letto.

Lo studio deve riconoscere che il proprio futuro non può essere legato a clienti che si spengono. Dovrà trovare il modo, se vuole tenerli in vita, di aiutarli, di imprimere loro la spinta necessaria, se no l'acquisizione del cliente sarà stata un gioco che ha richiesto tanto tempo e ha portato poco denaro. I clienti da film "noioso" possono certamente avere una funzione, ma queste aziende daranno allo studio poco oltre l'ordinario e, non avendo voglia di crescere, saranno sorde ad ogni messaggio di novità. Molto più edificante è seguire la categoria dei clienti che hanno voglia di spingere. Ancora meglio, è riuscire ad insegnare loro come raggiungere gli obiettivi a cui ambiscono, perché diventerai per loro fondamentale. Ma attenzione perché quelle realtà che stanno accelerando o che vogliono accelerare non stanno cercando uno studio che le rallenti, che arrivi in ritardo o che non sia una reale sicurezza sulla qualità erogata. Parlo anche del servizio, dei modi e della puntualità. Stanno attivamente cercando, o stanno aspettando di essere conquistati, da quel professionista che gli mostrerà la via. Il professionista che sa parlare la loro lingua, quello che si interessa dei loro problemi e che si struttura

per risolverli. Il professionista che ne sa più di loro e che di conseguenza riesce realmente a promuovere ciò che l'azienda da sola non sarebbe in grado di fare.

Questo, tuttavia, presuppone di tenere il passo e tenere il passo costa fatica. Il mio parere però è che non esistono alternative migliori.

Lo studio professionale è un'azienda come tutte le altre, con le stesse logiche competitive, sfide di gestione e necessità di essere al passo con i tempi, quando possibile anticipandoli.

Anche per gli studi esistono realtà che vanno molto bene e che hanno rosee prospettive di fronte a loro. Questa fiducia nel futuro non è casuale: è propria di quelle strutture che si sono imposte una disciplina nel continuo elevamento degli standard e che hanno costruito almeno alcuni punti di forza e di differenziazione rispetto agli altri, su cui possono fare affidamento. Anche una sola di queste forze, se adeguatamente curata, può essere sufficiente per il successo. Ottenere risultati significativi in più di una è il ticket per il raggiungimento di qualunque obiettivo, per quanto ambizioso esso sia.

Alcuni tra gli studi di successo, quelli che guardano il futuro a fronte alta, sono particolarmente forti in tecnologia e organizzazione. Questi studi sono nelle migliori condizioni di fornire un servizio all'avanguardia al cliente, specialmente per quanto riguarda la parte tradizionale e di compliance. Contabilità o cedolini che volano perché frutto di un processo integrato, dove possibile automatizzato e che trova una condivisione di intenti con il cliente, perché è proprio il servizio che sta cercando. Queste strutture possono essere molto competitive sui prezzi e rendono il cliente soddisfatto, facendolo sentire ben seguito, dimostrando organizzazione e conducendolo con dovuto preavviso temporale nel dedalo burocratico e di scadenze che caratterizza il nostro paese. Da un lato, certamente la burocrazia è pesante, ma attenzione a non odiare il piatto da cui si mangia. Per tanti professionisti la gestione della burocrazia e della compliance normativa batte 10 a 1 la consulenza "a valore".

Altri studi si sono appunto specializzati in questo: vincono con la competenza dei professionisti in aree ad alto valore aggiunto, elevata complessità o ad elevata competenza tecnica. Per esempio, il controllo di gestione, la consulenza in M&A, l'internazionalizzazione, il welfare... La lista è lunga. Le strutture di successo in questo ambito si preoccupano di avere i migliori nel proprio campo e dedicano tempo e risorse alla ricerca dei clienti. Specialmente nei casi in cui manca la ricorsività del mandato - altro elemento a favore della compliance che garantisce la ricorsività del fatturato - risulta importante avere sempre "il funnel pieno". Il Sales Funnel è uno strumento concettuale - e anche tecnologico se sei interessato - che è utilizzato per gestire l'insieme di trattative prospect, ovvero clienti potenziali e di trattative con clienti. Se mancano le opportunità, ed una gestione adeguata delle stesse, anche la competenza migliore rischia di andare sprecata.

Esistono anche studi che combinano le due cose ovviamente o, sempre più di frequente, gruppi di studi che lavorano cercando di costruire un'iniziativa imprenditoriale insieme. Alcune di queste realtà contano centinaia di persone e stanno diventando mastodontiche, rispetto alla taglia media degli studi.

Certe strutture di successo contano su un gruppo di persone che non demorde, che abbraccia il cambiamento e che sa farsi su le maniche. Questo è un vero tesoro sul quale è possibile co-

struire risultati sostenibili, perché basati sulla flessibilità delle persone e sulla loro disponibilità a cambiare e adattarsi.

Esistono strutture invece che riescono a comunicare talmente bene con il mercato, che questa singola caratteristica - supportata da un lavoro di qualità - rappresenta la chiave per il successo futuro. Anche perché questa capacità di comunicare al mercato può essere facilmente espansa e traslata su tante altre iniziative imprenditoriali che possono supportare il business principale. Conoscere e approfondire al massimo la conoscenza del mercato e di come presentare ad esso la propria proposta è una caratteristica essenziale per ogni imprenditore-professionista che ambisce al successo.

Insomma, come risulta ovvio, per andare meglio degli altri devi fare almeno qualcosa meglio di loro. Se poi sei così bravo da fare gli investimenti giusti per essere forte su più elementi, andrà in modo stellare e starà a te decidere quando fermarti.

Lo studio professionale deve anche decidere che ruolo vuole ricoprire per il cliente e che clienti desidera.

Il primo ed il secondo elemento sono fortemente correlati e il rischio concreto è quello di non riuscire a prendere una decisione sul primo, perché non si è capito il secondo. Lo studio classico segue ogni tipo di cliente su tutto ciò che sa fare. Ciò che non sa fare, se serve, se lo studia in modo da essere di aiuto. Perché, se no, mi dite che il cliente si arrabbia.

Eppure, se solamente ci si fermasse un attimo a considerare le ripercussioni di questa eterogeneità, della mancata conoscenza di quanto costa ogni cliente e dello sforzo che passar di palo in frasca determina per la struttura, si ripenserebbero le cose. Questo è quello che vediamo ogni giorno negli studi e l'obiettivo di questo libro è spiegarti come si comporta uno studio che funziona. Lo studio che vorresti e dovresti avere.

Capire che cliente si vuole e capire come raggiungerlo, altra tematica di questo libro, è una condizione assolutamente necessaria per vivere l'impresa con il sorriso. Il lavoro diventa quello che si vuole fare, l'organizzazione migliora, si apprende come parlare la lingua dell'interlocutore, perché si parla sempre con lo stesso target. Insomma, con il passare degli anni e i risultati che si accumulano, questa è la ricetta per far andar bene le cose.

Seguire tutti, significa non seguire bene nessuno. Significa non aver modo di tirare una leva in un processo, per ottenere risultati in scala. Significa non riuscire a rendere il lavoro una procedura seria. Significa che la struttura non sa a chi e a cosa dare priorità. Peggio ancora, agli occhi del cliente, si diventa poco interessanti.

Uno studio che si specializza nelle farmacie avrà più o meno appeal rispetto ad uno generalista? Gli risulterà più semplice studiare? Organizzarsi? Capire come muoversi nella promozione? Avrà minori o maggiori difficoltà a confezionare un servizio ulteriore ad integrazione dell'offerta esistente?

E ancora, uno studio specializzato sulla contabilità e la gestione della fiscalità a basso prezzo, perché si è strutturato con costi contenuti, avrà più successo di uno generalista? Certo può

darti fastidio, ma se funziona lo farà lo stesso, perché per quell'imprenditore è il modo di portarti via i clienti e dal suo punto di vista è la chiave per il successo.

Se decidi che cliente vuoi, puoi decidere che cosa vuoi fare per lui. Oppure, se decidi cosa vuoi fare (e al mercato interessa) e lo comunichi in modo efficace, i clienti che cerchi busseranno alla porta.

Si, perché allo studio specializzato in farmacie, queste bussano alla porta. Per lui il passaparola funziona ancora. Allo studio competitivo sui prezzi, i clienti bussano alla porta e i preventivi tornano con la firma. A quelli che offrono un servizio specializzato, anche se cari come il fuoco, non mancano i clienti. Ovviamente devi fare bene quello che fai e non fregare il cliente, ma questa è l'ultima volta che faccio questa precisazione, dovete fare un patto con me e darla per scontata.

Al contrario, rimarranno delusi tutti gli studi che sperano in una resurrezione del passaparola, senza aver scoperto il rituale necessario. Se non diamo ai clienti e al mercato motivo di parlare di noi, nessuno lo farà. Ci sono storie molto più accattivanti sul social che il tuo cliente sta guardando in questo momento. Oppure nel video YouTube del tuo collega che gli spiega una cosa che lui non sapeva e che, dal suo punto di vista, tu non gli hai mai detto.

Escludendo le mosche bianche, nessuno studio ha la minima esperienza con la comunicazione efficace, il marketing e la vendita. È una decisione escludere queste importanti tematiche dalla propria formazione ed è una decisione che, per esperienza, si paga cara.

Allo stesso modo imparare le logiche storiche di come si gestisce uno studio, salvo non diano risultati tremendamente buoni, ha un significato molto limitato. Se non si inizia a ragionare previsionale, conviene aprire dei musei, perché le logiche cambiano e le miglorie arrivano di anno in anno.

Non riuscire ad essere il meglio per il cliente perché stiamo facendo "tutto per tutti" ed in modo poco organizzato è un peccato ed un errore strategico. Fa perdere i clienti, quelli buoni, perché non ci stiamo adeguatamente concentrando su di loro. Al contrario, i clienti pesanti e poco remunerativi fagocitano tutte le energie e non danno alcuna soddisfazione. La consapevolezza è la chiave per uscire da questa trappola. Hai quel che tolleri. Se lasci che il cliente ti metta i piedi in testa, lo farà. Da solo chiederà lo sconto e da solo approfitterà del tuo tempo. Se tolleri una cattiva organizzazione e dei risultati mediocri li avrai e questi ti daranno tanti problemi e costi inutili oltre che realmente evitabili. Se tolleri di considerarti un costo, purtroppo quello sarà il modo in cui verrà valutato il tuo servizio e, purtroppo, è quello che sarai per tanti clienti che porteranno ad altri le richieste più interessanti. Magari solo perché non ti conoscono sotto quel profilo.

Spesso, la bassa percezione del valore del proprio lavoro arriva dal non essere soddisfatti della qualità erogata, perché magari si è sempre in ritardo, in rincorsa e a volte capitano errori che portano a sentirsi in difetto. In altri casi il motivo è che non si crede nell'utilità del lavoro svolto, non dal punto di vista oggettivo, ma perché il cliente non vede in noi un valore aggiunto. Oppure, semplicemente non ci si è mai confrontati con successo con il cliente, che magari considera caro un servizio di contabilità, bilanci e dichiarativi da 10.000 euro, ma che occupando 500 ore ne costa almeno 20.000 allo studio. Se il titolare fosse cosciente della cosa, non

sarebbe un problema fornire evidenza di quanto costa l'assistenza erogata al cliente. Magari è necessario spiegare in cosa consiste e che va ben oltre alla contabilità. Si possono anche valutare con lui le alternative, se fosse necessario parlarne. Dovesse farlo una persona interna all'azienda quanto lo farebbe bene? Quando dipenderebbe comunque dall'assistenza di uno studio? Quanto tempo ci metterebbe che facilmente si può tradurre in quanto gli costerebbe? Uno studio che magari si propone a meno, una volta che si rende conto delle necessità del cliente non cambierebbe il preventivo vantaggioso che lo ha adescato?

Se non sei in grado di cambiare la prospettiva del cliente sarai sempre troppo costoso. Come si fa? Riuscendo effettivamente a quantificare e facendo sentire la nostra utilità, perché ci rendiamo conto di quanto tempo e impegno ci richiede fare un lavoro ben svolto. E questa consapevolezza deve passare al cliente, a tutti i costi. Non riuscirci promette un futuro di insoddisfazioni e di incertezze.

La consapevolezza dei numeri muove delle leve anche psicologiche sia nella tua testa che in quella di chi ti circonda. Se non si conosce il costo ed il valore aggiunto delle proprie prestazioni, è difficile crederci davvero e quindi le si svende. Se ci si considera un costo, si fanno gli sconti perché dispiace fare spendere. Ma questo ha grandi e dolorose ripercussioni per noi!

Se ci si considera invece un valore aggiunto, perché si è lavorato e creato una struttura che realmente lo sia, a quel punto la strada è in discesa per esprimere come un investimento su di te, anche fosse giustificatamente maggiore rispetto al mercato, è la decisione migliore. Perché ci sei tu, e perché lo studio porta all'azienda, davvero più di quel che costa.

Attenzione, se parli con gli altri professionisti tuoi colleghi, questi ti diranno che è impossibile e confermeranno la tua opinione, magari scettica. Tuttavia, il problema non è che avere successo in questo mercato sia impossibile, è che ti stai rivolgendo alle persone sbagliate. È inutile chiedere ad una macchina impantanata aiuto nel tirar fuori la nostra, altrettanto affossata in un pantano.

Ogni professionista ha come punto di riferimento sé stesso. I ragionamenti che si fanno internamente però non sempre sono quelli corretti. Alle stesse sfide che gli altri, come te, hanno affrontato, hai dato risposte diverse. Ebbene, purtroppo spesso si ha visibilità solamente dell'esito delle proprie risposte.

I professionisti a cui bisogna chiedere sono quelli che hanno già conquistato le basi successive nella scalata. Perché sono loro quelli che possono descrivere cosa si vede da lassù e la strada che ha permesso loro di arrivarci. Il vantaggio di Ratio e di BDM Associati è che siamo un osservatorio privilegiato del settore degli studi professionali. Per questo motivo, in questo manuale ti daremo linee guida concrete che abbiamo verificato funzionare e che sappiamo arrecare danno nel momento in cui le si ignora.

Ci siamo noi e facciamo tutti i giorni del nostro meglio per supportarti, perché i nostri destini sono legati e nel tuo successo, c'è il nostro futuro.

All'inizio le pagine da scrivere sembravano tante, poi senza quasi accorgercene, abbiamo prodotto circa il triplo delle parole necessarie. Goditi la sintesi!

Capitolo 1

La gestione dello studio attraverso la consapevolezza

a cura di Lorenzo Losi

*“Il **saggio** non si espone al **pericolo** senza **motivo**, poiché sono poche le **cose** di cui gli importi abbastanza; ma è disposto, nelle **grandi** prove, a dare perfino la **vita**, sapendo che a certe condizioni non vale la **pena** di **vivere**.”*

Socrate

Sono Lorenzo Losi piacere di fare la tua conoscenza. Nelle precedenti pagine ti ho dato un'idea della mia visione del mercato e della professione, nelle prossime ti voglio dare tanti spunti di riflessione e conoscenze pratiche per affrontare con maggiore soddisfazione la gestione del tuo studio professionale. Come hai visto parlo in modo schietto, come ho invitato i coautori di questo libro a fare. L'obiettivo, ci tengo a sottolinearlo e spero sia evidente, è quello di farti riflettere e mai di giudicare o criticare, non avendo alcun interesse a farlo e non conoscendoti di persona. Vorrei riuscire ad esserti utile, a spronarti e ad avere un impatto nella tua vita, rendendo preziose le ore che dedicherai alla lettura di questi contenuti; nulla potrebbe darmi maggiore soddisfazione.

Partiamo dal principio: il primo passo per gestire con successo il tuo studio è quello di comprenderne il funzionamento a livello di gestione, per prendere decisioni migliori e quindi ottenere maggiori risultati. Spesso mi viene detto che il settore si è impoverito, ma non è vero: semplicemente si è spostata la domanda, oltre ad essere emersa la possibilità di svolgere alcune attività in modo più automatizzato e digitale. Il settore non è affatto morto, e i professionisti sono spesso adeguatamente preparati dal punto di vista tecnico. Tuttavia, la competenza tecnica non è condizione sufficiente a materializzare i risultati economici. Per essere un titolare efficace devi conoscere i tuoi dati perché solo così puoi compiere scelte consapevoli. Inoltre, solo una fotografia analitica del tuo studio può permetterti di compiere scelte rapide e mirate, di portare avanti confronti con i clienti e la struttura davvero contestualizzati e di ottenere maggiori risultati che possono alimentare un circolo virtuoso di continuo miglioramento.

Da qui la frase di esordio di questo capitolo: non cambiare per il gusto di cambiare, perché correresti un pericolo che potrebbe non essere necessario; cambia quando hai la consapevolezza che è necessario farlo, perché il prezzo da pagare non sarà mai troppo alto.

In BDM Associati abbiamo avuto l'opportunità di lavorare con centinaia degli studi che abbiamo incontrato lungo il percorso e ad oggi siamo fieri di essere utili ad oltre 300 realtà con progetti di gestione e sviluppo che ci hanno permesso di instaurare rapporti continuativi. Ci tengo a dirtelo, per contestualizzare quello che leggerai nelle prossime pagine.

Ognuno ha la propria situazione, la propria storia ed i propri obiettivi. Ogni studio è una realtà particolare, ma l'esperienza mi ha fatto capire che ci sono dei fili rossi che accomunano ogni studio, che vedrai non essere così diversi dal punto di vista gestionale.

Il Business dello studio e il ruolo del tempo

Chi non conosce i propri costi, rischia di lavorare per la gloria.

Il primo passo per prendere in mano le redini del tuo studio è conoscerlo. Potrebbe sembrarti strano, ma anche professionisti che sono alla guida della propria realtà da oltre 30 anni potrebbero non conoscerla davvero dal punto di vista gestionale. Conoscono i clienti, conoscono i dipendenti, sanno fare egregiamente il proprio lavoro... Tuttavia, manca una componente fondamentale: non conoscono i numeri. E non conoscere i numeri porta in profondo svantaggio all'interno di un contesto competitivo come quello che viviamo oggi.

È proprio per questo che voglio esordire dandoti gli strumenti per conoscere meglio il tuo studio, per trasformare quell'insieme di impressioni, opinioni e credenze, che fino ad oggi hanno guidato troppo studi, in dati chiari, oggettivi e condivisibili.

Ogni studio è nel business del tempo.

Specificamente si tratta di comprare ore, trasformarle in servizi e scambiare quest'ultimi con il cliente per denaro. Affinché sia possibile stabilire prezzi corretti per le prestazioni, devi assolutamente conoscere il dettaglio dei tuoi costi.

Il metodo che utilizziamo in BDM Associati si chiama **Activity Based Costing (ABC)**, che ci consente di distribuire le passività in modo appropriato sulle attività che le determinano.

Il motivo per cui è importante utilizzare questo metodo è che in tutti gli studi professionali si svolgono numerose attività, con livelli diversi di complessità, impegno di tempo e necessità di risorse più o meno qualificate. Per esempio, una consulenza in M&A che richiede le ore dei professionisti più qualificati (e quindi risorse più costose), spese di rappresentanza e trasferte, determina costi orari molto diversi rispetto a un'attività di elaborazione dati svolta in ufficio da una risorsa con costo aziendale inferiore. Non solo, aree di lavoro diverse hanno rese molto diverse e a volte regole specifiche. Non consiglio di valutare nello stesso contenitore i pareri legali dell'avvocato titolare che esce a 300€/h con la parte di recupero crediti che ha logiche di valorizzazione completamente diverse.

Ogni filone di attività, che chiameremo **Area Strategica di Affari (ASA)** deve essere valutato separatamente. In assenza di questo dettaglio, è comune che vi siano meccanismi di compensazione importanti tra le ASA, dove solo alcune sono responsabili della generazione di margine, mentre le altre sottraggono valore. Quest'ultime costano più di quel che rendono.

Per esempio, è frequente che i risultati dell'ASA della consulenza del lavoro compensino per risultati meno soddisfacenti dell'ASA contabile e fiscale. Oppure che studi forti nella consulenza straordinaria, che vede ultra-impegnati i titolari ed i professionisti, abbiano performance poco soddisfacenti nella parte più ordinaria dell'attività.

Definire le aree rilevanti per il tuo studio significa individuare un livello di aggregazione di dati che ti interessa e che ti permetta di compiere analisi specifiche.

Per esempio, se sei un commercialista, ti interessa sicuramente avere la contabilità come ASA a sé stante perché assorbe un grande numero di risorse e genera un fatturato significativo. Per molti studi, inoltre, conviene separare le ASA di contabilità ordinaria dalle semplificate. Tuttavia, se "l'ASA dei 730" è formata da 40 clienti per un fatturato di 5.000€, c'è da chiedersi se ne vale la pena. Per uno studio con 700.000€ di fatturato complessivo, salvo non si voglia sviluppare davvero l'ASA dei privati e quindi tenere monitorati specifici dati, i 730 possono essere ricondotti ad un più generale "pratiche varie". Se non siete in più di 20 persone, difficilmente troverai utile suddividere l'attività in più di 6/7 aree.

Una volta individuate le ASA, occorre prendere in esame ogni persona che compone l'operatività dello studio per capire a cosa ognuno dedica il proprio tempo. Inizialmente non serve avere i dati dei tempi rilevati: si può trovare un dato approssimativo in fase di programmazione che verrà poi affinato grazie alle rilevazioni.

Ragionando in termini percentuali (1 settimana al mese è il 20% del tempo di una persona) capiremo quante finiscono in ogni ASA e poi calcoleremo i costi di ogni ora. Non ho sbagliato a contare, ognuna delle 4 settimane del mese dovrebbe rappresentare il 25%, ma attenzione: circa un 5% a settimana è destinato ad attività di studio!

Vediamo un esempio:

ORE LAVORATE		ORE LAVORATE IN CIASCUNA AREA DELLO STUDIO							
Personale: FT = full time PT = Part time S = straordinari	Ore presenza in studio annuali, (dal totale cedolino sono escluse ferie, permessi e malattie)	CDL		Contabilità e		Straordinario		Ore Studio	
		e paghe	%	Fiscale	%		%	o Generali	%
Titolare 1	2.200,00	1.430,00	65	-		220,00	10	550,00	25
Titolare 2	2.200,00	-	0	1.320,00	60	440,00	20	440,00	20
Maria FT	1.760,00	1.496,00	85	-		-		264,00	15
Giovanni FT + S	1.850,00	-	0	1.572,50	85	-		277,50	15
Luca PT 6h	1.320,00	-		792,00	60	198,00	15	330,00	25
Patrizia FT	1.760,00	-		528,00	30	-		1.232,00	70
	11.090,00	2.926,00	26%	4.212,50	38%	858,00	8%	3.093,50	28%

Ore Improduttive	3.093,50
Ore Produttive	7.996,50

Noterai che una parte del tempo di ognuno ricade nell'ASA "studio, generale o improduttive", che raccoglie tutte le ore che non vengono lavorate direttamente per i clienti.

Nell'impostazione del tuo studio devi considerare quest'ASA, che è comune ad ogni struttura professionale. Si tratta di un centro di costo e non di ricavo, che rende quest'area diversa da tutte le altre. Più sono le ore Generali, meno saranno le ore lavorabili per i clienti e quindi maggiore sarà il costo orario.

In questo esempio, Titolare 1 e 2 dedicano rispettivamente il 25% ed il 20% del proprio tempo ad ore Generali, ma sono comuni casi in cui il professionista si attesta al 30% o quote maggiori

di tempo generale.

Il motivo per cui i due titolari riescono a dedicarsi ai clienti è che esiste la preziosa **Patrizia**, che copre un ruolo prevalentemente amministrativo, salvo alcune attività per i clienti. L'impegno in servizi amministrativi come la parcellazione, la segreteria e la contabilità di studio, portano ad attribuire il 70% del suo tempo ad attività generali.

Ognuno ne ha una quota, il professionista ne ha spesso tante, ma le persone molto operative non superano il 15% sull'anno. Il dato di benchmark che riscontriamo negli studi organizzati è circa il **20%** del totale delle ore riconducibili ad attività generali. Se all'interno del tuo studio la quota di ore generali è maggiore di quella di altri studi che offrono il tuo stesso servizio, questo ti renderà meno competitivo, perché le ore improduttive sono un costo. Infatti, se hai uno studio di 20 persone, con un 5% in meno di ore generali liberi un'intera persona (5% di 20) disponibile per lavorare sui clienti e generare fatturato.

Certamente, è corretto dedicare ore e risorse a funzioni cruciali come il marketing, l'attività commerciale, l'organizzazione, la parcellazione, la formazione... Lo studio avrebbe conseguenze negative se non fossero allocate ore e risorse a queste funzioni. Tuttavia, è possibile che assorbano più ore di quelle realmente necessarie. Il lato oscuro delle ore improduttive è che a volte il loro numero è ingigantito, come risultato di processi inefficienti, vetusti e che generano confusione.

Pensa per esempio ai tempi necessari alla parcellazione nel tuo studio.

In mancanza di un processo efficiente e che funziona, spesso sei costretto a investirci il tuo tempo e a raccogliere dati (mai completi) da fonti diverse. Ed è così che – magari in ritardo - devi costruire una parcella personalizzata perché solo tu conosci il cliente. Poi inviata la pro-forma spera, incrociando anche le dita dei piedi, che non ci sia da discutere o da fare solleciti, sapendo che sarebbe troppo bello per essere vero. In tanti studi questa è la situazione...

Delegando questa procedura e rendendola più automatizzata, potremmo risparmiare il 30% o il 50% delle ore ad oggi necessarie, sostituendo tue ore con ore del personale e recuperando risorse da indirizzare in attività produttive (clienti) o comunque strategiche per il futuro.

Tutte le ore improduttive sono dei costi che essendo generali, dobbiamo distribuire sulle ore produttive, per arrivare al dato **vero** di costo pieno. Questo è un costo che include i costi diretti ed indiretti, per le ore di ogni ASA.

Scoperto il costo pieno, come fare le tariffe e sotto quale livello è fortemente preferibile non scendere non sarà più un mistero. Capiamo quindi come ottenerlo!

Costi diretti

Per ottenere i costi diretti, componente del costo pieno, inizia attribuendo ad ogni risorsa il proprio costo lordo (da cedolino inclusivo di contributi, welfare e assicurazioni).

Attenzione a non cadere in un errore comune: ricordati di includere anche il costo diretto dei titolari di studio! Seppure a livello normativo il titolare si paghi con l'utile di esercizio, per fare i calcoli in modo preciso devi definire uno stipendio figurativo (una remunerazione per le ore che il titolare trascorre in studio): solo pagato questo stipendio c'è realmente un utile. Normalmente suggeriamo una cifra compresa tra i 50.000€ e gli 80.000€, con valori maggiori nel caso di competenze davvero d'élite. Nel nostro esempio troverai indicati 60.000€.

Il driver che utilizziamo per distribuire i costi diretti sulle ASA, sono le ore (30% delle ore, 30% del costo della risorsa).

COSTI DEL PERSONALE			CDL E PAGHE		%	CONTABILITÀ E FISCALE		%	STRAORDIARIO	%	STUDIO	%	
titolare 1	2.200	60.000	€	39.000	65	€	-		€	6.000	10	15.000,00 €	25
titolare 2	2.200	60.000	€	-	0	€	36.000	60	€	12.000	20	12.000,00 €	20
Maria	1.760	38.000	€	32.300	85	€	-		€	-		5.700,00 €	15
Giovanni	1.850	42.000	€	-	0	€	35.700	85	€	-		6.300,00 €	15
Luca	1.320	26.000	€	-		€	15.600	60	€	3.900	15	6.500,00 €	25
Patrizia	1.760	33.000	€	-		€	9.900	30	€	-		23.100,00 €	70
		259.000		71.300,00 €	26%		97.200,00 €	38%		21.900,00 €	8%	68.600 €	28%
costo ore indirette		68.600,00 €		25.101,43 €			36.138,00 €			7.360,57 €			

Da questa tabella risulta particolarmente evidente che le ore indirette sono un costo e i 68.600€ riportati in fondo alla colonna studio ce lo dicono forte e chiaro, in un modo che magari non avevi interiorizzato prima. Visto che in questo studio equivalgono al 28% del totale ne deduciamo che 7,2 ore su 10 sono riconducibili ai clienti, 2,8 ad attività generali. Queste ultime hanno un costo per lo studio di 68.600€. Da questo dato emerge che circa 1 persona su 3 non lavora per i clienti, ma per lo studio in attività generali.

In questo caso specifico, distribuendo il valore sulle ore produttive notiamo:

68.600 € / 7.996,5 h produttive = 8,58 €/h di incidenza media.

Non distribuire il costo delle ore generali sulle ore produttive porterebbe a sottostimare drasticamente il costo delle ore lavorate per i clienti, con conseguenze potenzialmente drammatiche sui criteri di valorizzazione e parcellazione.

Per chiarire, se tu fossi il titolare di questo studio e, come fanno in tantissimi, calcolassi il costo orario non sulle ore produttive, ma sul totale delle ore lavorate, staresti sottostimando il costo di 8,58€/h. Il motivo è che staresti considerando delle ore che in realtà sono destinate allo studio e quindi non realmente a disposizione per i clienti. L'errore metodologico, pertanto, consiste nel calcolare il costo del 100% delle ore presenza, quando in realtà, anche nei casi di studi efficienti, le ore produttive non superano l'80% medio.

Quante sono le ore improduttive nel tuo studio? È realistico che tu sia a livelli del 20/25%? Traducendo in numeri quanto abbiamo già detto prima, averne un 10% in più dei tuoi concorrenti significa un costo orario medio più alto di circa 4 - 5€/h e quindi una struttura meno competitiva.

Come vedi, lavorare per ridurre le ore improduttive, migliorando l'efficienza dei processi a supporto, abbassa il costo orario dello studio. Questo è vero se vengono reindirizzate ai clienti (e

adeguatamente valorizzate), ma, in ogni caso, liberare ore da processi inefficienti e quindi più pesanti del dovuto risulta sempre una scelta intelligente, qualunque sia la loro destinazione finale – anche se volessi andare a fare shopping.

Per questo motivo, quando vedremo l'importanza di rendicontare le attività, sarà altrettanto importante avere contezza delle attività improduttive: ci permetterà di capire su che processi c'è l'opportunità di lavorare e con che obiettivi di recupero.

Costi indiretti

Il prossimo passo è quello di attribuire i costi indiretti - come affitto, consulenze esterne, Software - alle ASA produttive.

Incominciamo con il pulire le voci di costo a bilancio per ottenere una rappresentazione gestionale e non solo fiscale dello studio. Per esempio, potrebbe essere necessario rivedere la voce dei rimborsi, per spostarla in parte sul costo del personale, oppure ridurre la macchina, o ancora, aggiungere un affitto se siete in uno stabile di vostra proprietà e non state pagando il canone alla vostra immobiliare...

Pulito il bilancio dai costi non caratteristici e aggiunti quelli mancanti, siamo pronti a suddividerli nelle aree che li determinano.

COSTI DI STRUTTURA		CDL E PAGHE		%	CONTABILITÀ E FISCALE		%	STRAORDINARIO		%
Ufficio	€ 24.000	€ 8.782			€ 12.643			€ 2.575		
Costi per pratiche	€ 7.000	€ 2.100	30		€ 4.900	70		-		0
Consulenze	€ 10.000	€ 3.659			€ 5.268			€ 1.073		
Hardware e software	€ 21.500	€ 7.867			€ 11.326			€ 2.307		
Oneri diversi di gestione	€ 7.000	€ 2.561			€ 3.688			€ 751		
Automezzi	€ 18.000	€ 6.586			€ 9.482			€ 1.931		
Ammortamenti	€ 6.000	€ 2.195			€ 3.161			€ 644		
Altri costi	€ 15.600	€ 5.708			€ 8.218			€ 1.674		
Spese di rappresentanza	€ 4.000	€ 1.464			€ 2.107			€ 429		
Vitto e alloggio	€ 3.000	€ 1.098			€ 1.580			€ 322		
	€ 116.100	€ 42.020,79	36%		€ 62.373,11	54%		€ 11.706,10	10%	

Utilizziamo il driver delle ore - 30% ore 30% dei costi - oppure dei drivers specifici quando opportuno. Per esempio, nella tabella notiamo che la voce "costi per pratiche" è stata distribuita in modo diverso rispetto al driver delle ore. Nello specifico, questi costi provengono per il 70% dall'ASA della Contabilità e per il 30% dall'ASA consulenza del lavoro e quindi sono stati distribuiti di conseguenza.

Costo pieno

Capiti i componenti del costo pieno, caro amico o amica, ci siamo quasi.

	TOT	€/h
ORE INDIRETTE	€ 68.600	8,58
ORE DIRETTE	€ 190.400	23,81
STRUTTURA	€ 116.100	14,52
TOTALE COSTI	375.100,00 €	46,91
COSTO PIENO		46,91

CDL E PAGHE	CONTABILITÀ E FISCALE	STRAORDINARIO
25.101,43 €	36.138,00 €	7.360,57 €
71.300,00 €	97.200,00 €	21.900,00 €
42.020,79 €	62.373,11 €	11.706,10 €
138.422,22 €	195.711,11 €	40.966,67 €
47,31	46,46	47,75

Le ore indirette incidono per 8,58 €/h sulla media delle ore improduttive.

Le ore dirette per 23,81 €/h (valore che sarebbe significativamente più basso “dimenticando” il costo dei titolari!)

La struttura incide per 14,52 €/h.

Si apre il sipario: Il costo pieno medio dello studio è 46,91 €/h che vuol dire che ogni ora lavorata per il cliente, tutto considerato, costa 46,91 €/h. Se i professionisti si fossero dati uno stipendio figurativo di 70.000€ il costo sarebbe stato 50 €/h.

Ti invito ad aprire il portafogli e contemplare una banconota arancione molto attentamente. In questo modo, fai davvero tua questa informazione. Attento, non si tratta di quanto vali, ma di quanto l'ora lavorata per il cliente **ti costa**. Per guadagnare è necessario andare oltre il costo.

Per gli studi professionali italiani, riscontriamo **un costo pieno orario medio di circa 40€/h**, e solo in casi particolari è più basso di così. Se i tuoi costi sono inferiori, esiste un motivo. Per esempio, potresti avere collaboratori a partita IVA, con costo più basso delle risorse dipendenti. Spesso sono situazioni temporanee, magari hai tanti dipendenti neoassunti tra tirocini e apprendistati... si può godere temporaneamente di un costo sotto media, ma trascorsi pochi anni, alla conferma delle persone, i costi saliranno.

Per questo ti suggerisco fortemente di fare i calcoli con i costi a regime, almeno per capire a che tariffe uscire. Sarebbe davvero una brutta sorpresa accorgersi troppo tardi che con il salto negli stipendi del personale i conti non tornano.

Il costo è un'informazione importantissima, perché ti suggerisce come valorizzare le attività. Inoltre, analizzando i motivi per cui i costi sono elevati, ti metti nelle condizioni di lavorare per renderli più coerenti con il lavoro che svolgi.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è la coerenza dei costi rispetto alla strategia competitiva e più in generale al contesto di riferimento.

Non sarebbe per esempio un problema avere dei costi a 80 €/h per lo studio specialistico che rivende le proprie ore ad una tariffa media di 120 €/h. Anzi, in una realtà del genere è probabile che i costi siano a questi livelli perché i consulenti capaci vanno pagati adeguatamente, se no se ne vanno... Inoltre, un altro fattore che alza i costi è che una struttura così ha certamente in campo investimenti elevati in attività generali, quali le relazioni commerciali, il marketing, la formazione e l'organizzazione... Anche i concorrenti con cui questo studio si deve confrontare sul mercato avranno modelli di business (e di costi) simili a quello descritto.

Al contrario, uno studio che fa prevalentemente attività tradizionale come la contabilità, non potrebbe sostenere un costo pieno medio di 80 €/h perché altre strutture lo spingerebbero fuori dal mercato, potendosi permettere, grazie ai costi inferiori, prezzi più competitivi.

Ricavi e produttività

STUDIO		CDL E PAGHE	CONTABILITÀ E FISCALE	STRAORDINARIO
Fatturato	426.000 €	168.000 €	180.000 €	78.000 €
Ore produttive	7996	2.926	4212	851
Produttività attuale	53,27	57,42	42,73	90,91
Costo pieno	46,91	46,57	46,55	49,81
Produttività obiettivo	63,80	60	55	121
Redditività reale	€ 50.900	€ 31.725	-€ 16.091	€ 35.265
Redditività reale %	+12%	+19%	-9%	45%
RECUPERO POTENZIALE	€ 84.208	€ 7.560	€ 51.688	€ 24.960

Il fatturato dello studio è 426.000 €, costituito per 168.000 € dalle paghe, 180.000€ dal fiscale e 78.000 € dallo straordinario.

Dividendo il fatturato complessivo per le ore produttive, otteniamo 53,27 €/h di Produttività Economica Oraria che è un KPI di fondamentale importanza, equivalente al ricavo generato per ora produttiva.

A differenza della produttività, i costi orari sono simili nelle diverse aree e si attestano vicino ai 46 €, ad eccezione dello Straordinario che ha un costo più alto (49,81 € a causa dei maggiori costi del personale).

Paragonando le produttività ai costi, notiamo che nella media si genera utile.

$53,27 - 46,91 = 6,36$ €/h di margine orario medio (lordo cioè pre-tasse).

Tuttavia, noterai che 53,27 €/h è la media pesata delle tre ASA analizzate, con lo straordinario che contribuisce per 90,91 €/h e la contabilità che sottrae dal risultato medio, attestandosi a 42,73€/h.

Confrontando le produttività con i relativi costi emerge un dato non da poco: due aree sono responsabili della generazione del margine, mentre l'ASA contabile è in perdita di circa 4€/h. Certo, dal punto di vista del fatturato, quest'ASA produce più di quella delle paghe, ma con 1.286 ore in più.

Nella riga verde è riportato un dato molto importante - che conosci se hai seguito i webinar che abbiamo organizzato con Ratio - e che risponde alla domanda: "che produttività posso ragionevolmente raggiungere in ogni ASA con le ore che ho a disposizione?". Infatti, una volta scoperti i propri numeri, molti studi faticano a capire come questi si paragonano al mercato.

I benchmark sono un elemento importante della cassetta degli attrezzi dei nostri consulenti. Ebbene, i valori di 60 €/h e 55 €/h sono benchmark di riferimento rispettivamente per gli studi

di consulenza del lavoro e per i commercialisti.

Esistono strutture con valori di produttività anche molto superiori, ma la maggior parte degli studi si attesta a risultati inferiori, mostrando recuperi possibili già rispetto a questi benchmark di mercato.

I dati di benchmark per la produttività obiettivo di ogni ASA ci suggeriscono se siamo a capienza. Una produttività più bassa del benchmark indica una criticità gestionale. È un problema che in linea generale è causato da 1) prezzi e 2) saturazione. Prezzi inadeguati determinano ore che tornano a casa senza adeguato ricarico, mentre l'area che ha problemi di saturazione ha troppo poco lavoro pagato da svolgere rispetto alle risorse. Di conseguenza i tempi si espandono e ci si sente pieni di lavoro quando in realtà il tempo è fagocitato da bassa organizzazione, inefficienze e la legge di Parkinson.

Attenzione, la struttura subisce queste dinamiche, proprio come te – titolare – senza volutamente provocarle. Per esempio, le inefficienze possono essere legate alle modalità operative che lo studio adotta, a discapito della volontà dell'individuo che ha rilevato i tempi. Insomma, ti invito a non prendere i dati in modo superficiale.

La legge di Parkinson, che forse non conoscevi, spiega che il lavoro tende ad occupare tutto il tempo a disposizione. Questo significa che se il carico di lavoro non è sufficiente, i tempi si allungano.

Avendo a disposizione un'ora per scrivere tre e-mail, la tendenza è quella di occupare tutto il tempo a disposizione, anche se sarebbe stato possibile completarle in meno di mezz'ora.

Faccio un esempio che mia nonna Virginia non apprezzerrebbe, quindi ti chiedo di mantenere il segreto: in università studiavo a ridosso dell'esame perché notavo una super produttività dovuta alla scadenza imminente e alle tante cose da fare che non concedevano distrazioni. Certo, poi dormivo una settimana filata, quindi non ti suggerisco di lavorare in questo modo.

Tuttavia, è importante che tu sappia che nulla porta e sprona l'efficienza come il giusto carico di lavoro, e nulla allunga i tempi come un carico di lavoro inferiore alle potenzialità. Quindi garantire un adeguato carico di lavoro alle ASA – e potrebbe essere responsabilità tua – risulta estremamente importante per ottenere efficienza.

Un altro motivo per cui un'ASA potrebbe essere in perdita è per costi del personale troppo elevati. Mi spiego meglio: le tue risorse sono allocate alle attività corrette?

Una risorsa da 60 €/h – magari un titolare - che si dedica alla contabilità per la maggior parte del proprio tempo, sapendo che la tariffa obiettivo è 55 €/h, non rende allo studio. Se questa risorsa fosse impegnata su bilanci e dichiarativi, sicuramente sarebbe meglio valorizzata e il suo costo giustificato. Inoltre, dal punto di vista competitivo è sempre importante ricordarsi che gli altri fanno quella stessa attività con risorse meno costose.

Non si tratta quindi di tagliare i costi del personale, ma ti sto invitando a responsabilizzare e a incentivare la crescita del personale verso attività che possano rendere sia lo studio sia le tue