

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI****Se la partecipazione non è più un buon criterio di ripartizione utili**

In un mercato sempre più competitivo anche per i professionisti, non è raro che emergano insoddisfazioni quando gli accordi tra soci non rendono giustizia ai risultati individuali. Affrontare il problema è la chiave per garantire un futuro alla partnership.

Uno degli obiettivi del controllo di gestione analitico è comprendere se e quanto le singole Aree Strategiche di Affari (ASA) dello studio siano **bilanciate** nei risultati. Infatti, spesso esistono meccanismi di **compensazione** tra i risultati delle singole aree, che potrebbero risultare disallineate rispetto agli standard di mercato.

Immaginiamo, per esempio, uno studio con diversi ambiti professionali come la consulenza del lavoro, l'attività contabile e fiscale e aree di consulenza straordinaria o comunque specializzata. Spesso i risultati delle aree si compensano e contribuiscono a determinare il risultato medio della struttura con pesi specifici molto diversi. Per esempio, la consulenza straordinaria e gli incarichi da revisore compensano con esiti proporzionalmente molto elevati i risultati dell'attività ordinaria, che rischiano di essere addirittura negativi.

Al fine di comprendere l'effettiva redditività di ciascuna area e avere evidenza del margine generato rispetto all'impegno complessivo, è necessario **ripartire correttamente sulle attività i costi indiretti e le ore generali di studio** (come le attività di parcellazione, la formazione o l'organizzazione). Inoltre, per assicurarsi una valutazione corretta, è indispensabile integrare ai risultati economici il **valore strategico e operativo dell'area**. Per esempio, seppur non altamente redditizia, tenere la contabilità di alcuni clienti può risultare essenziale per attrarre consulenze a maggior valore aggiunto.

In genere, lo studio non è in possesso di un riscontro analitico dei propri risultati, il che può far emergere serie difficoltà nel migliorarli. Ovviamente un'idea di massima delle criticità è presente, ma senza evidenze numeriche il sentiero risulterà incerto e non sarà semplice muoversi con efficacia. Per ottenere risultati, sarà essenziale **analizzare ogni singolo cliente** con il fine di valutarne la redditività e comprendere i reali carichi di lavoro, permettendo alla direzione di scoprire gli spazi disponibili nel monte ore complessivo. Questi temi sono stati trattati in precedenti articoli ed è essenziale approfondirli se si desidera migliorare le performance dello studio.

Oltre che sul risultato complessivo, questi " *disallineamenti* " gestionali incidono direttamente e profondamente sui risultati delle singole aree. E quando queste sono responsabilità di soci distinti, non è raro che si generi del malcontento a livello societario. Il controllo di gestione ha quindi un duplice scopo: da un lato permette di condividere e migliorare le decisioni, dall'altro consente di **comprendere il valore aggiunto generato da ogni socio** al fine di rimodellare i criteri di suddivisione degli utili per renderli più coerenti con gli apporti individuali.

Ed è così che viene affrontato con coraggio un problema che, se dormiente, rischia di sfociare in manovre di scissione che possono compromettere la stabilità dello studio in modo molto significativo. Un **corretto riconoscimento degli apporti** può essere un'importante garanzia di durata per le partnerships e l'evidenza dei problemi, se affrontata nell'ottica di risolverli, può in breve tempo determinare un risultato complessivo maggiore. E quindi, una torta più grande da condividere.