

di **LORENZO LOSI**

Non pianificare significa pianificare il fallimento

Un piano è lo strumento attraverso il quale si definisce il percorso migliore per raggiungere un obiettivo. Ci aiuta a capire cosa è utile e cosa non è utile, ci aiuta a dare delle priorità alle attività da svolgere e ci impone di misurarci con i risultati raggiunti.

In che misura gli studi professionali pianificano e qual è la ricetta per una pianificazione efficace? Se il tuo studio raggiunge un risultato di cui non sei pienamente soddisfatto e non sai come influenzarlo, sei in ottima compagnia, essendo questa la situazione che vive la maggior parte dei professionisti in Italia. Il risultato dello studio è frutto dei processi operativi che durante il corso dell'anno trasformano risorse (soldi e tempo) nei risultati oggetto di valutazione. È proprio da questa considerazione che emerge il motivo per cui tanti professionisti risultano *"sorpresi"* dai propri risultati e non nella condizione di influenzarli: il fatto che non esista una cultura del dato che renda prioritaria la raccolta di informazioni e il loro utilizzo nel processo decisionale.

Il motivo per cui in tanti sono in questa situazione è comune: in un periodo storico diverso da quello attuale non serviva. Avere uno studio con ottimi risultati economici negli anni '90 poteva essere la conseguenza del lavorare bene, condizione che anche oggi rimane necessaria ma non sufficiente. Se prima infatti i costi di gestione erano contenuti e i prezzi più alti, oggi ci troviamo a contendere con uno scenario molto diverso: **costi in crescita e prezzi al ribasso**, con clienti molto attenti a ciò per cui stanno pagando e poco disponibili a pagare cifre effettivamente alte abbastanza da essere *"omnicomprensive"*. In questo contesto, almeno nella misura in cui il risultato economico dello studio è un KPI importante, l'efficienza del lavoro risulta tanto importante quanto la qualità professionale, e con efficienza intendiamo la capacità dello studio professionale di rispettare i parametri di redditività imposti dal limite minimo dei costi e il limite massimo della capacità di dimostrare valore. Essenzialmente, le commesse dello studio, quindi i clienti e le attività che compongono il lavoro da loro pagato sono *"economicamente sostenibili"* e vantaggiose solo a determinate condizioni.

Quante ore posso impiegare sul cliente per avere la redditività che mi aspetto? Questa la domanda a cui dare risposta per fare la pianificazione.

Lavorando gli studi prevalentemente a forfait, cioè definendo con il cliente l'onorario preventivamente rispetto al lavoro da svolgere, risulta importante che il forfait sia sostenibile. A fronte di 1.000 euro di parcella, 10 ore danno 100 euro all'ora, mentre 20 ore 50 euro all'ora. Quante ore posso dedicare per ottenere la tariffa che mi aspetto?

Quando BDM Associati vi aiuta in questo lavoro, per pianificare ci muoviamo in questo modo: **estrapoliamo i dati di "cosa fate per i clienti" dal vostro gestionale di studio** (ci sono stampe specifiche), capiamo in base a questi dati quanto tempo è necessario per svolgere il lavoro utilizzando dei nostri benchmark e lo definiamo come obiettivo da rispettare. Il criterio è semplice, se il preventivo è fatto sulla base delle cose da fare e di quante ore saranno necessarie (passaggio che richiede di essere precisi con la metodologia), allora **rispettare le ore pianificate sarà il criterio con cui si realizza la marginalità che desideri**.

Quindi il primo elemento è fare una **buona pianificazione**, che si basi su criteri oggettivi come i benchmark di mercato, per poi utilizzare questa pianificazione come chiave di lettura dei risultati organizzativi. Rilevando le ore dedicate alle attività infatti sarà possibile capire, mese dopo mese, se l'impegno richiesto risulta coerente con l'impegno pianificato. Se così fosse, allora nulla di cui preoccuparsi, il risultato a valle sarà quello pianificato a monte. Al contrario, vi doveste accorgere che i consumi sono significativamente maggiori del previsto, questo sarebbe l'elemento sufficiente a capire che non si realizzerà la marginalità desiderata e quindi che è necessario intervenire con un'azione correttiva. In questo modo non solo avrai sempre ben chiaro se vi state avvicinando o allontanando all'obiettivo di studio e soprattutto, sarai nelle condizioni di influenzare il risultato. Come? Intervendendo sulle situazioni che non seguono il tracciato pianificato durante la fase di budgeting, cioè solo quelle dove il tempo impiegato non è conforme a quello pianificato e che quindi avrebbero problemi di redditività, in questo modo influenzabili grazie alla consapevolezza dei numeri.

Quindi pianifica, perché è la ricetta per evitare il caos del tanto sforzo per poco risultato. Poi **controlla**, perché è il modo in cui rimani collegato alla realtà e capisci se l'operato è coerente con i tuoi obiettivi. Infine, correggi, correggi quelle situazioni che non *"vanno come previsto"*, perché sono il motivo per cui oggi non hai il risultato che dovesti avere.