RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

CONSULENZA AZIENDALE, COMMERCIALE E MARKETING

di LORENZO LOSI

3 leve per influenzare costi e produttività dello studio

La sostenibilità economica di uno studio professionale oggi non è più un fatto scontato. Il fatto che uno studio abbia funzionato bene negli anni passati non rappresenta alcuna garanzia di sostenibilità prospettica.

La sostenibilità va progettata, governata e monitorata e richiede un livello di consapevolezza gestionale che, a oggi, solo pochissimi professionisti possiedono realmente.
Se osserviamo un bilancio di studio concentrandoci sulla struttura dei costi, emerge subito una caratteristica chiave: **lo studio professionale è un modello quasi interamente a costi fissi.** I costi non crescono in modo proporzionale ai ricavi, ma seguono una logica *"a scalini":* al crescere dei volumi, lo studio investe in persone, tecnologie, spazi, strumenti. Tutti elementi che non vanno *"a consumo",* ma che entrano in struttura quando si superano determinate soglie operative. È il classico scenario: il volume aumenta, il titolare *"sente"* il bisogno di una risorsa in più, la cerca, la assume. Spesso prima che il volume sia realmente sufficiente a sostenerla e a generare margine. È una scommessa sul futuro. Una scommessa che, se non arrivano i clienti sperati, appesantisce la struttura dei costi e mette sotto pressione gli utili.
Quando si analizza la sostenibilità economica di uno studio, una cosa va chiarita subito: **quasi mai la soluzione è *"tagliare persone".*** Certo, il costo scende. Ma insieme al costo si perde capacità produttiva. È una leva estrema, da usare solo in situazioni di emergenza e di evidente insostenibilità economica.
Nel 99% dei casi, il lavoro vero è molto più raffinato. Non consiste nel ridurre il valore assoluto dei costi, ma nel governarli meglio, aumentando la produttività e facendo emergere margini oggi nascosti.
Le leve principali sono 3: efficienza, gestione delle ore improduttive e prezzi.

Efficienza - Essere efficienti significa ridurre le risorse necessarie per ottenere lo stesso risultato.
Nello studio professionale questo passa dai processi, dall'organizzazione del lavoro, dalla formazione delle persone e anche dall'educazione del cliente.
Se, a parità di ore disponibili, si riesce a gestire solo un **10% in più di attività,** l'impatto sul risultato economico è enorme. Perché? Perché i costi sono già coperti. E quindi i ricavi generati da quel volume aggiuntivo diventano quasi interamente utile.

Ore improduttive - Le ore improduttive sono tutte quelle ore che, nel corso dell'anno, non vengono attribuite a un cliente specifico. Sono fondamentali perché **gravano direttamente sul costo orario dello studio:** più ore improduttive ci sono, più ogni ora fatturata diventa costosa.
Un target di sostenibilità realistico per uno studio professionale non dovrebbe mai scendere sotto il 75% di ore produttive (attribuite direttamente ai clienti).
Se il tuo studio è sotto questa soglia, o peggio, se non hai i numeri per saperlo, stai ignorando una leva potentissima di miglioramento dei risultati. Per dare un ordine di grandezza: in uno studio di 10 persone, spostare anche solo il 5% delle ore da attività improduttive ad attività fatturabili equivale a creare un part-time da 4 ore al giorno, pagato dai clienti.

Prezzi - Può sembrare strano parlare di prezzi in un'analisi dei costi, ma è un errore non farlo.
Prezzi più alti, se correttamente valorizzati sul mercato, hanno un effetto diretto sulla sostenibilità: riducono la necessità di sovraccarichi, dispersioni e inefficienze che non siano adeguatamente ripagate.
Quando i prezzi erano alti, nessuno studio sentiva il bisogno del controllo di gestione (anche se ne avrebbe comunque beneficiato). Oggi i prezzi sono sotto pressione: concorrenza, clienti più esigenti, percezione di valore più debole. Eppure, rimane una verità semplice: **gli studi che sanno trasmettere il valore di ciò che fanno si distinguono dalla massa.** Non sono marziani. Hanno solo deciso che il posizionamento e il valore non sono un tema commerciale, ma una priorità gestionale. E questa, oggi più che mai, è una lezione da ricordare.

Riproduzione vietata - sabato 24 gennaio 2026