



Venerdì 29/11/2019

## **Cosa significa gestire uno studio professionale oggi?**

A cura di: BDM ASSOCIATI Srl

La necessità di evolvere per far fronte alle nuove opportunità di mercato.

Come essere un ottimo chef non è garanzia di sostenibilità per un ristorante, essere un bravo professionista oggi non è più sufficiente a garantire il successo di uno studio professionale.

Negli ultimi anni di convegni sulle esigenze gestionali e organizzative degli studi ho avuto modo di testare l'impatto di questa frase su centinaia di volti. Nonostante oggi i professionisti ne condividano quasi all'unanimità il significato, questa asserzione non è sempre stata corrispondente alla realtà. Se potessimo percorrere a ritroso la storia della professione verremmo infatti presto smentiti dalle evidenze.

Prima della crisi economica del 2008, la percezione di valore nel rapporto impresa-professionista sostanzialmente, nella maggior parte dei casi, la generazione di margini economici che erano diretta conseguenza del buon lavoro svolto. Se questo contesto fosse rimasto immutato, con il passaparola dei clienti che alimentava lo sviluppo e le parcelle che non rappresentavano motivo di discussione, la partecipazione dei professionisti ai convegni su queste tematiche sarebbe stata decisamente scarsa. Oggi, al contrario, assistiamo con grande piacere e senso di responsabilità a sale piene di partecipanti, con picchi di anche 200 professionisti che ascoltano con interesse. Questo ci conferma che il vento nel settore è cambiato e che la sensibilità alle esigenze gestionali dello studio e delle aziende clienti presenta un trend di continua crescita.

A fronte dei numerosi repentini cambiamenti degli ultimi anni, non sorprende quindi che il controllo di gestione sia emerso come una funzione di sopravvivenza per lo studio professionale. Senza di esso le nuove circostanze prodotte dalla crisi non potrebbero essere adeguatamente integrate nel modello gestionale, nuocendo così all'attività. Per esempio, la marginalità media sui clienti risulta compressa dall'interazione con fattori esogeni e non controllabili dallo studio, che deve quindi ingegnerizzare ed implementare una risposta efficace. Da un lato, l'emergere di sempre maggiori adempimenti, che portano con sé sempre più lavoro, accresce i costi. Dall'altro, il cliente risulta mediamente più attento al rapporto economico con lo studio, che non aiuta il professionista a ribaltare sulle parcelle il peso di questi nuovi aggravati normativi.

Il logico punto di approdo di questa linea di ragionamento è che, in assenza di una risposta concreta da parte dello studio, il risultato economico dell'attività tradizionale sarà aggravato. Infatti, ciò che riscontriamo sul mercato è che a seguito della crisi economica gli studi hanno spesso dovuto adattare le proprie aspettative di guadagno. Questo è conseguenza di un diffuso deterioramento del parco clienti, composto spesso da aziende che a seguito della crisi hanno riscontrato perdite di fatturato o addirittura sono rimaste vittime delle contingenze, lasciando anni di parcelle insolute e danneggiando gli studi che avevano deciso di fronteggiare le difficoltà con il cliente. Le richieste di sconto che sono state accolte hanno, a parità di fattori, danneggiato il fatturato e l'acquisizione di clienti ha smesso di essere garantita dal passaparola, indebolito dal calo nel tasso di natalità delle aziende. Con i recenti segnali di ripresa, alcuni coraggiosi imprenditori hanno scelto di rimettersi in gioco, ma la maggiore attenzione ai costi sta comportando un adattamento al ribasso delle parcelle per l'assistenza tradizionale e sta implementando una sostituzione dei clienti meno che proporzionale a livello economico. Ovviamente lo scenario appena delineato presuppone un'assenza di contromossa da parte dello studio,



che purtroppo si riscontra spesso nella realtà. Lo sforzo legato alla complessità della gestione ordinaria determina infatti frequentemente una serie di difficoltà nel reagire e nel configurare una strategia credibile. Non solo, questa situazione spesso condanna lo studio a prolungate situazioni di affanno e rincorsa, di impegni lavorativi spossanti e non compatibili con la vita privata, di soddisfazioni economiche sempre più aleatorie.

Tuttavia, l'esistenza di studi professionali che ancora ottengono gratificazioni significative deve essere fonte d'ispirazione, poiché ne conferma la possibilità. Infatti, esistono una serie di leve che il titolare di studio può, e azzardo dovrebbe, utilizzare per ritornare al timone della propria nave.

Logiche analitiche nella gestione dello studio sono un fattore critico di successo. È dunque fondamentale mettere a punto un sistema di pianificazione e controllo capace di stimolare la crescita e informare le decisioni della direzione, attraverso la comprensione accurata dei propri costi e l'evidenza dei carichi di lavoro e delle potenzialità delle risorse.

Tuttavia, il cambiamento non riguarda solo il titolare, ma anche la struttura, che deve essere coinvolta in questo processo di presa di coscienza ed essere incoraggiata ad assumersi la propria parte di responsabilità per il futuro dello studio. La tematica non deve essere trattata alla stregua di un tabù, perché l'unico modo per evitare l'insorgere dei suddetti problemi legati al mercato è adottare una strategia coerente e condivisa da tutto il personale. Vi stupireste di quanto possano essere positive le reazioni delle persone se adeguatamente coinvolte e chiamate a partecipare.

Questo coinvolgimento può anche supportare lo sviluppo professionale e commerciale dello studio, rendendolo ancora più duraturo ed efficace. Lo sviluppo di nuove competenze e la capacità di presentarle al mercato potenziale sono la chiave per uscire dalla pericolosa situazione di stagnazione o declino che ha caratterizzato i volumi degli ultimi anni per molti studi.

Un ostacolo alla realizzazione di questa ripresa potrebbe essere la resistenza al cambiamento, meccanismo cardine della mente umana. Per superarla è necessario coinvolgere le persone in un ragionamento concreto sulla necessità e opportunità di cambiare. Questa resistenza è tipicamente riscontrata anche di fronte alle evoluzioni tecnologiche con cui lo studio è costretto a fare i conti. Perché invece non vederle come un'opportunità, un'esigenza competitiva con cui dobbiamo fare i conti e da cui possiamo emergere vincitori? Se infatti tutti gli studi affrontano un'inerzia comportamentale nei confronti delle abitudini di lavoro, quelli che saranno così lungimiranti da cogliere le opportunità della tecnologia potranno essere più competitivi e maggiormente attrattivi sul mercato.

In BDM Associati ci occupiamo di consulenza in organizzazione e controllo di gestione per gli studi professionali. In una serie di prossimi articoli affronteremo le tematiche finora delineate in collaborazione con lo staff di AteneoWeb per approfondire e offrire soluzioni alle criticità che affrontiamo quotidianamente al fianco dei titolari di studio.

Essere un bravo professionista oggi non è più garanzia della sostenibilità dello studio, ma questo non significa che il bravo professionista non possa incorporare le competenze del bravo imprenditore e condurre con coraggio la struttura, superando sfide e sapendo cogliere le opportunità del prossimo futuro.

Dott. Lorenzo Losi