

COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Il business plan nello studio professionale: metodo e numeri

di **Michela Alpini** – Consulente di **BDM Associati SRL**

Per uno **studio professionale moderno**, il business plan non è più un mero adempimento formale, ma **uno strumento centrale di governo della struttura**. In un mercato segnato dalla contrazione dei margini sulle attività tradizionali e da una crescente complessità gestionale, pianificare in modo consapevole è una necessità.

Redigere un business plan significa **superare la logica del solo bilancio a consuntivo** e progettare il futuro dello studio attraverso dati oggettivi, ipotesi realistiche e obiettivi misurabili, trasformando l'operatività quotidiana in una strategia strutturata.

Perché redigere un business plan nello studio professionale

Adottare una **visione strategica dello studio** permette di evitare una gestione "a vista", ancora diffusa tra i professionisti. Studi di commercialisti e consulenti del lavoro sono, a tutti gli effetti, **organizzazioni complesse**, che gestiscono persone, tecnologia, costi fissi e flussi finanziari.

Un business plan efficace parte da una consapevolezza chiave: **la risorsa primaria dello studio è la capacità produttiva del team**. Le ore disponibili non sono infinite e devono essere pianificate, valorizzate e "vendute" in modo sostenibile.

Ad esempio, uno studio con quattro collaboratori dispone di circa **7.040 ore annue teoriche**. Il business plan deve chiarire come queste ore verranno impiegate e con quale impatto sulla redditività complessiva.

Su cosa focalizzarsi: i pilastri della pianificazione

Nella redazione del business plan, il professionista dovrebbe concentrarsi su **tre direttrici strategiche fondamentali**: organizzazione dei processi, evoluzione tecnologica e monitoraggio dei margini.

Il primo passaggio operativo è l'**analisi del portafoglio clienti**. Non tutti i clienti generano lo stesso valore e spesso le differenze sono rilevanti.

Esempio: un cliente che genera 10.000 euro di fatturato ma assorbe 200 ore di lavoro ha una

produttività di 50 €/ora, mentre un cliente da 5.000 euro che richiede solo 50 ore produce 100 €/ora. Il business plan deve prevedere **azioni correttive sui clienti a bassa produttività**, per liberare tempo da riallocare verso attività e servizi a maggiore valore aggiunto.

Pianificazione economica e finanziaria dello studio

Un business plan efficace richiede una **corretta pianificazione economica e finanziaria**, includendo anche i **costi figurativi**, in particolare il valore del tempo dei soci. Senza questa valorizzazione, la redditività risulta distorta e le decisioni strategiche vengono prese su basi incomplete.

È inoltre fondamentale **prevedere e monitorare i flussi di cassa**, considerando la stagionalità degli incassi tipica degli studi professionali, per evitare tensioni di liquidità.

L'Intelligenza Artificiale come asset di investimento

Un capitolo ormai imprescindibile del business plan riguarda l'**integrazione dell'Intelligenza Artificiale**, da considerare non come un costo, ma come **un vero investimento strategico**.

Esempio: uno studio investe 5.000 euro in un software di IA per la pre-classificazione contabile. Se l'automazione riduce del 20% il tempo impiegato su 1.000 ore di contabilità, si liberano 200 ore. Se queste ore vengono riallocate su consulenze da 120 €/ora, il beneficio economico potenziale è pari a **24.000 euro**, con un ritorno sull'investimento molto elevato. Questo impatto deve essere chiaramente mappato all'interno del business plan.

I target di performance: i KPI fondamentali

Per trasformare il **Business Plan in una vera guida operativa**, non è sufficiente definire obiettivi generici. È indispensabile individuare **traguardi numerici concreti**, monitorati nel tempo attraverso un sistema di controllo di gestione strutturato.

Solo grazie a indicatori chiari e misurabili è possibile **analizzare periodicamente gli scostamenti** tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato, intervenendo in modo tempestivo. Tra i principali KPI che il titolare di uno studio dovrebbe monitorare rientrano i seguenti.

1. Full cost medio di studio previsto vs effettivo

È essenziale analizzare con continuità il **costo pieno medio orario dello studio**, comprensivo di tutti i costi sostenuti. Se il business plan prevedeva un full cost di 45 euro e l'analisi a consuntivo evidenzia un costo effettivo di 55 €/h, **non è più sostenibile vendere quell'ora a 50 euro**.

2. Produttività oraria del cliente obiettivo

Misura il valore generato da ogni cliente in rapporto al tempo assorbito (fatturato cliente / ore dedicate) e consente di definire **il valore orario minimo** affinché ogni mandato generi l'utile previsto.

3. Target di efficienza organizzativa ed equilibrio tra le attività

Permette di pianificare la distribuzione delle ore tra clienti e processi interni, individuando le inefficienze che appesantiscono la struttura.

4. Scostamento rispetto ai budget

Se una pratica di bilancio è preventivata in 10 ore ma ne richiede 15, **il margine previsto si riduce del 33%**. Monitorare questo KPI consente di intervenire tempestivamente su errori di preventivazione.

Dalla pianificazione al monitoraggio continuo

La reale forza del business plan risiede nel **monitoraggio costante degli scostamenti**. Revisioni periodiche, almeno trimestrali, permettono di analizzare l'andamento rispetto agli obiettivi e introdurre correttivi operativi in modo tempestivo.

Conclusioni

Il business plan consente al professionista di **assumere pienamente il ruolo di imprenditore della propria struttura**. Pianificare la produttività, presidiare i numeri, programmare gli investimenti e monitorare i KPI sono passaggi indispensabili per garantire solidità e continuità nel tempo.

In un mercato che richiede decisioni rapide e basate sui dati, **governare i processi interni rappresenta il vero vantaggio competitivo** di uno studio professionale orientato alla crescita.