



Il Manuale dello Studio Professionale



A cura di BDM Associati

Consulenza strategica e organizzativa per Studi Professionali

Tel. 0523.604083 - www.bdmassociati.it

EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE

Il modello di mercato è **profondamente cambiato** e il singolo Studio non è più nelle condizioni di contrastare, da solo, la crescente pressione competitiva imposta dal settore. Se gli effetti di questa trasformazione sono ormai evidenti, risultano molto meno immediati i passi necessari per affrontarla in modo efficace.

Per farlo, **sono richiesti coraggio, visione e una reale disponibilità al cambiamento, a partire innanzitutto dai titolari dello Studio.**

Se lo Studio, nella sua configurazione tradizionale, non è più in grado di generare risultati adeguati a garantirne la sostenibilità nel tempo, è perché il suo approccio **non risulta ancora riallineato alle best practice oggi richieste dal mercato.** Proprio tali best practice costituiscono il riferimento operativo del presente manuale e vengono approfondite nei capitoli che seguono.



Fino alla crisi del 2008, il professionista operava in un contesto complessivamente favorevole. Il passaparola portava nuovi clienti, i compensi venivano raramente messi in discussione, gli adempimenti risultavano meno pressanti e il risultato economico dello Studio appariva come la naturale conseguenza del lavoro svolto.

L'attività risultava sostenibile anche in assenza di una gestione particolarmente analitica e il professionista poteva permettersi alcuni **"errori di valutazione" senza conseguenze rilevanti.** Nella compensazione tra clienti più redditizi e clienti meno soddisfacenti, lo Studio riusciva comunque a generare marginalità.

Oggi, tale equilibrio **risulta superato.** In alcuni casi, i "clienti meno redditizi" sono aumentati; più in generale, le modalità tradizionali di gestione non risultano più adeguate a rispondere alle nuove sfide poste dal mercato degli studi professionali.

La **spinta alla digitalizzazione**, inizialmente guidata anche da interventi normativi ma progressivamente sostenuta dalla ricerca di competitività, ha segnato una discontinuità netta rispetto al passato.

Da quel momento, le trasformazioni hanno subito un'ulteriore accelerazione. **L'intelligenza artificiale, il cambiamento nelle aspettative delle risorse umane e l'aumento delle operazioni straordinarie tra studi** stanno ridefinendo gli equilibri del settore, rendendo sempre più evidente la necessità di **ripensare modelli organizzativi, logiche gestionali e posizionamento professionale.**

Il paradigma del Professionista è mutato.

Molte imprese percepiscono il supporto dello studio professionale come un **costo necessario** per gestire una burocrazia complessa e pesante. Oggi, **il cliente è più informato, più esigente e molto più sensibile al prezzo rispetto al passato**. Di conseguenza, la pressione competitiva tra studi è aumentata e realizzare margini adeguati è diventato più difficile.

Allo stesso tempo, il settore sta attraversando una fase di **trasformazione accelerata**. La digitalizzazione dei processi, l'automazione delle attività ripetitive e, più recentemente, l'introduzione di strumenti basati sull'**intelligenza artificiale** stanno modificando profondamente il modo di lavorare negli studi professionali. Non si tratta di un cambiamento temporaneo, ma di **un'evoluzione strutturale del mercato** che sta ridisegnando modelli organizzativi, modalità operative e aspettative dei clienti. Lo studio non può più essere gestito esclusivamente con una logica tecnico-professionale. **Oggi sono necessarie tre figure: un professionista, un imprenditore e un manager**. Nella maggior parte degli studi italiani, che hanno dimensioni contenute, questi tre ruoli coincidono nella stessa persona: il titolare, ma proprio per questo è necessario sviluppare **nuove competenze e una maggiore consapevolezza gestionale**.

Questo non vuol dire che il titolare dovrà lavorare anche di notte, ma dovrà "attrezzarsi". Sarà indispensabile **un sistema di pianificazione e controllo** realmente utilizzato da tutta la struttura, **capace di monitorare costi, produttività e marginalità**, insieme a **procedure** che rendano l'organizzazione più efficiente e il lavoro replicabile.

Accanto all'efficienza operativa, diventa centrale la capacità di **sviluppare opportunità di lavoro**. Il marketing dello studio dovrà generare nuove occasioni professionali sia all'interno del parco clienti sia nel mercato potenziale. Anche le continue novità normative possono diventare **opportunità commerciali** per gli studi che riescono a interpretarle e comunicarle correttamente ai clienti.

La disponibilità a reinventarsi e a rivedere logiche storiche alla luce del nuovo contesto rappresenta oggi la vera discriminante tra gli studi destinati a crescere e quelli che rischiano di rimanere schiacciati dalle trasformazioni del mercato.

In questo percorso di evoluzione, BDM Associati rappresenta da anni **un punto di riferimento per il settore**. Attraverso il Protocollo BDM abbiamo affiancato **oltre 1.600 studi professionali in tutta Italia**, aiutandoli a migliorare l'organizzazione interna, aumentare l'efficienza, recuperare marginalità e sviluppare nuovi clienti.

Puoi leggere qui le loro storie.



AREE CRITICHE PER LE STRUTTURE PROFESSIONALI

L'imprenditore professionale che aspira al successo si preoccupa di mantenere sotto controllo alcune **aree vitali** della propria organizzazione, consapevole che esse interagiscono tra loro — rafforzandosi o ostacolandosi — nel determinare i risultati dello studio nel tempo.

Il primo passo è sempre quello di **"mettere a posto" lo storico**, creando le condizioni per uno sviluppo solido. Questo, tuttavia, non significa dover attendere tempi lunghi: molto dipende dalla **chiarezza degli obiettivi e dalla volontà e capacità di esecuzione**.

1

Sistemi di pianificazione e controllo di gestione

Quando si parla di risultato economico dello Studio, molti professionisti restano **ancorati alla "sensazione"**.

Il tempo dedicato a un cliente è coerente con il mandato?

L'inefficienza è interna o generata dal cliente?

I carichi di lavoro sono distribuiti correttamente?

Senza numeri, il concetto di performance è interpretabile e ogni risposta opinabile.

La gestione "a percezione" può funzionare in contesti semplici e poco competitivi.

Poteva funzionare negli anni Novanta, ma oggi?

Nel mercato attuale, non avere una gestione basata su numeri rappresenta un **rischio strutturale per la sostenibilità**. Senza una misurazione oggettiva della **marginalità per cliente, per area di attività e per risorsa**, lo Studio non governa il proprio futuro, ma subisce le logiche di mercato.

2

Procedure di studio digitale

La digitalizzazione non è più una scelta tecnologica: è **un modello organizzativo**.

Gli strumenti informatici hanno ormai raggiunto un livello di maturità che consente allo Studio di lavorare in modalità **strutturata, tracciabile e integrata**. Tuttavia, la tecnologia da sola non basta. Senza procedure chiare, l'innovazione genera solo **complessità**.

Procedure ben progettate e software integrati diventano così un **moltiplicatore di efficienza**. Riducono l'incertezza operativa, evitano sovrapposizioni e responsabilizzano la struttura.

Nel modello evoluto, il Professionista non deve essere il **"collo di bottiglia"** del processo, ma il regista di un sistema che funziona anche senza il suo intervento costante.

3

Marketing - Comunicazione e Vendita di servizi Professionali

Oggi la visibilità sul web è diventata una **componente importante** anche per gli studi professionali che non hanno mai sviluppato un approccio commerciale strutturato. Non si tratta solo di avere un sito internet, ma di **presidiare in modo consapevole anche i social**, che possono diventare una fonte concreta di opportunità grazie a strumenti come le **social ads**.

Tuttavia, questo non è un vero punto di partenza: prima occorre chiarire **cosa vende lo studio, a chi si rivolge e come intende proporsi**. Serve quindi un **approccio strategico**. Allo stesso tempo, anche il **parco clienti** rappresenta una grande opportunità: **la customer care** non serve solo a misurare la soddisfazione, ma anche a proporre **nuovi servizi a valore**.

4

M&A - Fusioni e acquisizioni di Studio

Le operazioni di M&A tra studi professionali sono sempre più presenti nel dibattito del settore e spesso vengono **percepiti come un passaggio inevitabile**. In realtà non lo sono: **rappresentano piuttosto un'opportunità**, a condizione di sapere esattamente cosa si sta facendo.

Nel caso di una **cessione**, è fondamentale che lo studio sia organizzato e gestito correttamente, perché solo una **struttura ordinata e trasparente** consente di valorizzare adeguatamente l'avviamento. Nelle **aggregazioni**, invece, il punto chiave è costruire un vero **percorso di convergenza tra le realtà coinvolte**, necessario per rendere l'operazione efficace e sostenibile nel tempo. Quando si parla di **acquisizioni**, infine, è indispensabile **essere consapevoli delle complessità organizzative, economiche e umane** che queste operazioni comportano e affrontarle con le competenze e le risorse adeguate.

5

Attrarre e valorizzare le risorse umane

Le risorse umane rappresentano oggi **uno dei fattori più critici per lo sviluppo** di uno studio professionale. Alla gestione delle relazioni interne si affianca una difficoltà sempre più evidente nel reperire **collaboratori qualificati**, ma anche figure junior disposte a intraprendere percorsi di crescita all'interno degli studi.

Per questo diventa fondamentale **lavorare sull'attrattività dello Studio**, sia verso l'esterno sia verso chi già ne fa parte. La visibilità sul web può contribuire anche a questo obiettivo, raccontando valori, organizzazione e opportunità di crescita.

Allo stesso tempo è necessario **strutturare piani di carriera chiari e sistemi incentivanti coerenti**, capaci di motivare, trattenere e valorizzare le persone nel tempo.

1

SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Un sistema di pianificazione e controllo di gestione permette al titolare di **definire con chiarezza i risultati attesi** della propria struttura e di monitorare nel tempo il **grado di raggiungimento degli obiettivi**.

I risultati dello Studio non dovrebbero essere indovinati, ma **valutati periodicamente per poter essere influenzati attraverso decisioni consapevoli**, coinvolgendo anche clienti e collaboratori nella costruzione di un **rapporto sostenibile nel tempo**.

All'interno di questo sistema, la **rilevazione delle attività consente di rendere oggettive** molte impressioni e di orientare l'attenzione di tutti sui **risultati realmente rilevanti** per lo Studio, individuando inefficienze e ristabilendo le corrette priorità operative.

Di seguito vengono riportate le criticità maggiormente riscontrate negli studi prima dell'applicazione del Protocollo BDM di pianificazione e controllo.

CRITICITÀ	SPIEGAZIONE	RISOLUZIONE
Sperequazione tariffaria tra i clienti	Rischio di applicare tariffe non coerenti con l'impegno richiesto o con i prezzi di mercato. In assenza di un sistema calibrato di controllo interno, i clienti "efficienti" pagano tariffe elevate, mentre i clienti problematici una tariffa contenuta.	Valutazione dei prezzi rispetto ai valori di mercato (benchmark). L'utilizzo diffuso di un sistema di pianificazione e controllo permette alla direzione di agire su tempi e tariffe.
Risultati delle ASA (Aree Strategiche di Affari) non ottimizzati e in compensazione	Compensazione tra i risultati delle singole ASA e alcune aree che sorreggono la struttura (la consulenza straordinaria o le paghe). Le criticità sono riconducibili a tariffe non calibrate e a livelli di saturazione non ottimali.	Confrontando i risultati delle singole ASA con quelli espressi dal mercato si interviene sulla calibrazione delle tariffe e la corretta saturazione delle risorse.
Difficoltà nello stabilire i carichi di lavoro degli operatori	Il lavoro si espande in funzione del tempo disponibile (legge di Parkinson) e quindi la percezione è sempre di saturazione. La saturazione non calibrata rappresenta un'importante fonte di risorse (già pagate) per la struttura.	Carichi di lavoro valutati attraverso budget di tempi (preventivi di ore basati su benchmark) per ogni cliente/pratica/attività.
Errato calcolo della produttività degli operatori	L'operatore non controlla la propria produttività economica: non decide le tariffe o il proprio carico di lavoro, non ha visibilità della complessità dei clienti. Se questi fattori incidono negativamente si tende ad attribuire all'operatore «responsabilità» non proprie.	Valutazione della produttività quantitativa (benchmark). Il sistema di pianificazione e controllo permette di agire ciclicamente sulle dispersioni e calibrare le tariffe (miglioramento continuo)
Difficoltà nel valutare l'efficienza dei processi	Questo è vero sia per la parte operativa che per la parte organizzativa interna ed è dovuto alla mancanza di confronto critico. Le inefficienze dei processi hanno un'incidenza sul costo pieno dell'ora e/o sul costo del venduto e quindi sulla competitività della struttura.	Il sistema di pianificazione e controllo permette di valutare l'efficienza dei processi e la priorità degli interventi correttivi. Il confronto con le best practices permette di valutare nuove strade percorribili.

Timesheet o Pianificazione e Controllo?

Il timesheet, **da solo**, è uno strumento limitato perché si concentra esclusivamente sulla **rilevazione dei tempi consuntivi**, cioè su ciò che è già accaduto.

Un sistema di pianificazione e controllo, invece, parte dalla definizione di **obiettivi di tempo e di redditività (budget)** per clienti e attività. La rilevazione dei tempi diventa così solo una **componente del sistema**: serve per confrontare ciò che è stato fatto con ciò che era previsto.

In questo modo, i dati non si limitano a **descrivere il passato**, ma diventano **uno strumento per gestire lo studio**, correggere le inefficienze e migliorare i risultati nel tempo.

CARATTERISTICHE CHIAVE DEI SISTEMI DI CONTROLLO	SISTEMA DI TIMESHEET TRADIZIONALE	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO
Digeribilità per la struttura	Difficile : perché rischia di essere interpretato come controllo dell'operatore.	Semplificata : attraverso la condivisione degli obiettivi analitici per singolo cliente/attività con gli operatori prima della rilevazione dei consuntivi.
Fruibilità dei tempi segnati	Bassa : per l'assenza di benchmark di riferimento da porre a confronto dei tempi consuntivi (le ore sono giuste, tante o poche?)	Alta e immediata attraverso il confronto tra i consuntivi e gli obiettivi (budget basati su benchmark) stabiliti a monte. Immediata fruibilità e chiara visibilità delle situazioni critiche.
Tempistica del dato	Ex-Post : valutazione dei dati alla fine del periodo.	In Progress : I budget sono temporizzati quindi riusciamo a valutare l'andamento di ogni singolo cliente/attività/addetto mese dopo mese sfruttando a pieno le potenzialità del dato.
Leggibilità del dato	Bassa : per la difficoltà nel distinguere la causa delle dispersioni: struttura o cliente? Rischio competitivo di «addebitare» al cliente ore non sue o di attribuire al collaboratore le dispersioni causate dal cliente.	Alta : Conoscendo il tempo tecnico (budget basato su benchmark) risulta semplice individuare le dispersioni e la loro causa potendo agire sulla reale fonte.
Potenzialità del dato	Ridotta : La visibilità solo a consuntivo permette prevalentemente l'utilizzo a fini di parcellazione e fatturazione delle attività/ore extra (con il rischio di attribuire al cliente le inefficienze della struttura e quindi di risultare fuori mercato).	Il confronto in progress dei dati permette di utilizzare a pieno le loro potenzialità valutando l'evoluzione delle performance e le loro cause a livello previsionale. Commerciale : massima potenza del dato perché temporalmente efficace sia ai fini della valorizzazione che dell'educazione del cliente nella riduzione delle dispersioni. Gestionale : i dati danno fondamento alle scelte strategiche e operative, creando consapevolezza condivisa e rapidità decisionale. Miglioramento Continuo : la visibilità analitica dei risultati permette di responsabilizzare la struttura nel continuo miglioramento dei risultati produttivi ed economici.

L'importanza dei benchmark per una corretta pianificazione

Un forte limite degli studi professionali è **avere se stessi come unico modello di riferimento**. Questo rende estremamente **difficile valutarsi con occhio critico**. Senza termini di paragone esterni è facile ritenere che il proprio modo di lavorare sia “normale”, mentre molte inefficienze organizzative o commerciali **rimangono invisibili**. In queste condizioni diventa complesso accorgersi delle reali opportunità di miglioramento, soprattutto quando queste richiedono di rivedere abitudini consolidate negli anni.

Al contrario, la visibilità dei propri risultati e **il confronto con quelli di altre strutture** rendono molto più chiari i punti di forza e, soprattutto, le aree di debolezza. Il confronto aiuta a individuare le cause reali dei problemi e spesso fornisce anche la spinta necessaria per uscire dalla propria area di comfort e avviare quel percorso evolutivo che il mercato oggi richiede agli studi professionali.

Per rispondere a questa esigenza, **BDM Associati ha analizzato i dati economici e organizzativi raccolti in migliaia di studi professionali seguiti negli anni**, arrivando a individuare valori di riferimento che caratterizzano le strutture più efficienti e a definire **traguardi realistici e raggiungibili** per qualunque studio.

Da questa analisi **sono nati i benchmark**, cioè indicatori numerici di riferimento che arrivano fino al livello della singola attività di lavoro. Attraverso questi indicatori è possibile valutare elementi fondamentali per il buon funzionamento dello studio: i costi della struttura, la coerenza dei prezzi applicati ai clienti, i carichi di lavoro delle persone, le tempistiche operative e, più in generale, **tutti i principali KPI gestionali**.

Ad esempio, partendo da alcune informazioni presenti nei software gestionali, è possibile ricostruire le attività svolte per ogni cliente e tradurre questi carichi di lavoro in tempi standard: quanto dovrebbe impiegare uno studio mediamente efficiente per svolgere quelle stesse attività?

Allo stesso modo **è possibile confrontare i costi della propria struttura con quelli di studi simili per dimensioni e organizzazione**, valutare la correttezza dei prezzi applicati ai clienti o comprendere se determinate aree di attività generano realmente la marginalità attesa.

Con BDM è possibile **individuare rapidamente ogni singola area di miglioramento numerico** dello studio e lavorare nei mesi successivi su un piano di miglioramento incrementale, capace di produrre risultati concreti e misurabili nel tempo.

Un progetto di consulenza gestionale BDM si sviluppa su tre binari paralleli, che permettono di costruire rapidamente un sistema di governo dello Studio basato su dati oggettivi e decisioni consapevoli.

Essendo risultati enormemente efficaci su così tanti casi, riportiamo la nostra metodologia a riferimento.

SEGUE →

1. Analisi dello Studio

Il primo passo consiste **nell'analizzare la situazione economica e organizzativa** dello Studio. Viene costruito un **bilancio gestionale e confrontato con i benchmark** di settore per individuare le principali criticità e le aree di miglioramento. Contestualmente viene calcolato il costo pieno orario, sia per area di attività sia per singolo operatore.

Successivamente viene svolta **un'analisi a benchmark del parco clienti**. I budget di tempi vengono determinati applicando i benchmark ai dati quantitativi disponibili nello Studio: ad esempio numero di righe contabili, tipologia e quantità di dichiarazioni, cedolini elaborati e altre attività ricorrenti.

Questo approccio basato su benchmark consente di costruire un sistema di budget anche senza disporre di dati storici di tempi rilevati, **grazie ai tempi empirici raccolti** e aggiornati continuamente su centinaia di studi professionali.

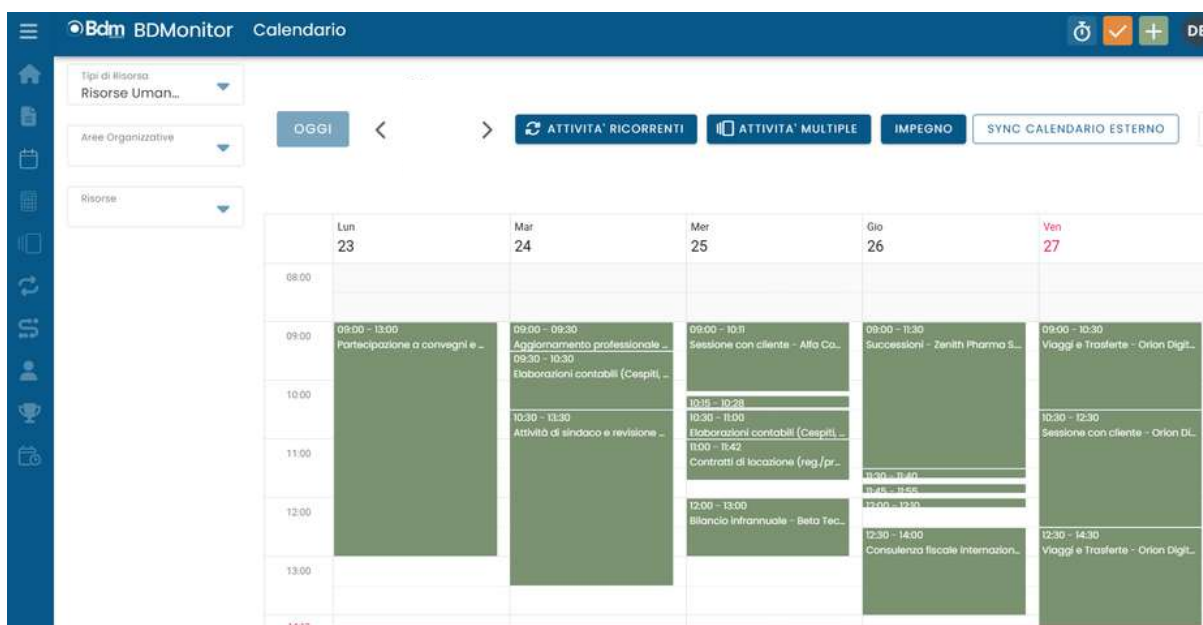
I tempi preventivati vengono quindi confrontati con le parcelle applicate ai clienti, per individuare eventuali incoerenze tra lavoro tecnico previsto e compensi riconosciuti, al netto di richieste straordinarie o particolari complessità.

2. Sistema di rilevazione delle attività

Il secondo binario riguarda **l'introduzione di un sistema di rilevazione delle attività** semplice e sostenibile, che può essere fornito direttamente da BDM oppure basarsi sugli strumenti già presenti nello Studio.

Il sistema **viene spiegato alle persone in modo chiaro e coinvolgente**, evitando che venga percepito come uno strumento di controllo. A questa fase segue la **condivisione degli obiettivi di tempo sui clienti**, così che i collaboratori possano lavorare con maggiore consapevolezza e responsabilità.

BDM si occupa di verificare che la rilevazione delle attività avvenga correttamente e continua a **coinvolgere le persone nei mesi successivi**, mantenendo alta la motivazione e **intervenendo insieme nei casi più critici**.



3. Dashboard e analisi periodiche

Il terzo binario prevede la costruzione di una dashboard di analisi gestionale attraverso strumenti di Business Intelligence evoluti (Microsoft o Google). In questa dashboard confluiscono i dati di parcellato, i tempi rilevati e tutte le informazioni utili per monitorare l'andamento dello Studio.

Il valore del Protocollo BDM non sta solo nello strumento tecnologico, ma soprattutto nel metodo: svolgiamo per voi le analisi come farebbe un controller esterno, incrociando i dati e individuando le informazioni realmente rilevanti.

Periodicamente ci sediamo con il titolare per analizzare i risultati, prendere consapevolezza dei dati e definire insieme le azioni correttive o di sviluppo. Su queste azioni manteniamo un ruolo attivo di affiancamento e responsabilizzazione, accompagnando lo Studio in un percorso di miglioramento continuo.



Vuoi individuare le tue aree di miglioramento?

Il primo step è un **confronto di 1 ora** con i nostri esperti. Potrai riservarlo **gratuitamente** selezionando data e ora a te più comodi.

**CLICCA QUI E
RISERVA IL TUO
CONFRONTO**

2

PROCEDURE DI STUDIO DIGITALE

Le procedure rappresentano uno degli strumenti più efficaci per rendere **replicabile, controllabile e migliorabile nel tempo il lavoro** di una struttura professionale. Formalizzare le modalità operative consente infatti di **chiarire ruoli e responsabilità**, uniformare il modo di lavorare tra le persone, ridurre gli errori e garantire **continuità nella qualità del servizio**, indipendentemente da chi svolge materialmente l'attività.

Un sistema di procedure ben progettato permette di **trasformare il sapere operativo dell'organizzazione in patrimonio condiviso**, evitando che conoscenze importanti restino nella sola esperienza dei singoli collaboratori. Questo aspetto diventa particolarmente rilevante nel momento in cui lo studio cresce o inserisce nuove persone: la presenza di **procedure chiare** facilita infatti l'inserimento e la formazione dei nuovi collaboratori, riducendo i tempi di apprendimento e rendendo più semplice comprendere come svolgere correttamente le attività, quali passaggi seguire e quali standard rispettare.

Un altro ambito nel quale le procedure assumono grande valore è il **rapporto con il cliente**. Anche la gestione della relazione – dall'accoglienza iniziale alla presa in carico delle richieste, fino alla gestione delle comunicazioni e delle eventuali criticità – può e dovrebbe essere strutturata attraverso modalità operative condivise.

Le procedure non rappresentano quindi un elemento di rigidità organizzativa, ma piuttosto **uno strumento che consente alla direzione di liberare tempo e attenzione per le decisioni strategiche**. Quando progettato in modo strutturato, l'insieme delle procedure può evolvere in un vero e proprio **Sistema di Gestione per la Qualità**, che può essere certificato secondo lo standard ISO 9001. Questa certificazione prevede la verifica, da parte di un ente terzo indipendente, della conformità dell'organizzazione ai principi di efficacia, tracciabilità, controllo dei processi e miglioramento continuo.

Oltre ai benefici organizzativi interni, la certificazione rappresenta anche **un importante elemento di credibilità verso il mercato**, dimostrando la capacità della struttura di lavorare secondo standard riconosciuti a livello internazionale.

Le procedure in studio

All'interno di uno studio professionale è utile **distinguere tra procedure operative e procedure generali**, perché rispondono a logiche e livelli diversi di organizzazione.

Le **procedure operative** riguardano il "come si lavora" nel concreto: descrivono nel dettaglio **le attività tecniche, le sequenze operative, i controlli e le responsabilità** legate alle singole prestazioni (contabilità, paghe, dichiarativi, pratiche straordinarie), con l'obiettivo di garantire uniformità, qualità e riduzione degli errori.

Le **procedure generali**, invece, presidiano il funzionamento complessivo dello studio: definiscono **regole trasversali, modalità organizzative, gestione delle informazioni, dei clienti, delle priorità e dei flussi decisionali**, creando il contesto entro cui le attività operative si sviluppano.

In sintesi, le prime governano l'esecuzione del lavoro, le seconde ne garantiscono coerenza, coordinamento e controllo a livello di sistema.

Esempio di struttura di una procedura generale

PARCELLAZIONE E FATTURAZIONE	
Sommario	
1. Responsabilità	2
2. Allegati	2
3. Modalità operative	2
3.1 Fondo spese	2
3.2 Emissione di parcelle/proforma	3
3.2.1 Registrazione delle modalità di pagamento	3
3.2.3 Emissione delle parcelle/proforme	3
3.3 Istanze di liquidazione del compenso all'autorità giudiziaria	4
3.4 Parcelle e comunicazioni onorari per le prestazioni periodiche (collegi sindacali, consigli di amministrazione, ecc.)	4
3.5 Incassi	5
3.6 Pagamenti	5
3.7 Situazione contabile	6

Esempio di struttura di una procedura tecnica – Modello 770

770 AUTONOMI

1. Responsabilità	2
2. Allegati	2
3. Modalità operative	2
3.1. Aggiornamento SAL	2
3.2. Attività preliminari	2
3.3. Predisposizione del modello	2
3.4. Invio telematico	3
3.5. Consegna al cliente	4
3.6. Archiviazione	4

Sistema Gestione Qualità ISO 9001

L'adozione di un **Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla norma ISO 9001** rappresenta, per uno studio professionale, una scelta **organizzativa e strategica** che va ben oltre la semplice certificazione. Significa strutturare in modo **chiaro processi, ruoli e modalità operative, con l'obiettivo di garantire servizi coerenti, controllabili e replicabili nel tempo.**

In concreto, lo studio ottiene una **maggiore efficienza operativa**, riduce gli errori e le dipendenze dalle singole persone e costruisce un **modello organizzativo più solido e scalabile**. Parallelamente, migliora la capacità di **monitorare le proprie performance e di intervenire in modo sistematico sulle criticità**, introducendo una logica di miglioramento continuo.

Questo si traduce anche in un rafforzamento della percezione esterna: clienti e stakeholder riconoscono **maggiore affidabilità, metodo e qualità del servizio**, elementi sempre più rilevanti in un mercato competitivo. Non a caso, **la ISO 9001** si configura come uno standard internazionale che consente allo studio di allinearsi a **best practice riconosciute** e, se desiderato, di ottenere una certificazione da parte di un ente terzo indipendente.

**Vuoi costruire uno studio
che funzioni anche senza
il tuo intervento continuo?**

Parti dal confronto gratuito con i nostri esperti. 1 ora personalizzata e di enorme valore.

**CLICCA QUI E
RISERVA IL TUO
CONFRONTO**

3

MARKETING COMUNICAZIONE E VENDITA DI SERVIZI PROFESSIONALI

Lo studio professionale, oggi, non può più considerare il marketing come un'attività accessoria o come una semplice iniziativa di visibilità. Deve invece leggerlo come una **leva di gestione**, strettamente collegata alla **sostenibilità economica, alla qualità della relazione con i clienti, alla valorizzazione delle competenze interne e alla capacità di generare sviluppo nel tempo**.

L'obiettivo dello studio non è soltanto lavorare bene dal punto di vista tecnico. È anche continuare a **soddisfare i clienti acquisiti**, acquisirne di nuovi in modo coerente con il proprio posizionamento e **generare il margine economico necessario a sostenere l'attività, l'organizzazione e le persone che vi lavorano**. Per raggiungere questo equilibrio sono necessari solidità gestionale, responsabilizzazione delle risorse, sviluppo continuo delle competenze e una chiara capacità di portare sul mercato il **valore reale dello studio**.

La qualità tecnica, da sola, non garantisce più continuità. Uno studio può avere ottime competenze, processi corretti e clienti soddisfatti, ma trovarsi comunque esposto a una progressiva erosione del portafoglio. **Nel tempo, infatti, una parte del lavoro viene meno anche in assenza di errori:** passaggi generazionali nelle imprese clienti, cambi di management, riorganizzazioni interne, mutamenti della governance o nuove logiche decisionali possono portare a una revisione dei consulenti di riferimento. Allo stesso tempo, soprattutto nel segmento delle piccole e medie imprese, la digitalizzazione dei processi e la diffusione di soluzioni automatizzate per la compliance stanno modificando il mercato, introducendo alternative percepite come più semplici o più economiche.

In questo scenario, lo studio deve fare una scelta chiara: non limitarsi a erogare servizi, ma **imparare a presidiare il proprio valore**. Questo significa saper comunicare ciò che fa, renderlo comprensibile, farlo percepire in modo coerente al mercato e tradurlo in relazione, fiducia e sviluppo commerciale. Per questo motivo, accanto alla cultura tecnico-professionale, **diventa necessaria anche una reale competenza commerciale e di comunicazione**.

Da qui deriva un'impostazione precisa. Il marketing dello studio **deve muoversi su due fronti distinti ma strettamente collegati:** da un lato la **difesa e lo sviluppo del parco clienti** esistente; dall'altro la **ricerca strutturata di nuove opportunità** sul mercato.

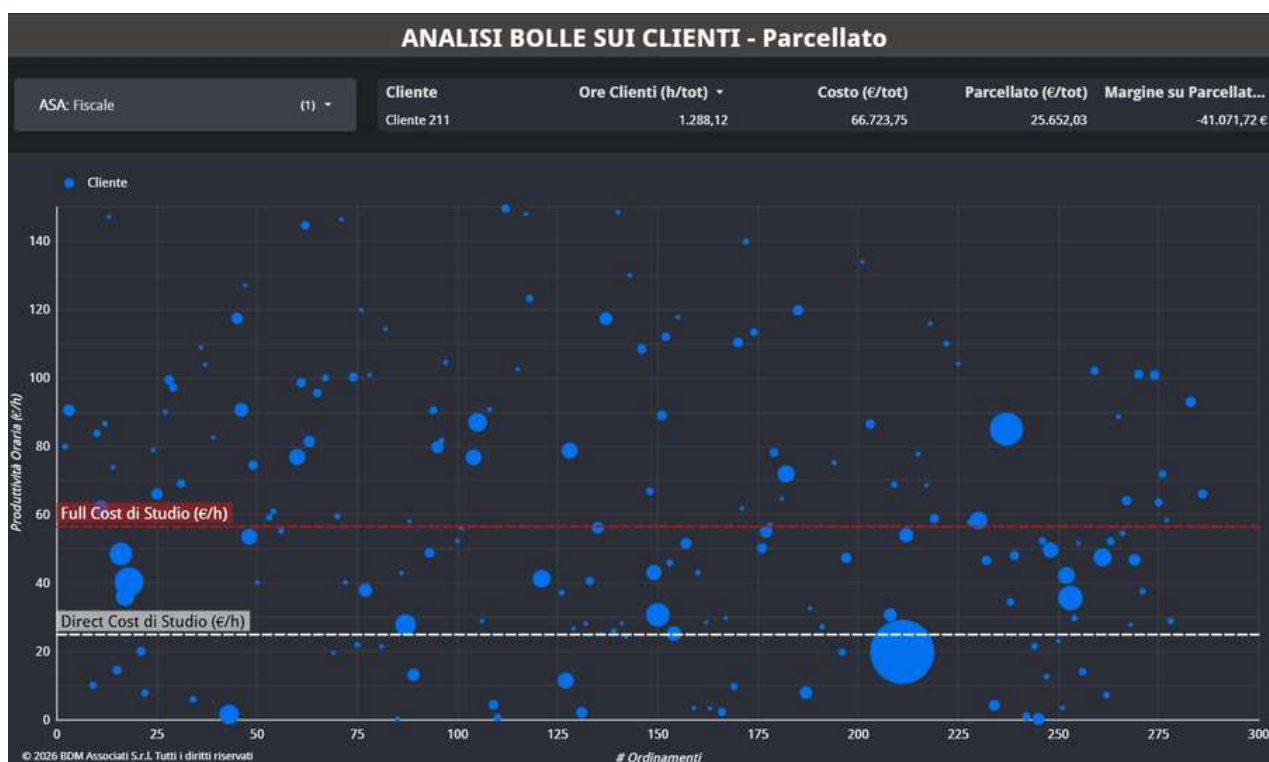
Solo la combinazione di questi due meccanismi consente di costruire una **crescita equilibrata, sostenibile e coerente** con il posizionamento dello studio.

1. Difesa e sviluppo del parco clienti

Prima ancora di cercare nuovi clienti, lo studio **deve saper leggere, proteggere e valorizzare il patrimonio relazionale che possiede già**. Il portafoglio clienti rappresenta infatti il **principale asset economico e strategico** dello studio: è lì che si generano fatturato, marginalità, continuità e possibilità di sviluppo. **Gestirlo in modo passivo espone a rischi silenziosi**; gestirlo in modo attivo permette invece di **aumentare redditività, fidelizzazione e profondità della relazione**.

Difendere il portafoglio clienti non significa semplicemente “mantenere buoni rapporti”.

Significa **sviluppare una capacità gestionale che consenta di comprendere** quali clienti generano valore, quali richiedono riequilibrio, quali presentano potenziale di crescita e quali, al contrario, stanno assorbendo tempo ed energia in misura non coerente con il ritorno economico o strategico.



L'immagine rappresenta la mappatura del portafoglio clienti dello studio, costruita su base gestionale utilizzando dati oggettivi di parcellato e ore dedicate a ciascun cliente. Dall'analisi di questi elementi viene determinata la tariffa effettiva, che costituisce il criterio principale di segmentazione.

Su questa base **i clienti vengono distinti in migliori, normali e peggiori**:

- i primi sono quelli con un equilibrio corretto tra valore generato e tempo impiegato, sui quali lo studio può investire e sviluppare ulteriori servizi;
- i secondi presentano margini migliorabili e richiedono interventi di ottimizzazione, sia organizzativa che commerciale;
- i terzi evidenziano uno squilibrio tra lavoro svolto e compenso e rendono necessarie azioni correttive, come la revisione degli onorari, la riorganizzazione delle attività o, nei casi più critici, la ridefinizione del rapporto.

La Customer Care come leva gestionale e commerciale

In uno studio professionale, la customer care non è un'attività accessoria né un semplice presidio della cortesia relazionale. È una funzione organizzativa che ha un impatto diretto sulla percezione del valore, sulla fidelizzazione, sul rischio di perdita del cliente e sulla possibilità di sviluppare ulteriore consulenza.

Quando la customer care non è strutturata, accade quasi sempre la stessa cosa: lo studio scopre i problemi tardi, interviene solo in presenza di criticità evidenti e lascia inesplorate molte opportunità di consolidamento o sviluppo della relazione.

Al contrario, una customer care ben impostata consente di presidiare il cliente nel tempo, cogliere segnali deboli, comprendere meglio i bisogni reali e rafforzare il ruolo dello studio come interlocutore stabile e credibile.

In questa prospettiva, gli ambiti della customer care sono tre.

1. Verifica della soddisfazione	2. Gestione degli insoddisfatti	3. Rilancio commerciale
La percezione non basta più. Serve un momento dedicato, distinto dall'operatività, in cui: • si richiede un riscontro esplicito; • si verifica la percezione del servizio; • si intercettano eventuali segnali deboli. La soddisfazione non è un dato implicito: è un'informazione da raccogliere.	Il cliente insoddisfatto va gestito, non evitato. Tre regole operative: • presa in carico immediata; • responsabilità chiara; • chiusura verificata. Se gestita correttamente, l'insoddisfazione rafforza la relazione. Se gestita male, genera perdita silenziosa di clienti.	Ogni contatto di customer care è anche un momento commerciale. Non in logica di vendita, ma di: • analisi dei bisogni; • aggiornamento del perimetro del servizio; • adeguamento del valore. Lo studio non cresce solo acquisendo clienti, ma lavorando meglio su quelli che ha già.

Vuoi sviluppare la Customer care nel tuo studio?

Inizia da un confronto dedicato di 1 ora con i nostri esperti. **1 ora per il tuo studio**

**CLICCA QUI E
RISERVA IL TUO
CONFRONTO**

2. Ricerca di opportunità sul mercato

Per molto tempo lo sviluppo degli studi professionali si è basato quasi esclusivamente sul **passaparola**. In un contesto meno competitivo, con una domanda meno informata e con un mercato più stabile, questo meccanismo poteva risultare sufficiente. **Oggi non lo è più.**

Il mercato è più affollato, le alternative percepite sono aumentate, i clienti sono più mobili e il processo di scelta è più autonomo e meno lineare. Una parte crescente delle opportunità, soprattutto quelle a maggiore valore, **nasce dalla capacità dello studio di essere visibile, comprensibile, credibile e coerente agli occhi del mercato.**

Per questo motivo il marketing non può più essere considerato una funzione esterna o puramente promozionale. Deve essere letto come una **componente del sistema di sviluppo dello studio** e, come tutte le funzioni gestionali, **richiede metodo, scelte, coerenza e misurazione.**

La ricerca di nuove opportunità non comincia dai canali, ma **dal posizionamento**. Prima di decidere se utilizzare eventi, contenuti, social media, networking o campagne di promozione, lo studio deve chiarire alcune questioni essenziali: quale target intende servire, quali problemi risolve meglio, quali servizi vuole valorizzare, quale livello di complessità è in grado di sostenere e per quali ragioni un potenziale cliente dovrebbe scegliere proprio quel modello di studio.

Senza questo chiarimento, ogni attività di marketing rischia di produrre visibilità disordinata, ma non sviluppo coerente. **Il posizionamento, al contrario, permette di rendere coerenti messaggio, target, strumenti e proposta di valore.**

Una volta definiti obiettivi, target e aree di sviluppo, è necessario **tradurre la strategia in un meccanismo operativo**. Questo richiede una pianificazione commerciale costruita a ritroso.

Lo studio deve **partire dal risultato desiderato e risalire lungo la catena delle attività necessarie per ottenerlo**: quanti progetti sono sostenibili, quante ore richiedono, quante persone possono seguirli, quanti appuntamenti qualificati servono e quali strumenti possono generarli.



Questo modo di ragionare consente di trasformare un obiettivo astratto in **un sistema di azioni concrete**, verificando anche la reale disponibilità di risorse e la coerenza degli strumenti scelti.

Lo sviluppo commerciale dello studio può essere letto **come una catena in cui ogni passaggio rappresenta un anello**. Gli anelli possono essere diversi a seconda dello strumento utilizzato, ma la logica resta la stessa: generazione dell'attenzione, attivazione dell'interesse, raccolta del contatto, qualificazione, appuntamento, proposta, incarico, onboarding.

Il sistema funziona solo se ciascun passaggio è presidiato. Un evento ben organizzato ma senza follow-up non genera sviluppo. Un buon contenuto senza una call to action chiara non produce contatti. Un appuntamento qualificato senza un'offerta coerente non si trasforma in incarico. Una buona acquisizione senza un corretto onboarding compromette la relazione fin dall'inizio.

Per questo motivo, **il marketing dello studio va progettato come un meccanismo integrato**, in cui comunicazione, relazione commerciale e organizzazione interna lavorano in continuità. La solidità del sistema dipende sempre dall'anello più debole.

Gli strumenti di marketing

Gli strumenti non vanno scelti in base alla moda o alla maggiore visibilità apparente, ma in funzione del target, del posizionamento, della capacità organizzativa dello studio e della fase del percorso che si intende presidiare.

Gli eventi, se coerenti con il posizionamento dello studio, possono essere un ottimo strumento di sviluppo. Non devono però essere pensati come iniziative isolate, ma come parte di un ecosistema strutturato. Un evento efficace richiede un tema rilevante per il target, una chiara proposta di valore, una corretta promozione pre-evento, una gestione ordinata delle iscrizioni, una raccolta qualificata dei contatti e soprattutto un follow-up strutturato.

Lo stesso vale per **il networking**. Le relazioni professionali, le partnership, i referral e le occasioni di incontro possono generare opportunità rilevanti, ma solo se inserite in un approccio intenzionale e non casuale. Anche il passaparola, per essere valorizzato, deve essere coltivato e non semplicemente atteso.

Nel mercato dei servizi professionali **i contenuti non rappresentano un riempitivo editoriale, ma veri asset di posizionamento, autorevolezza e qualificazione**. Articoli, approfondimenti, video, guide, webinar, newsletter, casi studio e contenuti divulgativi consentono allo studio di **far emergere il proprio punto di vista, dimostrare competenza, rendere più comprensibili temi complessi** e accompagnare il potenziale cliente lungo un percorso di maggiore fiducia.

I contenuti permettono inoltre di **far percepire il valore prima ancora del contatto diretto**. In questo senso non servono soltanto a “far conoscere lo studio”, ma a costruire credibilità, continuità mentale e rilevanza. Sono particolarmente importanti quando lo studio propone servizi consulenziali ad alto valore, che richiedono comprensione e non si vendono **sulla base del solo prezzo**.

Il sito dello studio non deve più essere considerato soltanto un biglietto da visita istituzionale, **ma un vero hub di marketing e conversione**. È lo spazio in cui il mercato può comprendere chi è lo studio, per chi lavora, quali problemi risolve, quali competenze esprime, con quale metodo opera e perché merita fiducia.

Un sito efficace deve prima di tutto chiarire il posizionamento, rendere leggibile la proposta di valore, presentare in modo chiaro le aree di specializzazione, mostrare elementi di autorevolezza, offrire contenuti utili e guidare il visitatore verso un’azione coerente: contatto, richiesta di approfondimento, lettura di un contenuto o prenotazione di un confronto.

Inoltre, **il sito deve essere costruito per supportare la visibilità nel tempo**, lavorando sulla struttura, sulla chiarezza semantica dei contenuti e sulla capacità di rispondere alle domande reali del mercato. **In molti casi, la differenza non la fa il sito più bello, ma quello più chiaro, credibile e utile.**

I social media possono rappresentare **uno strumento efficace di visibilità, relazione e sviluppo, ma solo se inseriti all’interno di una strategia chiara**. Aprire un canale perché “oggi bisogna esserci” produce spesso una presenza discontinua, poco distintiva e incapace di generare risultati concreti.

Prima di attivare uno o più social, lo studio deve definire alcuni elementi essenziali: a chi vuole parlare, con quale obiettivo, attraverso quali contenuti, con quale tono di voce, con quale frequenza e con quali risorse organizzative ed economiche intende sostenere il progetto nel tempo. In assenza di queste scelte, il rischio è costruire una presenza poco coerente con il posizionamento e poco utile allo sviluppo commerciale.

Un aspetto decisivo riguarda anche la scelta del canale e del professionista da valorizzare. **Non tutti i social sono adatti a tutti i target** e, allo stesso modo, non tutti i professionisti sono efficaci sugli stessi canali. Individuare il giusto canale per il giusto professionista è fondamentale, perché la presenza social deve essere costruita in funzione del target, del tipo di servizio e del ruolo che quel canale deve avere nel sistema di marketing dello studio.

È inoltre importante **considerare i social come un vero investimento**, e non come uno strumento gratuito da gestire in modo spontaneo. Oggi la sola componente organica tende sempre più a non essere sufficiente: per ottenere continuità di visibilità, raggiungere il pubblico corretto e sostenere obiettivi di sviluppo, è spesso necessario affiancare alla produzione dei contenuti anche **un investimento in distribuzione e promozione**.

L'errore più comune consiste nel considerare i social come una semplice bacheca di aggiornamenti. In realtà, per uno studio professionale, **devono essere utilizzati per presidiare il mercato**, chiarire il posizionamento, diffondere contenuti utili, valorizzare i professionisti, rafforzare la fiducia e supportare le altre iniziative commerciali e di comunicazione.

I risultati non sono immediati. Ma nel medio periodo una presenza coerente, ben costruita e sostenuta da una strategia chiara può generare riconoscibilità, familiarità e credibilità, che nei servizi professionali rappresentano spesso il primo passo verso l'opportunità commerciale.

La misurazione come leva di governo del marketing

Un marketing realmente consulenziale non si limita a "fare attività". Le governa. Per questo motivo lo studio deve introdurre **una logica di misurazione, che consenta di leggere in modo continuativo ciò che accade** e di intervenire con consapevolezza.

Difesa del portafoglio clienti e sviluppo di nuove opportunità richiedono indicatori diversi ma complementari. Sul fronte del parco clienti è utile monitorare elementi come la retention, la marginalità, la revisione degli onorari, lo sviluppo dei servizi, il livello di soddisfazione e i segnali di rischio relazionale. Sul fronte dello sviluppo commerciale, invece, diventano centrali il numero di opportunità generate, la qualità dei contatti, gli appuntamenti qualificati, il tasso di conversione, il valore medio degli incarichi acquisiti, il tempo di conversione e la coerenza dei clienti acquisiti rispetto al posizionamento desiderato.

La misurazione non serve a irrigidire il sistema, ma a renderlo leggibile e governabile. Solo ciò che viene osservato con continuità può essere corretto, ottimizzato e sviluppato nel tempo. In assenza di misurazione, anche attività ben impostate rischiano di perdere efficacia, perché non è possibile comprendere cosa stia realmente funzionando e cosa, invece, richieda un intervento.

In questa prospettiva, **il marketing non rappresenta un ambito separato dalla gestione dello studio, ma una delle sue leve più concrete.** Incide sulla qualità del portafoglio clienti, sulla percezione del valore, sulla capacità di rendere visibile la competenza e sulla generazione di nuove opportunità, contribuendo direttamente alla sostenibilità economica e organizzativa dello studio.

Per questo motivo, uno studio che voglia crescere in modo solido deve presidiare in modo integrato alcune dimensioni fondamentali: **la qualità del proprio portafoglio clienti, la chiarezza del posizionamento, la capacità di comunicare il proprio valore, la costruzione di un meccanismo commerciale coerente e la misurazione dei risultati.** Marketing, comunicazione e sviluppo commerciale diventano così parte integrante della gestione, e non un'attività accessoria da attivare solo quando necessario.

4

M&A: FUSIONE E ACQUISIZIONE DI STUDI

Negli ultimi anni il settore delle professioni sta attraversando una fase di **progressiva concentrazione e riorganizzazione**, nella quale sempre più studi valutano forme di collaborazione strutturata o vere e proprie **operazioni straordinarie**.

Fusioni tra studi, acquisizioni di rami di attività, ingressi di nuovi soci o integrazioni tra strutture complementari rappresentano strumenti sempre più utilizzati per affrontare le sfide del mercato: **crescita dimensionale, ampliamento delle competenze, miglioramento dell'organizzazione e maggiore capacità di attrarre persone e clienti**.

Tuttavia, operazioni di questo tipo richiedono **attenzione e metodo**, perché coinvolgono non solo aspetti economici e giuridici, ma anche **equilibri professionali, organizzativi e relazionali tra i soci e le strutture coinvolte**. Per questo motivo è fondamentale affrontarle con un percorso strutturato di analisi, pianificazione e accompagnamento, in grado di tutelare le parti e costruire **basi solide per lo sviluppo futuro dello studio**.

Crescere è una via obbligata?

La crescita non ha una sola forma. Se l'esigenza è quella di aumentare il numero di clienti, ad esempio, esistono strumenti molto più diretti e meno complessi: **strategie di marketing, posizionamento chiaro sul mercato, comunicazione efficace e attività di sviluppo commerciale** possono produrre risultati significativi senza modificare l'assetto societario dello studio. Costano? Sì, ma a cosa le si sta paragonando?

Le operazioni straordinarie — ingressi di nuovi soci, acquisizioni, integrazioni tra strutture — dovrebbero essere considerate **uno degli strumenti possibili per realizzare una strategia, non un obiettivo da perseguire a prescindere**. L'unico caso in cui assumono davvero un **significato strutturale** è quello della fusione tra studi che scelgono consapevolmente di diventare una realtà unica, condividendo visione, organizzazione e prospettive di lungo periodo.

Un titolare attento sa che, prima di intraprendere questa strada, conviene **valutare con attenzione le alternative**. Le operazioni straordinarie portano con sé molti **costi e complessità**, non sempre visibili all'inizio: integrazione delle persone, allineamento dei modelli organizzativi, gestione delle aspettative tra soci, armonizzazione delle procedure e delle abitudini di lavoro. Tutti aspetti che richiedono **tempo, energie e capacità di gestione**.

Per questo motivo la domanda corretta non è tanto se crescere sia necessario, ma **quale sia la modalità più sensata per farlo**. In alcuni casi l'aggregazione può rappresentare una grande opportunità; in altri, una crescita costruita nel tempo attraverso organizzazione, sviluppo commerciale e miglioramento interno dello studio può risultare **più semplice, più controllabile e altrettanto efficace**.

La cessione come strada intelligente

La cessione di uno studio non dovrebbe essere letta come una rinuncia, ma come una **scelta di governo del proprio percorso professionale**. In molti casi rappresenta il modo più razionale per dare continuità al lavoro costruito negli anni, tutelare i clienti e offrire prospettive alle persone che lavorano nello studio, evitando che il valore dell'organizzazione dipenda esclusivamente dalla presenza del titolare.

Perché una cessione sia realmente efficace è però fondamentale **arrivarvi con uno studio organizzato, leggibile e funzionante**. Processi chiari, ruoli definiti, numeri comprensibili e un sistema di lavoro strutturato **aumentano significativamente l'attrattività dello studio** e permettono al potenziale acquirente di comprenderne il valore e le prospettive. Uno studio che funziona “per inerzia personale” del titolare, al contrario, è molto più difficile da trasferire.

Va inoltre considerato che la cessione raramente si esaurisce con la firma di un contratto. Nella maggior parte delle operazioni è previsto **un periodo di affiancamento di uno o due anni, durante il quale il professionista uscente accompagna il passaggio delle relazioni**, delle conoscenze operative e degli equilibri organizzativi. Questo tempo è spesso decisivo per consolidare la fiducia dei clienti e rendere realmente sostenibile il passaggio generazionale o imprenditoriale dello studio.

L'advisor

Le operazioni tra studi professionali sono molto diverse dalle operazioni tra imprese. Qui non si confrontano solo numeri o contratti: si incontrano **professionisti della stessa comunità, con storie, reputazioni, sensibilità e talvolta rivalità che possono rendere ogni passaggio più delicato**. In questo contesto le trattative rischiano facilmente di impantanarsi tra diffidenze, aspettative non allineate ed emotività. Non è raro che operazioni potenzialmente valide si fermino proprio per **l'assenza di una guida** capace di tenere insieme le dimensioni tecniche, organizzative e relazionali.

È qui che entra in gioco **il ruolo di BDM come advisor**. Non ci limitiamo a stimare il valore di uno studio — operazione relativamente semplice — ma **accompagniamo il professionista prima, durante e dopo il processo**. Prima, preparando lo studio a diventare realmente trasferibile: organizzazione, numeri leggibili, ruoli chiari, clienti compresi e valorizzati. Durante, guidando il confronto tra le parti con equilibrio e metodo, affinché il dialogo rimanga sul piano dei fatti e delle prospettive. Dopo, supportando l'integrazione e la fase di transizione, che spesso è la più delicata.

Tutto questo avviene secondo un principio che consideriamo fondamentale: **la massima riservatezza**. Chi valuta una cessione o un'aggregazione ha bisogno di poter esplorare le opportunità senza esporre lo studio a rischi reputazionali o tensioni interne. Per questo lavoriamo con discrezione assoluta, accompagnando il professionista passo dopo passo in uno dei momenti più importanti della vita dello studio: quello in cui **si decide come far evolvere ciò che è stato costruito in anni di lavoro**.

5

ATTRARRE E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE

Le professioni stanno vivendo una **profonda crisi delle risorse umane**, caratterizzata da difficoltà crescenti nel reperire persone qualificate e nel mantenerle nel tempo. In questo contesto non è più sufficiente “cercare collaboratori”: **diventa necessario attrarre talenti** con modalità evolute, comunicando valori, prospettive di crescita e qualità dell’ambiente di lavoro.

Allo stesso tempo, la vera sfida è **costruire organizzazioni capaci di trattenere le persone, offrendo percorsi di sviluppo, chiarezza nei ruoli e modelli organizzativi sostenibili**. Investire sulla gestione delle risorse umane diventa quindi una leva strategica per la continuità e la crescita delle organizzazioni professionali.

Attrarre talenti nel contesto attuale

Molti studi professionali risultano oggi **poco differenziati e poco visibili sul mercato**, sia agli occhi dei potenziali clienti sia, soprattutto, di chi potrebbe lavorarvi.

Spesso la comunicazione si limita a un sito internet istituzionale o a una presenza online poco aggiornata, che non riesce a raccontare davvero l’identità dello studio, i valori, le opportunità di crescita e la qualità dell’ambiente di lavoro. In un contesto di forte competizione per le persone, **questa invisibilità diventa un limite serio** nella capacità di attrarre nuovi collaboratori.

Per questo motivo è sempre più importante **sviluppare strategie di comunicazione e recruiting evolute**, che includano non solo la presenza digitale ma anche campagne sponsorizzate mirate, progettate per **intercettare professionisti** potenzialmente interessati.

Attraverso **flussi specifici di comunicazione e landing dedicate** alla raccolta delle candidature, è possibile generare **un flusso strutturato di CV**, migliorando la visibilità dello studio come luogo di lavoro e rendendolo più attrattivo per nuovi talenti.

Sistemi premianti

Se si vuole parlare seriamente di **valorizzazione delle persone**, è inevitabile affrontare il tema dei sistemi premianti. Molti studi vorrebbero introdurli, ma senza una base numerica rischiano di **diventare arbitrari o poco credibili**.

Per questo motivo **il legame con il controllo di gestione è fondamentale**: solo quando si conoscono produttività, carichi di lavoro, marginalità delle attività e contributo delle persone è **possibile costruire meccanismi di riconoscimento equi e sostenibili**.

In questo modo il premio non è percepito come una concessione, ma come **la naturale conseguenza dei risultati raggiunti**.

Piani Carrierali

Un altro elemento sempre più rilevante è la possibilità di offrire percorsi di crescita chiari. Le nuove generazioni difficilmente accettano di lavorare per anni senza comprendere quali prospettive possano avere.

Definire ruoli, responsabilità e passaggi evolutivi aiuta a dare **direzione alle persone** e permette allo studio di sviluppare competenze interne nel tempo.

Un piano di crescita **non è necessariamente qualcosa di rigido o burocratico**: spesso è sufficiente chiarire quali competenze sono necessarie per assumere maggiori responsabilità e quali tappe possono accompagnare l'evoluzione professionale.

Gli studi più piccoli

Gli studi di dimensioni ridotte spesso ritengono che questi strumenti siano **“cose da grandi organizzazioni”**. In realtà il punto non è avere sistemi complessi, ma non farsi trovare senza una risposta.

Anche una struttura piccola deve poter spiegare a un collaboratore come può crescere, come vengono riconosciuti i risultati e quale prospettiva può avere nel tempo.

Non sono necessari modelli sofisticati: sono sufficienti criteri chiari, coerenti con la dimensione dello studio e applicati con continuità.

Oggi tutti partecipano alla stessa gara per attrarre e mantenere le persone, e rimanere indifferenti a questi temi significa semplicemente **partire in svantaggio**.

Se le relazioni tra soci sono problematiche

Negli studi professionali molte delle **tensioni organizzative nascono tra i soci**, cioè proprio nel punto in cui dovrebbero formarsi visione e guida dello studio. Non è raro osservare riunioni che si trascinano senza decisioni, confronti che diventano personali o posizioni che si irrigidiscono nel tempo.

Quando accade, **le energie della direzione vengono assorbite dal conflitto** invece che dallo sviluppo dello studio e, nei casi peggiori, queste dinamiche possono sfociare in separazioni tra soci che lasciano strascichi professionali e personali molto pesanti.

Quasi sempre queste frizioni non nascono da cattiva volontà, ma dal fatto che i soci osservano lo studio da **prospettive diverse**.

C'è chi vive più da vicino l'operatività, chi ha una visione più strategica, chi è più presente in struttura e chi meno. A questo si aggiungono sensibilità personali, esperienze e convinzioni differenti.

Il risultato è che **la stessa situazione viene letta in modi diversi e il confronto finisce per concentrarsi su “chi ha ragione”, invece che su cosa stia realmente accadendo.**

Il punto di svolta arriva quando lo studio riesce a costruire una base di lettura condivisa della realtà, fatta di dati, indicatori e informazioni oggettive. Un sistema di pianificazione e controllo ben impostato, affiancato da procedure organizzative chiare, **permette di mettere tutti davanti agli stessi numeri.**

Quando questo accade, molte discussioni perdono di intensità: non si discute più sulla percezione del problema, ma su come affrontarlo.

A quel punto anche il confronto tra soci cambia tono. Le differenze di opinione restano — ed è corretto che restino — ma smettono di essere un ostacolo e diventano un contributo alla ricerca delle soluzioni.

La direzione riesce a concentrarsi sulle scelte, invece che sulle interpretazioni, e lo studio può trasformare il confronto interno **da fonte di tensione a leva di crescita.**

Quando il cambiamento passa dai numeri

Gestire collaboratori con molti anni di esperienza non è semplice. Spesso si tratta di persone che hanno costruito nel tempo abitudini operative molto radicate e che faticano a modificarle, anche quando la direzione suggerisce modalità di lavoro più efficienti.

In questi casi il richiamo del titolare, da solo, raramente basta: il rischio è che il comportamento cambi per qualche giorno e poi torni esattamente come prima.

Uno degli strumenti più efficaci per superare queste situazioni è **rendere visibile l'impatto concreto delle abitudini di lavoro, spostando la discussione dalle opinioni ai dati.**

Vuoi introdurre cambiamenti concreti nel tuo studio?

Il primo passo è **un confronto di 1 ora con i nostri esperti**, utile per individuare le criticità organizzative e capire come trasformare i numeri in uno strumento di guida per il team.

Puoi scegliere data e ora che più preferisci.

**RISERVA QUI IL
TUO INCONTRO
GRATIS**

ESEMPIO

immaginiamo una persona abituata da sempre a controllare con calcolatrice e foglio di carta i calcoli del software. Dopo ripetute indicazioni da parte del titolare, che hanno sortito risultati molto estemporanei (un paio di giorni senza carta per poi vedere il foglio materializzarsi nuovamente sulla scrivania), potremmo essere tentati di rinunciare all'impresa, attribuendo la "colpa" alle rigidità dell'impiegato. In realtà, è possibile stimolare una reazione dimostrando l'impatto dell'inefficienza.

Infatti, se il sistema di rilevazione facesse emergere dispersioni di tempo significative nello svolgimento del lavoro, si potrebbe comunicare la criticità al collaboratore, avanzando un'oggettiva necessità di cambiare.

Con ogni probabilità, il collaboratore esprimerà le motivazioni del suo comportamento, che in alcuni casi potrebbe essere ragionevole e trovarci d'accordo. Tuttavia, se così non fosse, fornire una spiegazione efficace è cruciale per sciogliere il nodo che impedisce il cambiamento, nodo che spesso è rappresentato dalla convinzione di essere nel giusto.

Condividere evidenze numeriche (nell'esempio la rilevazione di un'ora in più al giorno dedicata ai calcoli manuali) ci permetterà di staccarci dall'osservazione personalizzata e mal interpretabile e portare una comune presa di coscienza.

Un allungamento delle tempistiche di lavoro di 1 ora al giorno x 220 giornate (presenza medie) x 40€/ora (costo medio) risulta in 8800€ di inefficienza che lo Studio sopporta a causa di questa errata interpretazione del lavoro.

Questo è **un dato facilmente comprensibile dal collaboratore**, che sicuramente si renderà conto della necessità di cambiare, permettendoci di supportarlo nel percorso.

Episodi come questo mostrano quanto sia importante trasformare le osservazioni soggettive in elementi oggettivi di confronto. Quando le persone comprendono l'impatto reale delle proprie abitudini di lavoro, **il dialogo diventa più concreto e costruttivo e il cambiamento smette di essere percepito come una critica personale.**

Dunque, alla base della buona conduzione di uno Studio sta la **buona gestione delle persone**. Essa si fonda sulla volontà e sull'impegno nella comunicazione e sulla consapevolezza dell'operato di ognuno, elementi fondamentali per stimolare la crescita delle persone e, di conseguenza, dello studio.

Grazie a percorsi specifici per studi professionali, i membri dello studio possono essere formati su come comunicare in modo più efficace, tra loro, con i collaboratori o in pubblico, come gestire le priorità, come ritrovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, come gestire lo stress e i momenti difficili in ambito professionale e personale.

CONCLUSIONI

Se lo studio rimane ancorato a una logica esclusivamente professionale, il rischio non è solo quello di crescere meno: è quello di **non valorizzare pienamente ciò che negli anni è stato costruito e di renderlo insostenibile nel tempo.**

Competenze, clienti, reputazione e sacrifici rischiano di non realizzare un risultato economico apprezzabile o comunque di non essere adeguatamente valorizzate dal contesto in cui si inseriscono, ancora troppo incardinato sul titolare.

Il punto, oggi, non è cambiare mestiere, ma **cambiare modo di governarlo:** iniziare a leggere lo studio come un'azienda di servizi, dove organizzazione, processi, persone e sviluppo commerciale lavorano insieme per produrre risultati. Per farlo è necessario **riconoscersi imprenditori.**

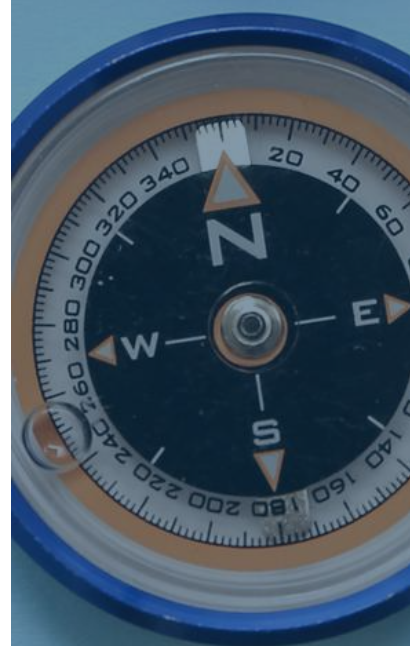
Questo passaggio richiede lucidità e concretezza. Non si tratta di teoria, ma di scelte operative: mettere ordine, definire priorità, rendere replicabile ciò che oggi dipende dalle persone. **È un lavoro che difficilmente si realizza in autonomia,** perché chi è all'interno dello studio è naturalmente troppo coinvolto e impegnato.

In questo contesto si inserisce BDM Associati, la cui missione è **supportare gli studi professionali italiani nella realizzazione di una crescita sostenibile e controllata.**

BDM Associati si occupa di:

- **implementare sistemi di pianificazione e controllo di gestione** in studio, occupandosi anche della formazione e del coinvolgimento del personale;
- **supportare lo studio nello sviluppo commerciale,** fungendo da braccio operativo;
- affiancare lo studio nella **definizione delle procedure,** coinvolgendo ogni membro dell'organizzazione;
- accompagnare lo studio in ogni fase critica della gestione, inclusi i **passaggi generazionali o le situazioni straordinarie.**

BDM Associati affronta con voi anche le sfide più complesse, adottando un approccio umano e personalizzato, che si è dimostrato efficace sul campo e nel tempo. **Il percorso parte sempre da un confronto. Cosa aspettati?**





Il primo passo per migliorare lo studio è **analizzarlo con attenzione**



**Prenota ora la tua
consulenza GRATUITA**

Un confronto di 1 ora con un consulente BDM
Associati per analizzare la situazione dello studio e
individuare le principali aree di miglioramento
organizzativo e gestionale.

