

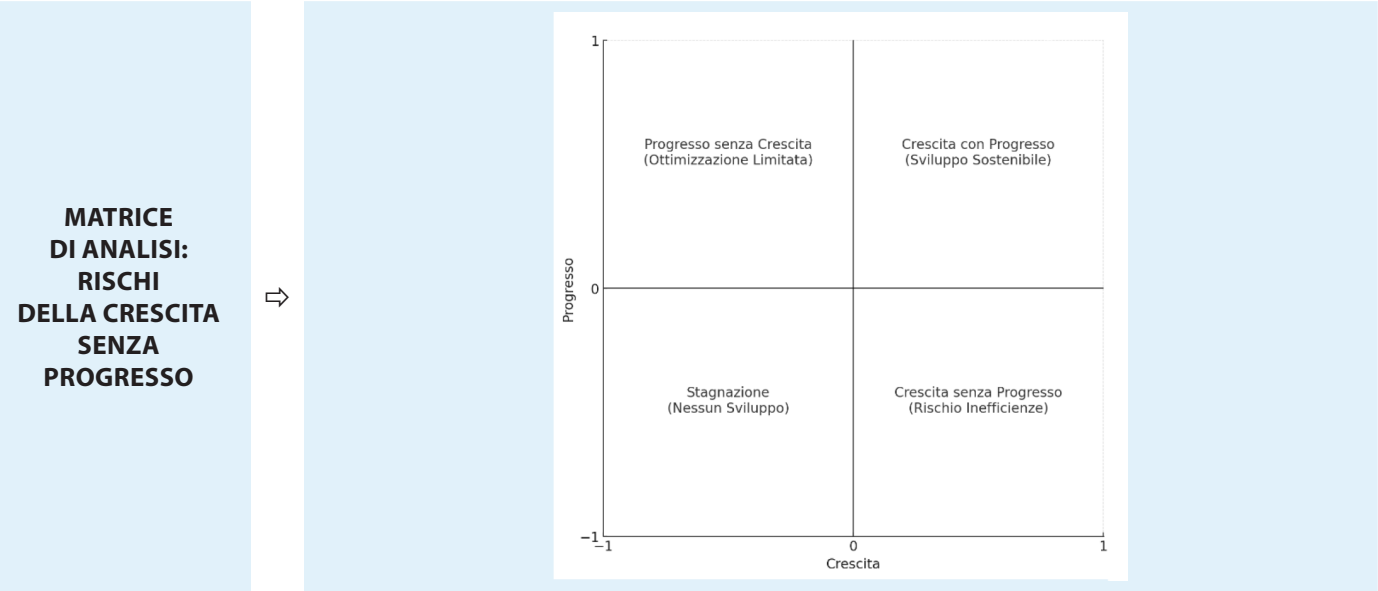
Controllo di gestione - crescita e progresso, un equilibrio per il successo

Vantaggi per lo studio

Crescita e progresso sono due pilastri inscindibili del successo aziendale. Per garantirsi un futuro sostenibile uno studio professionale deve investire costantemente nella formazione del personale, nell'automazione dei processi e nel monitoraggio degli indicatori chiave delle performance.

Nel mondo aziendale il successo nel lungo periodo richiede la capacità di distinguere e bilanciare due concetti fondamentali dei modelli di business, che spesso vengano confusi: crescita e progresso. Comprendere le differenze tra questi due elementi e integrarli strategicamente può determinare il futuro di uno studio professionale. La crescita rappresenta un'espansione quantitativa, misurabile attraverso indicatori come il fatturato o il numero di clienti. Il progresso, invece, è un indicatore di tipo qualitativo e riguarda l'innovazione, l'efficienza e l'adattabilità ai cambiamenti. Entrambi sono indispensabili per garantire una competitività duratura e una sostenibilità operativa nel tempo.

CRESCITA SENZA PROGRESSO: È RISCHIOSA	⇒	La crescita rappresenta l'aumento di fatturato, di clienti o risorse, ma non garantisce un miglioramento reale. Concentrarsi solo sull'espansione dei volumi può generare inefficienze e ridurre la qualità del servizio. Un incremento del fatturato, infatti, non sempre corrisponde a un aumento degli utili, soprattutto se i processi non sono ottimizzati.
IL PROGRESSO È INNOVAZIONE E ADATTAMENTO	⇒	Il progresso riguarda l'efficienza, l'innovazione tecnologica e lo sviluppo delle competenze del personale. Si manifesta con miglioramenti qualitativi nei processi e con la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. A differenza della crescita, il progresso richiede spesso di sostituire vecchi metodi con soluzioni più efficaci e moderne.
L'EQUILIBRIO PORTA ALLA SOSTENIBILITÀ	⇒	Unire crescita e progresso è essenziale per garantire uno sviluppo sostenibile. La crescita fornisce risorse per espandersi, ma è il progresso ad assicurare che questa espansione sia gestibile e di qualità. Integrare la gestione di nuovi clienti o servizi con processi innovativi evita sovraccarichi e mantiene alti gli standard professionali.
IL SUCCESSO RICHIEDE MIGLIORAMENTO CONTINUO	⇒	Investire nella formazione, nell'automazione e nel monitoraggio delle performance è fondamentale. Una cultura aziendale basata sul miglioramento continuo permette di affrontare le sfide del mercato, assicurando una crescita equilibrata e un ambiente di lavoro efficiente e produttivo.



CRESCITA AZIENDALE: OPPORTUNITÀ E RISCHI

La crescita aziendale rappresenta l'aumento tangibile delle risorse, dei volumi di attività e dei ricavi di uno studio professionale. Questo incremento può manifestarsi in modi diversi: attraverso un aumento del numero di clienti, l'espansione in nuove aree geografiche, l'apertura di nuove sedi o l'ampliamento del personale.

A prima vista, un incremento del fatturato sembra sempre un segnale positivo, ma è fondamentale analizzare cosa questa crescita comporta realmente per la salute complessiva dello studio.

Una crescita eccessivamente concentrata sull'aumento dei volumi può essere pericolosa. Ad esempio, acquisire nuovi clienti senza ottimizzare i processi interni rischia di sovraccaricare il personale e compromettere la qualità del servizio. Inoltre, una crescita del fatturato non è sempre sinonimo di una crescita proporzionale dell'utile. Accumulare più clienti o commesse può portare a un aumento dei costi operativi e delle inefficienze, riducendo di fatto la redditività.

La direzione aziendale deve essere consapevole che il fatturato può crescere anche in modo poco sostenibile, semplicemente come conseguenza di un accumulo di attività. Questo tipo di crescita non porta necessariamente a un miglioramento della struttura organizzativa o dei processi operativi. Al contrario, un'espansione mal gestita può generare inefficienze, conflitti interni e insoddisfazione dei clienti.

Un ulteriore rischio per gli studi professionali è legato alla mancanza di innovazione. Una crescita basata solo sull'aumento dei volumi non è accompagnata da un vero progresso. L'innovazione, tuttavia, è spesso "distruttiva": nuovi processi e tecnologie possono sostituire quelli esistenti richiedendo una revisione delle modalità operative.

Adottare l'innovazione significa essere pronti a modificare modelli consolidati per migliorare l'efficienza e la qualità del servizio offerto alla clientela.

Per uno studio professionale, quindi, la crescita deve essere pianificata e accompagnata da una solida strategia di miglioramento interno. Espandere il numero di clienti o aprire nuove sedi è positivo solo se supportato da processi efficienti e da una struttura organizzativa capace di sostenere l'aumento delle attività senza compromettere la qualità e la redditività.

PROGRESSO AZIENDALE: MIGLIORAMENTO QUALITATIVO E INNOVATIVO

Il progresso aziendale riguarda il miglioramento continuo e sostenibile delle competenze, dei processi e delle infrastrutture interne. A differenza della crescita, il progresso non si misura solo con numeri e risultati finanziari, ma con la qualità dei servizi offerti, l'efficienza delle operazioni e la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Adottare nuovi strumenti tecnologici, come uno strumento di business intelligence per monitorare la redditività e i carichi di lavoro permette di ridurre gli sprechi di tempo e migliorare

l'efficienza operativa. Questo tipo di innovazione non solo migliora la produttività, ma aumenta anche la soddisfazione dei clienti grazie a un servizio più preciso e puntuale.

Un altro aspetto cruciale del progresso è lo sviluppo delle competenze del personale. Investire in formazione continua, attraverso corsi periodici sulle nuove normative e sulle tecnologie emergenti, garantisce che il team sia sempre aggiornato e preparato a gestire sfide complesse.

Ad esempio, uno studio professionale che forma i propri consulenti sulle ultime novità previdenziali può offrire ai clienti soluzioni più accurate ed efficaci.

Il progresso si manifesta anche nella capacità di adattarsi ai cambiamenti esterni. Durante la pandemia molti studi hanno saputo trasformare rapidamente i servizi in presenza in consulenze online, dimostrando una notevole resilienza e flessibilità operativa.

L'IMPORTANZA DI BILANCIARE CRESCITA E PROGRESSO

Se da un lato la crescita fornisce le risorse necessarie per sostenere le attività e ampliare lo studio, il progresso garantisce che questa crescita sia gestibile, sostenibile e di qualità. La crescita senza progresso può portare a inefficienze operative, riducendo la qualità del servizio e compromettendo la soddisfazione dei clienti. Ad esempio, acquisire nuovi clienti senza migliorare i processi interni rischia di sovraccaricare il team e fornire servizi scadenti. Al contrario, un progresso costante senza una crescita parallela limita le opportunità di espansione e rende difficile competere con studi di più grande dimensioni e maggiormente visibili sul mercato.

Un equilibrio ideale tra crescita e progresso si ottiene attraverso una pianificazione strategica che integri l'espansione dei servizi con l'innovazione dei processi.

Implementare nuove tecnologie per migliorare la gestione delle relazioni con i clienti, come un software CRM, consente di mantenere alti standard qualitativi anche con un aumento della clientela. Inoltre, espandere il personale con una formazione continua assicura che ogni nuovo membro del team sia preparato a offrire servizi di alta qualità.

FUTURO SOSTENIBILE PER LO STUDIO PROFESSIONALE

Crescita e progresso sono due pilastri inscindibili del successo aziendale. Mentre la crescita rappresenta l'espansione tangibile delle risorse e dei risultati finanziari, il progresso assicura che questa espansione sia solida, efficiente e adattabile ai cambiamenti. Per garantire un futuro sostenibile, uno studio professionale deve investire costantemente nella formazione del personale, nell'automazione dei processi e nel monitoraggio degli indicatori chiave di performance. Solo con una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo è possibile offrire un servizio di alta qualità e mantenere un ambiente di lavoro stimolante e produttivo. Con questo approccio strategico, uno studio professionale può affrontare con successo le sfide del mercato e crescere in modo equilibrato e duraturo.

Controllo di gestione - necessaria la pianificazione e il controllo dei dati

Vantaggi per lo studio

Occorre gestire il cambiamento mettendo in discussione i processi decisionali e gestionali che nel tempo si sono consolidati. Per garantirsi un futuro sostenibile uno studio professionale deve programmare degli obiettivi da raggiungere e le azioni da mettere in campo per perseguirli.

Nulla accade per caso, perché se il caso esiste va preventivato. Nella vita dell'azienda gli eventi esterni possono colpire duramente i risultati economici e finanziari, ma la capacità di affrontarli modificando le proprie abitudini e mettendole in discussione è virtù necessaria per chi ha la responsabilità di indirizzare il destino dell'impresa e soprattutto delle persone che ne fanno parte. Ciò avviene attraverso un processo di pianificazione operativa e di verifica dei risultati ottenuti.

Nell'articolo si intende evidenziare come un sistema di pianificazione e controllo di gestione si fondi su due pilastri imprescindibili: da una parte l'attività preventiva di programmazione degli obiettivi da raggiungere, delle azioni da mettere in campo per perseguirli e delle implicazioni economico-finanziarie; dall'altra, la misurazione dei risultati ottenuti e l'analisi delle cause degli eventuali scostamenti. Ciò che in uno scenario macroeconomico stabile rappresenta uno strumento gestionale capace di supportare il processo decisionale, in una situazione di forte turbolenza diventa necessario per reimpostare le strategie aziendali.

Non esistono soluzioni precostituite, ma modelli che consentono di individuare tempestivamente le criticità, di formulare possibili soluzioni e verificarne l'effetto.

ANALISI E PIANIFICAZIONE



- Sono due fasi cruciali per garantire che le attività quotidiane siano svolte in modo efficiente, allineate agli obiettivi strategici e ai cambiamenti del mercato.
- Definire in modo chiaro gli obiettivi di breve periodo significa porre dei paletti intermedi rispetto ai quali misurare la capacità dell'organizzazione di perseguire il fine ultimo.
- La traduzione degli obiettivi e delle azioni da adottare in "numeri" (budgeting) è fondamentale e imprescindibile se si intende quantificare la riuscita o meno del piano operativo.

MISURAZIONE E CONTROLLO



- La misurazione è fondamentale per valutare e monitorare le performance di un'organizzazione poiché consente di raccogliere e analizzare i dati relativi alle attività aziendali e adottare le decisioni. Misurare ciò che è stato pianificato non è sufficiente se non è accompagnato da una valutazione degli scostamenti e delle cause che li hanno provocati.
- Fare tutto ciò in corso d'opera è indispensabile per comprendere ed intervenire, evitando che questo avvenga troppo tardi.

CHANGE MANAGEMENT



- Gestire il cambiamento significa mettere in discussione i processi decisionali e gestionali che si sono consolidati nel tempo.
- Affrontare scenari nuovi comporta la capacità da parte di un leader di scardinare i paradigmi passati, configurare modalità e approcci diversi ma soprattutto coinvolgere la struttura affinché il processo di cambiamento garantisca il raggiungimento degli obiettivi.

IL CASO AZIENDALE

Il caso trattato riguarda un'azienda nota negli anni ottanta, che opera nel settore dell'assistenza, dell'installazione e della riparazione di impianti di condizionamento e refrigerazione. Diventata punto di riferimento in diverse province della Lombardia, negli ultimi anni inizia a soffrire il fiorire di aziende

locali che cominciano ad espandersi in spazi fino ad allora appannaggio quasi esclusivo dell'impresa in esame. Questo ha indotto ad una politica commerciale fondata sul ribasso dei prezzi praticati per i servizi di assistenza e manutenzione, provocando un graduale azzeramento dei margini aziendali e un ridimensionamento della presenza sul mercato.

Voci di costo e ricavo	Competenza 2018		Competenza 2019		Competenza 2020	
	valore	%	valore	%	valore	%
Valore dei SERVIZI	937.111	100,0	917.561	100,0	893.137	100,0
Materiali e Servizi	254.827	27,2	267.588	29,2	256.426	28,7
Margine commerciale (1° Margine)	682.284	72,8	649.973	70,8	636.711	71,3
Costi commerciali	12.145	1,3	12.788	1,4	5.316	0,6
Spese generali	138.771	14,8	111.643	12,2	101.450	11,4
Valore aggiunto	531.368	56,7	525.542	57,3	529.944	59,3
Costo del personale	430.026	45,9	475.203	51,8	503.932	56,4
Margine Operativo Lordo = EBITDA	101.343	10,8	50.339	5,5	26.012	2,9
Affitti e leasing	27.049	2,9	29.366	3,2	31.123	3,5
Ammortamenti e fondi	18.243	1,9	18.624	2,0	18.624	2,1
Reddito Operativo = EBIT	56.051	6,0	2.349	0,3	-23.735	-2,7
Oneri Finanziari	4.299	0,5	1.758	0,2	3.722	0,4
Utile Caratteristico (UL)	51.752	5,5	590	0,1	-27.457	-3,1
Proventi finanziari	279	0,0	120	0,0	231	0,0
Costi diversi	858	0,1	107	0,0	2.977	0,3
Ricavi diversi	4.488	0,5	855	0,1	3.021	0,3
Utile / Perdita Pretax = UPPT	55.661	5,9	1.458	0,2	-27.183	-3,0

Tabella 1: Riclassificazione economica periodo 2018-2020

Dalla tabella 1 si possono ricavare una serie di considerazioni:

- il ridimensionamento del volume d'affari, già in essere da qualche anno, è riconducibile ad una politica tariffaria consolidata ed orientata alla fidelizzazione del cliente a scapito della redditività;
- l'aumento significativo dell'incidenza del costo del personale sul volume d'affari (dal 45,9% nel 2018 al 56,4% nel 2020) è riconducibile ad una politica della "qualità del servizio ad ogni costo". In particolare, l'impiego di più addetti su un singolo intervento finalizzato alla ottimizzazione del tempo dedicato al cliente non ha di fatto sortito i benefici sperati in termini di aumento di lavori giornalieri;
- la costante diminuzione dell'utile.

Il peggioramento dei risultati nel 2020 ha, pertanto, indotto gli amministratori ad adottare una serie di iniziative che consentano di dare risposte in merito a:

- quali sono le politiche di pricing da adottare?
- quali sono i clienti più remunerativi che devo proteggere dalla concorrenza?
- quali sono i clienti meno remunerativi ai quali posso rinunciare senza compromettere la marginalità complessiva?
- quali sono gli interventi di recupero di efficienza che mi consentano un ridimensionamento dei costi e un recupero

di produttività?

È maturata, pertanto, la convinzione della necessità di adottare un sistema di pianificazione e controllo di gestione che consentisse di mettere a disposizione dei titolari una serie di dati e informazioni basate sull'analisi della struttura economica e sulla formulazione di parametri necessari per la misurazione della redditività di clienti.

Ma quali sono le azioni che sono state messe in campo?

- Formulazione di una pianificazione economica (budget annuale) ovvero la previsione dei valori di ricavo e di costo per competenza (redditività operativa). Rappresenta uno degli strumenti più rilevanti per il controllo di gestione perché non solo ha "costretto" a mettere in relazione tutte le risorse aziendali nel rispetto di una visione comune dell'esercizio future, ma ha indotto alla definizione di obiettivi chiari e condivisi sui quali misurare nel tempo le performance aziendali. Fondamentale la declinazione degli obiettivi di fatturato aziendale in obiettivi per singolo cliente, attraverso la **definizione preventiva delle tariffe** applicabili per gli interventi di manutenzione ordinaria contrattualizzata.
- La politica tariffaria si è basata non solo sul confronto con la concorrenza e con la propensione alle spese del cliente, ma anche su un **costo orario pieno della manodopera**.

	analisi 2022	analisi 2023	analisi 2024	budget 2025	Parametri 2024					
					Nominativo	Costo Dir. h	Full cost h	Tariffa h	Ore prod.	Full cost
Ore lavorate sul cliente	12.984	12.705	14.653	14.653	Totale	24,12	51,69	69,82	14.653	763.787
Ore lavorate generali	6.703	8.594	9.847	9.847	Antonietta	29,38	59,29	79,05	690	40.910
Totale ore	19.688	21.299	24.500	24.500	Arianna	28,87	57,44	76,59	1.150	66.057
Produttività	66,0%	59,7%	59,8%	59,8%	Michele	28,93	56,84	75,79	1.725	98.053
Costo personale diretto	24,04	26,78	24,12	24,12	Giuseppe	20,55	48,23	64,31	1.584	76.400
Spese d'esercizio dirette	18,22	18,20	16,23	14,25	Christopher	16,23	44,14	58,85	1.320	58.264
Costo improduttività	14,66	20,04	13,32	13,32	Giovanni	28,56	56,25	74,99	1.584	89.094
Costo orario pieno	56,91	65,02	53,67	51,69	Alessio	19,58	47,34	63,11	1.496	70.813
Produttività oraria	57,43	61,33	54,74	55,19	Claudio	25,85	53,54	71,38	1.584	84.802
					Michela	22,85	53,42	71,23	440	23.505
					Gerardo	21,73	49,41	65,88	1.584	78.269
					Alex	24,13	51,88	69,18	1.496	77.620

Tabella 2: Costo orario personale

- c. Introduzione di un **sistema di rilevazione** del tempo dedicato dal personale impegnato presso il cliente.
- d. **Pianificazione** dei singoli interventi, attraverso la previsione di tempi necessari, del profilo di addetto necessario e del conseguente costo dell'intervento. Questo ha consentito la formulazione di preventivi ai clienti più mirati in funzione del tipo di intervento richiesto ma soprattutto del tempo (e relativo costo) da dedicare.
- e. **Verifica mensile dei risultati** parziali maturati e conseguente rilevazione degli scostamenti verso il budget formulato ad inizio anno. Questa attività ha consentito di individuare e prevenire alcune criticità sia a livello aziendale che al livello di singola commessa.
- f. Introdurre **sistemi di incentivazione** economica a favore del personale, mirati a premiare la produttività (rispetto dei tempi di lavoro), i risultati aziendali (redditività aziendale) e il contributo nella raccolta delle informazioni e di dati per una migliore conoscenza del cliente e delle performance aziendali.
- g. **Formazione del personale** al fine di sensibilizzare ed istruire gli addetti all'utilizzo ottimale del sistema di regi-

- strazione degli interventi e la condivisione dei criteri di misurazione delle performance.
- h. Approfondimento delle tematiche di **Project Management**, ovvero di quei criteri comportamentali necessari per mettere in discussioni le abitudini consolidate nel tempo a favore di soluzioni nuove e diverse.

Quali sono i risultati ottenuti alla luce di questi interventi? La tabella 2 consente di apprezzare quanto è stato possibile realizzare dal 2021 ad oggi in termini di:

- aumento significativo e costante del volume di affari che nel 2024 ha superato il valore di 1.500 k euro. Dato che la dimensione del portafoglio cliente è rimasta sostanzialmente invariata nel tempo, ciò è stato possibile grazie ad una mirata politica tariffaria, ad una maggiore trasparenza nei confronti dei clienti (preventivo) e ad una più precisa valorizzazione dei servizi aggiuntivi;
- diminuzione dell'incidenza del costo del personale, che negli anni si è stabilizzato su un valore compreso tra il 43% e il 45%;
- innalzamento del risultato economico complessivo che nel 2024 ha raggiunto un'incidenza sui ricavi pari al 7,6%;

Voci di costo e ricavo	Competenza 2021		Competenza 2022		Competenza 2023		Competenza 2024		Budget 2025	
	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%	valore	%
Valore dei SERVIZI	1.070.050	100,0	1.130.644	100,0	1.304.859	100,0	1.506.878	100,0	1.620.000	100,0
Materiali e Servizi	332.090	31,0	400.680	35,4	474.577	36,4	549.198	36,4	563.981	34,8
Margine commerciale (1° Margine)	737.960	69,0	729.963	64,6	830.283	63,6	957.679	63,6	1.056.019	65,2
Costi commerciali	16.254	1,5	10.713	0,9	17.076	1,3	11.102	0,7	17.102	1,1
Spese generali	131.297	12,3	105.317	9,3	111.066	8,5	135.126	9,0	131.537	8,1
Valore aggiunto	590.408	55,2	613.933	54,3	702.141	53,8	811.451	53,8	907.379	56,0
Costo del personale	528.325	49,4	502.379	44,4	594.883	45,6	645.893	42,9	695.893	43,0
Margine Operativo Lordo = EBITDA	62.083	5,8	111.554	9,9	107.258	8,2	165.558	11,0	211.486	13,1
Affitti e leasing	24.000	2,2	24.000	2,1	24.000	1,8	24.000	1,6	24.000	1,5
Ammortamenti e fondi	20.343	1,9	21.232	1,9	23.647	1,8	23.647	1,6	23.647	1,5
Reddito Operativo = EBIT	17.740	1,7	66.322	5,9	59.611	4,6	117.911	7,8	163.838	10,1
Oneri Finanziari	1.308	0,1	4	0,0	2.399	0,2	2.929	0,2	2.950	0,2
Utile Caratteristico (UL)	16.432	1,5	66.318	5,9	57.212	4,4	114.982	7,6	160.889	9,9
Proventi finanziari			1	0,0	113	0,0	189	0,0		
Costi diversi	393	0,0	29.801	2,6	386	0,0	258	0,0		
Ricavi diversi	4.401	0,4			1.234	0,1	292	0,0		
Utile / Perdita Pretax = UPPT	20.439	1,9	36.517	3,2	58.173	4,5	115.206	7,6	160.889	9,9

Tabella 3: Riclassificazione economica periodo 2021 - 2025

- formulazione di un budget 2025 che, sulla scorta del trend economico recente, prevede un ulteriore aumento del fatturato soprattutto del risultato economico finale che dovrebbe sfiorare verosimilmente il 10%.
- Ciò che si può evincere dal caso esposto è la necessità di un

indirizzo strategico che tenga conto delle dinamiche della redditività aziendale e dei potenziali clienti. Solo un sistema di controllo di gestione può garantire il controllo dei parametri che consentono di verificare l'efficacia degli interventi correttivi messi in campo.

Controllo di gestione: necessario un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi

Vantaggi per lo studio

Il controllo di gestione rappresenta uno strumento fondamentale per ottimizzare il lavoro e le risorse, *in primis* il tempo. In uno studio professionale la gestione del tempo assume un ruolo fondamentale. Adottare strategie per ottimizzarlo può fare la differenza tra un'attività in crescita ed una in difficoltà.

Il controllo di gestione viene spesso percepito come una attività che si concentra su numeri e tabelle, ma la realtà è ben diversa. Il controllo di gestione, infatti, non svolge solo analisi di bilanci aziendali e riclassificazioni, ma rappresenta uno strumento fondamentale per ottimizzare il lavoro e le risorse, *in primis* il tempo. In uno studio professionale, sapere esattamente dove si perde tempo e come migliorare la propria produttività può fare la differenza tra un'attività in crescita e una in difficoltà. Questo articolo esplora l'importanza del controllo di gestione con un focus particolare sulla gestione del tempo e sulle metodologie pratiche per ottimizzarlo.

IL CONTROLLO DI GESTIONE VA OLTRE I NUMERI



- Non basta analizzare dati e bilanci aziendali per migliorare l'efficienza di uno studio. È necessario guardare anche agli aspetti meno tangibili, come la gestione del tempo e l'organizzazione del lavoro.
- Senza un intervento su questi fattori, qualsiasi miglioramento resterà sulla carta.

IL TEMPO: LA RISORSA PIÙ PREZIOSA



Il tempo è il vero motore della produttività. Alcuni professionisti riescono a sfruttarlo al meglio, mentre altri lo vedono scivolare via senza concludere nulla di concreto. La differenza sta nelle abitudini e nella capacità di strutturare il lavoro in modo efficace.

STRATEGIE PER MIGLIORARE LA GESTIONE DEL TEMPO



- Tra le strategie più efficaci troviamo la creazione di routine mattutine, l'impostazione di obiettivi SMART e la strutturazione di un piano d'azione chiaro.
- Svegliarsi presto, pianificare le attività con metodo e darsi scadenze precise sono passi fondamentali per ottimizzare la propria produttività.

STRUMENTI E TECNICHE PER UN CONTROLLO EFFICACE



- L'uso di strumenti di gestione del tempo, come agende digitali e software di *project management*, può supportare l'organizzazione del lavoro, ma da solo non basta.
- La vera chiave sta nell'autodisciplina e nella capacità di monitorare le proprie abitudini, eliminando le distrazioni e concentrandosi sulle attività che generano il massimo risultato.

L'IMPORTANZA DEL MONITORAGGIO E DELL'ADATTAMENTO



Tenere traccia di come si impiega il proprio tempo permette di individuare le inefficienze e correggerle. Tecniche come il principio di Pareto (80/20) e la matrice di Eisenhower aiutano a distinguere tra attività urgenti e importanti, consentendo di lavorare in modo più strategico.

ASPETTI GENERALI

Il controllo di gestione non si limita ai numeri o a rigide riclassificazioni di bilancio; esistono sue sfumature meno evidenti, ma altrettanto fondamentali. I numeri, infatti, non riescono ad offrire una visione esaustiva di una realtà complessa come un'azienda o uno studio professionale. Certamente, sono fondamentali per monitorare gli andamenti gestionali. Ma una gestione efficace richiede di considerare anche quei fattori più difficilmente misurabili che, pur sfuggendo alle metriche tradizionali, giocano un ruolo determinante nel successo organizzativo.

Prendiamo allora un caso specifico. In una realtà professionale, l'analisi numerica può evidenziare chiaramente uno scostamento tra il valore desiderato e quello effettivo di marginalità economica. Tuttavia, senza un intervento mirato sul modo delle persone di gestire il proprio tempo, il miglioramento resterà uno scenario irraggiungibile. In questo caso, l'analisi "hard" (lo scostamento di marginalità) fornisce solo l'input per l'azione correttiva: per ottenere un vero cambiamento, è necessario influenzare i comportamenti delle persone riguardo la gestione della risorsa più importante che abbiamo, il tempo.

Si tratta di una sfida ardua, soprattutto perché nella maggior parte dei casi è un lavoro che va fatto su sé stessi e sul proprio modo di gestire il proprio tempo.

LA RISORSA CON LA "R" MAIUSCOLA

Il tempo è la risorsa per eccellenza, con la "R" maiuscola, quella che sovrasta tutte le altre. Definirlo semplicemente "prezioso" sarebbe riduttivo, assolutamente banale. Esso è il vero motore delle opportunità, il filo invisibile che intreccia successi e fallimenti, la moneta più rara e insostituibile che si possiede. In un giorno qualunque, le stesse 24 ore scorrono per tutti, implacabili e uguali nella loro durata. Eppure, mentre alcuni riescono a trasformarle in occasioni preziose, acquisendo nuovi clienti, espandendo il proprio business o immergendosi in attività stimolanti (vale anche il tempo libero), altri le vedono scivolare via tra impegni lasciati a metà e liste di cose da fare che sembrano allungarsi invece di accorciarsi. C'è chi, con la luce dell'alba, sente l'energia della giornata che inizia e la sfrutta per dare vita a nuovi progetti, conoscere nuovi partner e mettere a segno risultati concreti. E poi c'è chi, nonostante il tempo a disposizione sia identico, si ritrova sempre in affanno, rincorrendo ore che paiono essere sfuggenti, desiderando di averne di più per riuscire, forse, a concludere almeno una parte di ciò che dovrebbe. È evidente che la differenza non sta nelle lancette dell'orologio, ma nel modo in cui si sceglie di danzare con il tempo, di dargli un ritmo, di farlo proprio.

ROUTINE

Può sembrare banale, ma una delle chiavi per una giornata produttiva è iniziare con il piede giusto.

Svegliarsi presto consente di avere più ore utili, migliorare la concentrazione e pianificare con calma le attività. Ma è difficilissimo, lo sanno tutti. La tentazione è rimandare il più pos-

sibile.

Creare, invece, una routine mattutina che includa l'esercizio fisico, un'alimentazione sana e un momento di riflessione personale, può essere di grande aiuto per dare nuova linfa alle nostre giornate. Una routine che inizi prima di chiunque altro debba dipendere da noi e dalle nostre azioni (figli, azienda, clienti, fornitori). Un frangente di tempo solo per sé stessi. Per facilitare questa abitudine, è utile impostare la sveglia lontano dal letto per (letteralmente) obbligare ad alzarsi, programmare la sera prima una moka elettrica che prepari il caffè all'ora desiderata (o un'altra bevanda, in base ai gusti) ed iniziare sempre la giornata con un breve circuito di esercizi fisici. Questo tempo "recuperato" è funzionale per pianificare i propri obiettivi, agenda alla mano, al fine di affrontare la giornata con maggiore consapevolezza.

OBIETTIVI "SMART"

Per raggiungere i propri traguardi in modo efficace, è fondamentale impostare obiettivi chiari e ben strutturati. Un metodo utilizzato da diversi imprenditori di successo è il cosiddetto criterio SMART. Questa metodologia si assicura che ogni obiettivo sia:

- **specifico**: deve essere chiaro, preciso e ben definito;
- **misurabile**: deve permettere di monitorare i progressi in modo concreto, tramite indicatori numerici;
- **raggiungibile**: deve essere realistico e proporzionato alle proprie risorse e capacità, altrimenti non ci sarà alcuna motivazione ad iniziare;
- **rilevante**: deve avere un valore significativo per la propria crescita personale o professionale;
- **temporizzato**: deve avere una scadenza precisa nel tempo, per mantenere alta la motivazione.

Affinché questi aspetti non rimangano solo propositi, è molto utile scrivere questi obiettivi su carta e mantenerli in un punto visibile per favorire un costante richiamo alla loro realizzazione. Inoltre, la scomposizione degli obiettivi in "sotto-obiettivi" più piccoli e gestibili, consente un'implementazione progressiva e riduce il rischio di sovraccarico cognitivo. L'adozione di questa metodologia facilita il mantenimento della concentrazione e l'ottimizzazione delle risorse, trasformando le intenzioni strategiche in risultati misurabili e concreti.

CREAZIONE DI UN PIANO D'AZIONE

Per raggiungere i propri obiettivi è essenziale strutturare un piano d'azione dettagliato che fornisca una guida chiara e concreta. Questo implica rispondere a 5 domande chiave:

- **cosa**: definire con precisione le attività da svolgere per evitare ambiguità e dispersione di energie;
- **quando**: stabilire scadenze realistiche per ogni fase del processo, garantendo così una gestione efficace del tempo;
- **dove**: identificare le condizioni ambientali ottimali per massimizzare la concentrazione e la produttività;
- **chi**: chiarire se il raggiungimento dell'obiettivo richiede la collaborazione di altre persone e, in tal caso, assegnare ruo-

li e responsabilità specifiche;

- **come:** determinare gli strumenti e le risorse necessarie per lavorare in modo efficiente.

Una volta definito il piano, è fondamentale monitorare costantemente i progressi per valutare l'efficacia delle tattiche adottate. Questo permette di identificare tempestivamente eventuali ostacoli o deviazioni dal percorso previsto, consentendo di apportare le necessarie correzioni in corso d'opera anziché intervenire solo quando il problema si è già aggravato. Un approccio proattivo e flessibile riduce il rischio di inefficienze e favorisce un avanzamento costante verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Gli strumenti di gestione del tempo, come agende elettroniche condivise e software di *project management*, rappresentano un valido supporto per migliorare l'organizzazione e rispettare le scadenze. Tuttavia, da soli non sono sufficienti a risolvere il problema della gestione efficace del tempo. Numerosi casi dimostrano come molte aziende investano in strumenti presentati come soluzioni definitive, senza ottenere reali benefici. Il motivo è semplice: il vero cambiamento deve partire dalle persone. Solo attraverso una consapevole gestione del tempo e una reale motivazione a migliorare il proprio approccio è possibile ottenere risultati concreti.

MONITORAGGIO DEL TEMPO E IDENTIFICAZIONE DELLE DISTRAZIONI

Tenere un diario delle attività giornaliere aiuta a comprendere come si investe il proprio tempo. Per ogni attività, si consiglia di annotare l'orario, la durata e l'importanza dell'attività. Questo permette di individuare momenti di maggiore produttività e di eliminare le distrazioni, come l'uso eccessivo del telefono o il multitasking.

Uno dei principali ostacoli alla produttività è la tendenza a distrarsi facilmente. Le fonti di distrazione possono essere gli smartphone (i social) o i colleghi al lavoro. Per questo è molto utile impostare in agenda blocchi di tempo "non disturbare": in questi slot temporali non si verrà disturbati e i cellulari dovranno rimanere lontani dalla propria postazione di lavoro.

PRINCIPIO DI PARETO E MATRICE DI EISENHOWER

Il **principio di Pareto**, noto anche come regola dell'80/20, afferma che il 20% delle attività genera l'80% dei risultati. Questo principio evidenzia l'importanza di saper distinguere tra attività ad alto impatto e attività di minore rilevanza, ottimizzando così l'allocazione del tempo. Per massimizzare l'efficacia del proprio lavoro è fondamentale identificare le attività più strategiche e concentrarsi su di esse, riducendo il tempo dedicato ad attività di scarso valore aggiunto.

Oltre a saper individuare le attività più rilevanti, è altrettanto essenziale sviluppare la capacità di **delegare** compiti di minore impatto. Delegare in modo efficace non solo libera tempo prezioso per concentrarsi sulle attività a più alto valore aggiunto, ma consente anche di ottimizzare il lavoro di squadra

e di sfruttare al meglio le competenze dei collaboratori. Un approccio basato su queste strategie permette di lavorare in modo più produttivo, riducendo il sovraccarico e aumentando significativamente l'efficienza complessiva.

Un metodo efficace per gestire le attività è suddividerle in 4 categorie tramite la matrice di Eisenhower.

D1	Urgenti e importanti - Attività da svolgere subito.
D2	Importanti ma non urgenti - Attività da pianificare per il futuro.
D3	Urgenti ma non importanti - Attività da delegare.
D4	Né urgenti né importanti - Attività da eliminare.

Utilizzando questa matrice, si può ottimizzare la distribuzione delle energie e migliorare la gestione del tempo.

EVITARE LE PERDITE DI TEMPO

Per migliorare la gestione del tempo, è fondamentale riconoscere e correggere le cattive abitudini che compromettono la produttività. Tra i principali ostacoli da superare vi sono:

- **disordine:** un ambiente di lavoro caotico può generare distrazioni e ridurre la capacità di concentrazione. Mantenere uno spazio ordinato favorisce la chiarezza mentale e l'efficienza operativa;
- **multitasking:** sebbene possa sembrare una strategia efficace, il multitasking riduce la qualità del lavoro e aumenta lo stress. È più produttivo concentrarsi su un'attività alla volta, completandola prima di passare alla successiva;
- **uso eccessivo dello smartphone:** le continue notifiche e interruzioni digitali frammentano l'attenzione. Disattivare le notifiche non essenziali e impostare momenti dedicati alla consultazione del telefono aiuta la concentrazione;
- **difficoltà nel dire di no:** accettare troppi impegni porta a un sovraccarico che compromette la qualità del lavoro. È importante saper rifiutare attività che non sono in linea con i propri obiettivi, preservando tempo ed energie per ciò che conta davvero;
- **procrastinazione:** rimandare i compiti più difficili porta a un accumulo di stress e scadenze. Affrontare gli impegni con un approccio graduale, suddividendoli in piccole azioni progressive, aiuta a superarli in modo più gestibile ed efficace.

Adottare strategie mirate per correggere queste abitudini permette di ottimizzare il tempo, ridurre lo stress e migliorare la produttività complessiva.

CONCLUSIONE

Gestire il tempo in modo efficace richiede impegno e disciplina, ma i benefici sono enormi: maggiore produttività e ritorni economici, meno stress e una migliore qualità della vita. Sviluppare buone abitudini, definire obiettivi chiari e usare strumenti di pianificazione aiuta a ottimizzare il proprio tempo e a raggiungere i propri traguardi con successo.

Controllo di gestione: la leadership nello studio professionale

Vantaggi per lo studio

Con l'evoluzione del mondo del lavoro e l'aumento delle aspettative dei collaboratori, i tradizionali modelli basati su un approccio gerarchico e impositivo lasciano il posto a stili più inclusivi e partecipativi. Per gli studi professionali una nuova sfida. La leadership non è solo una questione di coordinamento, ma di visione, empatia e capacità di ispirare gli altri verso un obiettivo comune.

Negli studi professionali il successo non dipende solo dalla competenza tecnica, ma anche dalla capacità di guidare e motivare un gruppo di professionisti altamente qualificati. Con l'evoluzione del mercato e delle aspettative dei clienti, titolari e responsabili devono sviluppare competenze trasversali e adottare approcci innovativi per gestire le complessità del settore. In questo articolo l'autore esplora le competenze essenziali e gli stili di leadership emergenti che possono aiutare gli studi professionali a distinguersi in un contesto sempre più competitivo e improntato alla consulenza.

SOFT SKILL DEL LEADER

- ⇒ Intelligenza emotiva
- ⇒ Visione strategica
- ⇒ Comunicazione efficace
- ⇒ Adattabilità e resilienza

CONSEGUENZE DI UNA LEADERSHIP INEFFICACE

- ⇒ Demotivazione
- ⇒ Turnover
- ⇒ Miopia strategica
- ⇒ Immobilismo organizzativo

STILI DI LEADERSHIP EMERGENTI, PIÙ MODERNI ED EFFICACI RISPETTO AD UNO STILE IMPOSITIVO

- ⇒ Leadership trasformativa
- ⇒ Leadership servizievole
- ⇒ Leadership collaborativa

AUTOVALUTAZIONE

- ⇒ **Nel mio studio è presente una leadership forte e diffusa?**
 - ⇒ Sono chiaramente identificate da tutti le figure direttive e le corrispondenti sfere decisionali?
 - ⇒ Le figure direttive dispongono delle skill idonee? Sono percepite positivamente dal personale?
 - ⇒ Quali sono i principali bisogni dei collaboratori? Sono stati adeguatamente soddisfatti?
 - ⇒ Il personale è coinvolto nei processi decisionali? Vi è una corretta attribuzione di responsabilità, coerente con il livello ed il ruolo del collaboratore?
 - ⇒ Il personale è coinvolto in un processo di crescita strutturato da strumenti formativi e modalità di lavoro atti allo scopo?

IMPORTANZA DELLA LEADERSHIP
NEGLI STUDI PROFESSIONALI

Gli studi professionali, che operano in ambiti caratterizzati da grande complessità e repentini cambiamenti normativi, basano l'erogazione dei propri servizi su un **capitale umano altamente specializzato**. In questo contesto, chi ricopre ruoli di guida non si limita a gestire le risorse, ma deve garantire qualità, innovazione e sostenibilità. Le sfide sono molteplici:

dalla gestione di team multidisciplinari all'adattamento a normative in continua evoluzione, fino alla necessità di mantenere alti standard professionali. Inoltre, i professionisti di questi studi hanno spesso elevate aspettative di crescita personale e professionale. Per questo, chi guida deve saper motivare, coinvolgere e creare un ambiente di lavoro che favorisca lo sviluppo individuale e collettivo.

Tabella Soft skill cruciali per chi guida lo studio professionale

Intelligenza emotiva	La capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni, così come quelle degli altri, è fondamentale. Chi possiede una spiccata intelligenza emotiva sa gestire i conflitti, motivare i collaboratori e costruire relazioni solide con i clienti. In un contesto ad alta pressione, come quello degli studi professionali, questa competenza è essenziale per mantenere un clima sereno e produttivo.
Visione strategica	Avere una visione chiara e a lungo termine è cruciale. Chi guida deve saper analizzare il mercato, identificare opportunità e anticipare i cambiamenti. Una visione strategica ben definita permette di orientare l'organizzazione verso obiettivi ambiziosi, mantenendo al contempo flessibilità per adattarsi alle nuove esigenze.
Comunicazione efficace	Anche trasmettere in modo chiaro e convincente la visione e gli obiettivi dell'organizzazione è una competenza fondamentale per il leader. Chi guida deve saper ascoltare attivamente, incoraggiare il feedback e creare un dialogo aperto con collaboratori e clienti. Una comunicazione efficace è alla base di un ambiente di lavoro collaborativo e trasparente.
Adattabilità e resilienza	In un contesto in rapida evoluzione, saper gestire l'incertezza e il cambiamento è essenziale. Chi guida deve essere in grado di mantenere la calma e la lucidità anche in situazioni di stress, trasformando le sfide in opportunità. La resilienza è particolarmente importante per superare le difficoltà e mantenere alta la motivazione del team.

CONSEGUENZE DI UNA LEADERSHIP INEFFICACE

L'assenza di competenze chiave da parte di chi guida uno studio professionale può avere ripercussioni significative sull'organizzazione. Se il leader mancasse di **intelligenza emotiva**, i conflitti interni potrebbero degenerare, creando un clima tossico e riducendo la collaborazione tra i professionisti. Questo potrebbe portare a un aumento del turnover, con costi elevati per il reclutamento e la formazione di nuovo personale. Senza una **visione strategica** il coordinatore rischierebbe di perdere di vista gli obiettivi a lungo termine, concentrandosi solo su priorità immediate e disperdendo risorse in attività poco redditizie o non allineate con le esigenze del mercato. Inoltre, una **comunicazione inefficace** potrebbe generare fraintendimenti, errori procedurali e una mancanza di allineamento tra i collaboratori, con conseguenti ritardi nella consegna dei progetti e un calo della soddisfazione dei clienti. Infine, l'incapacità di dimostrare **adattabilità e resilienza** di fronte ai cambiamenti normativi, tecnologici o di mercato

potrebbe lasciare lo studio impreparato ad affrontare nuove sfide, rischiando di perdere competitività e quote di mercato. In sintesi, una guida inefficace non solo mina il benessere organizzativo, ma compromette anche la sostenibilità e la reputazione dello studio nel lungo termine.

STILI DI LEADERSHIP EMERGENTI

Con l'evoluzione del mondo del lavoro e l'aumento delle aspettative dei collaboratori, i tradizionali modelli di guida basati su un approccio gerarchico e **impositivo** stanno lasciando il posto a stili più **inclusivi** e **partecipativi**. Oggi chi ricopre ruoli di guida è chiamato ad essere un facilitatore più che un controllore, ossia una figura capace di ascoltare, coinvolgere e **valorizzare** ogni collaboratore e di conseguenza l'intero gruppo. Questa trasformazione riflette una maggiore attenzione al benessere organizzativo e alla creazione di un ambiente di lavoro in cui le persone si sentono motivate e parte attiva del processo decisionale.

Leadership trasformativa

La leadership trasformativa si concentra sull'ispirare e motivare i collaboratori a raggiungere il loro **pieno potenziale**. Chi adotta questo stile crea una visione coinvolgente, spingendo il gruppo verso obiettivi ambiziosi e promuovendo l'innovazione. Questo approccio è particolarmente efficace negli studi professionali, dove la crescita personale e professionale dei collaboratori è un fattore indispensabile per la **qualità dell'output** e la gestione efficace dei processi di **delega**.

Di contro questo stile richiede grandi capacità di leadership e porta con sé il rischio di creare dipendenza dal leader, con il team che potrebbe perdere autonomia e soprattutto motivazione se non adeguatamente supportato. Per limitare questi difetti, è importante bilanciare **l'ispirazione con la delega** di responsabilità, incoraggiando i collaboratori a prendere iniziative e a sviluppare un senso di ownership. Un esempio virtuoso di applicazione corretta di questo stile potrebbe essere rappresentato dall'introduzione di un **programma di mentorship** che coinvolge sia senior che junior. Questo porterebbe non solo a migliorare le competenze tecniche dei più giovani, ma anche a creare un senso di appartenenza e motivazione per tutti i soggetti coinvolti, costituendo un efficace leva di responsabilizzazione e coinvolgimento del singolo rispetto al team.

Leadership servizievole

La leadership servizievole si basa sull'idea che chi guida sia al servizio dei collaboratori. Questo stile è particolarmente adatto alle aziende di servizi, dove il benessere e la soddisfazione del team sono cruciali per il successo. Chi adotta questo approccio si concentra sulle esigenze dei collaboratori, creando un ambiente di lavoro supportivo e inclusivo. Tuttavia, un potenziale punto debole è il rischio di perdere autorevolezza o di essere percepiti come troppo accomodanti. Per mitigare questo rischio, è fondamentale **mantenere un equilibrio tra supporto e fermezza**, definendo chiaramente i confini e le aspettative. Un esempio virtuoso di questo stile di leadership potrebbe essere l'implementazione di un **sistema di feedback regolari e anonimi** per comprendere le esigenze del team. Sulla base dei risultati, si potrebbero introdurre flessibilità oraria e programmi di welfare aziendale, riducendo il rischio di turnover attraverso il miglioramento del clima lavorativo e del work-life balance.

Leadership collaborativa

La leadership collaborativa enfatizza il lavoro di squadra e la **condivisione delle responsabilità**. Negli studi professionali, dove la soddisfazione del cliente richiede spesso la collaborazione di professionisti e collaboratori con competenze e ruoli diversi, questo stile è particolarmente efficace. Il coordinatore che adotta questo stile si pone l'ambizioso obiettivo di creare un ambiente in cui **ogni membro del team si sente valorizzato e coinvolto nel processo decisionale**. Un possibile punto debole di questo sistema è il rischio di rallentare i processi decisionali a causa della necessità di raggiungere il consenso. Per ovviare a questo problema, è utile stabilire **ruoli e responsabilità chiari**, garantendo che ci sia sempre un decisore finale in caso di stallo. Una best practice coerente con questa modalità potrebbe essere l'istituzione di riunioni settimanali in cui ogni membro del team può contribuire con idee e soluzioni. Grazie alla condivisione di conoscenze e competenze, questo approccio potrebbe portare a una maggiore innovazione di processo, a sua volta legata ad una riduzione degli errori e ad un miglioramento del valore generato per il cliente.

NECESSARIA EVOLUZIONE DEI MODELLI DI LEADERSHIP

Guidare uno studio professionale richiede molto più che competenze tecniche. È necessario sviluppare capacità trasversali, come l'intelligenza emotiva, la visione strategica e la comunicazione efficace, nonché adottare uno stile di leadership innovativo che coinvolga, motivi e responsabilizzi i collaboratori. In questo senso, l'ideale è la **costruzione di uno stile coerente con le risorse a disposizione e le caratteristiche dell'organizzazione**. In uno studio di piccole dimensioni il titolare dovrà costruire uno stile conforme alle sue caratteristiche personali e alle attitudini dei propri collaboratori. Una realtà più

grande e strutturata dovrà, invece, costruire un identikit ideale della propria visione di leadership, da manifestare attraverso un processo di formazione (se la scelta ricade su figure interne) e/o ricerca e selezione del personale direttivo idoneo (se le figure direttive vanno acquisite dall'esterno).

In un settore in continua evoluzione, dove l'elaborazione dati lascerà sempre più posto alla consulenza e al supporto al cliente, chi saprà adattarsi e innovare sarà in grado di distinguersi e prosperare. La leadership dello studio professionale non è solo una questione di coordinamento, ma di visione, empatia e capacità di ispirare gli altri verso un obiettivo comune.



BDM Associati

è una società di consulenza strategica e organizzativa per Studi Professionali e Imprese. BDM è specializzata in controllo di gestione per Studi Professionali e offre un approccio consulenziale completo senza vincoli di software.

La nostra consulenza si pone l'obiettivo di:

- valutare i carichi di lavoro del personale e il posizionamento dei clienti attraverso specifici benchmark di mercato;
- migliorare l'organizzazione per farti recuperare tempo da dedicare ai clienti e allo sviluppo dell'attività;
- **coinvolgere e responsabilizzare i collaboratori** dal punto di vista gestionale nello svolgimento dell'attività operativa, attraverso l'impostazione di un sistema di pianificazione e monitoraggio;
- gestire con maggior efficacia i **rapporti tra soci** e far convergere le diverse visioni verso l'obiettivo comune del successo dello Studio o dell'Impresa;
- salvaguardare la **redditività del cliente** monitorando l'andamento degli indicatori e rendendo trasparenti le scelte operative;
- **implementare i processi** di fusione, acquisizione e cessione, nonché i passi operativi e la formazione necessari per eventuali passaggi generazionali.

Acquista la tua analisi preliminare: un Consulente specializzato analizzerà i risultati economici dello Studio, stimando i costi, approfondendo attraverso l'analisi di un campione di clienti significativi e individuando le criticità gestionali sulla base di benchmark proprietari di settore. Dall'analisi di dati critici, il consulente individuerà il margine di recupero potenziale dello Studio e le strade da percorrere per ottenerlo. L'occasione sarà anche propedeutica ad approfondire le criticità maggiormente percepite dai titolari valutandone le possibili soluzioni.

La relazione di analisi entra nel merito dei numeri e dei dati dello Studio e al termine sarà totalmente a vostra discrezione valutare eventuali spazi per proseguire la collaborazione.

L'analisi preliminare durerà circa mezza giornata. La valorizzazione economica per tutti i servizi sopra descritti è quantificabile in € 1.000,00 + IVA, comprensivi di rimborsi spese.

**ACQUISTA SUBITO
LA TUA ANALISI PRELIMINARE**

Controllo di gestione: intelligenza artificiale e nuove specializzazioni

Vantaggi per lo studio

Per gli studi professionali una nuova sfida dettata dall'intelligenza artificiale. Gli studi professionali che sapranno integrare l'innovazione tecnologica con la crescita continua delle proprie competenze saranno quelli che guideranno il cambiamento, anziché subirlo.

Negli ultimi anni il cambiamento tecnologico ha viaggiato ad una velocità senza precedenti. Gli studi professionali si trovano, così, di fronte a una sfida cruciale: non temere l'innovazione ma comprenderla, guidarla e utilizzarla per creare nuove opportunità di crescita. In questo scenario, l'intelligenza artificiale non rappresenta una minaccia bensì uno strumento potente per liberare risorse e indirizzare l'attività professionale verso servizi di consulenza a più alto valore aggiunto.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEGLI STUDI PROFESSIONALI

- ⇒ L'AI è già una realtà negli studi professionali, e sta cambiando radicalmente il modo di lavorare. Ma il suo ruolo non è quello di sostituire il professionista, bensì di supportarlo.
- ⇒ **Automazione delle attività operative** ⇒
 - L'intelligenza artificiale può occuparsi di attività ripetitive e a basso valore aggiunto, liberando tempo al professionista per la consulenza:
 - .. estrazione dei dati: es. OCR per fatture, documenti fiscali e bilanci;
 - .. controlli di conformità: verifica automatica delle dichiarazioni;
 - .. gestione documentale: archiviazione e tracciamento scadenze.
- ⇒ **Il valore aggiunto resta umano** ⇒
 - La consulenza richiede competenze e sensibilità che l'AI non può replicare:
 - .. pianificazione fiscale e previdenziale;
 - .. ristrutturazioni e passaggi generazionali.
- ⇒ **Opportunità per evolversi** ⇒
 - L'AI consente di spostarsi da attività operative a servizi ad alto valore aggiunto:
 - .. maggiore efficienza interna;
 - .. servizi più ampi e personalizzati;
 - .. posizionamento competitivo più forte.
- ⇒ **L'AI come strumento, non come minaccia** ⇒
 - L'AI, se ben integrata, permette di valorizzare la professione:
 - .. l'AI non sostituisce, ma supporta;
 - .. permette di offrire consulenza ad alto valore;
 - .. prepara il terreno alle nuove specializzazioni.

NUOVE AREE DI SPECIALIZZAZIONE ABILITATE DALLA INNOVAZIONE TECNOLOGICA

- ⇒ L'adozione dell'intelligenza artificiale non solo migliora l'efficienza, ma apre nuove opportunità per ridefinire l'offerta dello studio e differenziarsi sul mercato.
- ⇒ **Consulenza previdenziale e patrimoniale evoluta** ⇒
 - L'AI consente di costruire scenari previdenziali su misura e supportare il cliente nella pianificazione finanziaria a lungo termine.
 - .. simulazioni personalizzate su pensione pubblica, fondi pensione, strumenti assicurativi;
 - .. scenari su orizzonti di 20-30 anni.
- ⇒ **Consulenza ESG** ⇒
 - Le imprese devono rendicontare l'impatto ambientale e sociale.
 - .. supporto nella redazione dei report ESG;
 - .. raccolta e analisi automatizzata dei dati con AI;
 - .. posizionamento dello studio come partner per la sostenibilità.
- ⇒ **Advisory su crypto-asset e tokenizzazione** ⇒
 - Cresce la domanda di consulenza su criptovalute, fiscalità e tokenizzazione:
 - .. gestione fiscale delle plusvalenze su Bitcoin, Ethereum, ecc.;
 - .. tokenizzazione di asset (es. immobili, opere d'arte).
- ⇒ **Cybersecurity e protezione dei dati** ⇒
 - Gli studi possono supportare le PMI nella sicurezza informatica:
 - .. compliance al GDPR;
 - .. valutazione dei rischi;
 - .. formazione e strategia personalizzata.
- ⇒ **Consulenza sulla trasformazione digitale** ⇒
 - Le PMI hanno bisogno di accompagnamento nella digitalizzazione. Gli studi possono guidarle nel cambiamento:
 - .. supporto integrazione di CRM, e-commerce, gestione documentale;
 - .. accompagnamento nel ripensamento del modello di business.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE COME STRUMENTO DI SUPPORTO NON DI SOSTITUZIONE

La diffusione dell'intelligenza artificiale negli studi professionali non è più un'ipotesi futura, ma una realtà che sta rapidamente modificando il modo di lavorare. Strumenti basati su AI consentono di **automatizzare molte attività tradizionalmente ad alta intensità di lavoro manuale**. Alcuni esempi concreti includono:

- **estrazione automatica di dati:** software di riconoscimento OCR avanzato permettono di elaborare massivamente fatture, documenti fiscali e bilanci, riducendo tempi e margini di errore;
- **controlli di conformità:** sistemi di AI possono verificare automaticamente la correttezza formale di dichiarazioni fiscali o pratiche previdenziali, segnalando anomalie o aree da approfondire;
- **gestione documentale intelligente:** soluzioni di archiviazione digitale assistita dall'intelligenza artificiale categorizzano i documenti e ne tracciano le scadenze, garantendo una gestione molto più efficiente dei fascicoli.

Tuttavia, nonostante la potenza di questi strumenti, è evidente che l'intelligenza artificiale non sostituisce l'elemento umano della professione. L'interpretazione di una normativa complessa, la valutazione di situazioni particolari e la capacità di costruire un percorso di consulenza personalizzato per il cliente sono attività che richiedono una profonda esperienza, sensibilità e capacità di relazione.

Un esempio concreto riguarda la **pianificazione fiscale e previdenziale**: anche se un algoritmo può simulare diversi scenari contributivi o ipotizzare l'impatto fiscale di certe scelte, solo il professionista è in grado di integrare variabili qualitative - come gli obiettivi di vita del cliente, il suo profilo di rischio o le dinamiche familiari - in una strategia "su misura". Analogamente, nei processi di **ristrutturazione aziendale o passaggi generazionali**, strumenti di AI possono supportare le simulazioni finanziarie e predisporre ipotesi di assetto, ma la gestione delle relazioni, la risoluzione dei conflitti e la costruzione della fiducia richiedono una competenza eminentemente umana.

L'adozione dell'intelligenza artificiale, quindi, deve essere vista come un'opportunità per ridefinire il valore del lavoro professionale: **liberare tempo da attività ripetitive e a basso margine per concentrarsi su quelle ad alto impatto consulenziale**. Gli studi che sapranno integrare l'AI nei loro processi potranno non solo aumentare l'efficienza interna, ma anche migliorare la qualità e l'ampiezza dei servizi offerti, conquistando così una posizione di vantaggio competitivo in un mercato sempre più esigente.

L'AI non è un sostituto del professionista, ma uno strumento che, se correttamente utilizzato, consente di evolvere da una logica di mera operatività a una logica di consulenza ad alto valore aggiunto.

Ed è proprio questa trasformazione che apre la strada alle nuove specializzazioni.

NUOVE AREE DI SPECIALIZZAZIONE

L'integrazione dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie non solo migliora l'efficienza degli studi professionali ma apre anche la strada a nuove aree di specializzazione ad alto valore aggiunto. Gli studi che sapranno riconoscere e cogliere queste opportunità saranno quelli che manterranno, e rafforzeranno, la loro rilevanza nel mercato futuro. Vediamo alcune di queste aree emergenti.

1. Consulenza previdenziale e patrimoniale evoluta

L'aumento della complessità normativa in ambito previdenziale e la crescente attenzione alla pianificazione finanziaria personale stanno creando una domanda nuova e crescente di consulenza evoluta. Gli strumenti predittivi basati su AI permettono oggi di elaborare scenari previdenziali personalizzati, simulare differenti ipotesi di pensionamento e costruire piani integrati di previdenza complementare.

ESEMPIO PRATICO
Attraverso analisi predittive, lo studio può proporre al cliente soluzioni che integrano pensione pubblica, fondi pensione e strumenti assicurativi, simulando l'impatto di diverse scelte su un orizzonte temporale di 20-30 anni.

2. Consulenza ESG (Environmental, Social, Governance)

Le imprese, anche di piccole dimensioni, sono sempre più chiamate a rendicontare il proprio impatto ambientale e sociale. Gli studi professionali possono specializzarsi nell'assistenza alle PMI nella costruzione di report ESG, nella predisposizione di *policy* aziendali sostenibili e nella certificazione di pratiche responsabili. Le piattaforme AI dedicate alla raccolta automatica e all'analisi dei dati ambientali, sociali e di governance agevolano questo processo, riducendo tempi e complessità. Gli studi che offriranno servizi ESG potranno posizionarsi come partner indispensabili nella transizione sostenibile.

3. Advisory su crypto-asset e tokenizzazione

Con la crescita degli investimenti in criptovalute e *asset* digitali emergono nuove esigenze di assistenza fiscale, contabile e patrimoniale. Gli studi che acquisiranno competenze in materia di regolamentazione dei *crypto-asset*, gestione fiscale delle plusvalenze e *reporting* contabile degli *asset* digitali avranno accesso a un segmento in forte espansione.

ESEMPIO PRATICO
Assistenza a clienti che detengono portafogli in Bitcoin o Ethereum per la corretta dichiarazione ai fini fiscali, gestione di operazioni di tokenizzazione immobiliare o artistica.

4. Cybersecurity e protezione dei dati

La protezione dei dati sensibili è diventata una necessità imprescindibile. Gli studi possono specializzarsi nell'assistenza alle imprese nella *compliance* GDPR, nella valutazione dei rischi informatici e nella formazione interna su *cyber awareness*. In questo ambito, l'intelligenza artificiale aiuta a monitorare in tempo reale vulnerabilità e incidenti, ma la consulenza umana

resta essenziale per costruire strategie di sicurezza su misura.

5. Consulenza sulla trasformazione digitale delle PMI

Molte piccole e medie imprese affrontano la sfida della digitalizzazione senza avere le competenze interne necessarie. Gli studi possono diventare interlocutori strategici aiutando i clienti a integrare strumenti digitali, CRM, piattaforme e-commerce, sistemi di gestione dei dati. La consulenza non si limita all'aspetto tecnico, ma include anche l'accompagnamento nella ridefinizione dei modelli di business. In sintesi, l'adozione dell'intelligenza artificiale non significa solo rendere più efficienti i servizi esistenti, ma trasformare profondamente il portafoglio dei servizi offerti dallo studio. Investire oggi su queste nuove specializzazioni permette di creare valore per i clienti, differenziarsi sul mercato e costruire basi solide per la crescita futura.

LE COMPETENZE DA SVILUPPARE NELLO STUDIO

Per cogliere pienamente le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale e dalle nuove specializzazioni, non basta adottare nuove tecnologie, occorre trasformare la cultura organizzativa dello studio e investire sistematicamente nello sviluppo di nuove competenze.

Competenze tecniche e digitali

Gli studi professionali devono integrare al proprio interno conoscenze di natura tecnologica, che non si limiti alla semplice operatività degli strumenti informatici, ma comprendano la conoscenza dei principi di funzionamento dell'intelligenza artificiale, la gestione dei dati, la cybersecurity e la capacità di interpretare output generati da sistemi automatizzati. Non è necessario che ogni collaboratore diventi un tecnico esperto, ma è essenziale che vi sia una cultura diffusa della competenza digitale di base, supportata da figure specializzate - come un "digital manager" interno o esterno allo studio.

ESEMPIO PRATICO

Un consulente del lavoro dovrebbe saper analizzare report generati automaticamente da software di gestione presenze basati su AI, interpretandone criticità e suggerendo strategie correttive personalizzate al cliente.

Competenze strategiche e consulenziali

L'evoluzione dello studio non riguarda solo la dimensione tecnica. L'integrazione dell'intelligenza artificiale porta a un progressivo spostamento della domanda dei clienti: da richieste di adempimenti a richieste di consulenza strategica. Per questo, i professionisti devono affinare la capacità di analisi sistemica, la consulenza personalizzata, la gestione di scenari complessi e l'orientamento al risultato del cliente.

ESEMPIO PRATICO

Nell'ambito della consulenza ESG, non basta compilare moduli di rendicontazione. Serve comprendere il modello di business del cliente, individuare aree critiche e suggerire interventi che migliorino realmente l'impatto ambientale o sociale dell'impresa.

Competenze Relazionali e Comunicative

La digitalizzazione aumenta la quantità di dati disponibili, ma la differenza tra studi di successo e studi in difficoltà continuerà a essere determinata dalla qualità della relazione umana. Saper comunicare efficacemente con il cliente, interpretare i suoi bisogni, costruire fiducia e offrire una consulenza empatica saranno capacità ancora più decisive in un contesto dove l'informazione tecnica tende a essere sempre più accessibile e automatizzabile.

Mentalità di innovazione e apprendimento continuo

Infine, la trasformazione richiede una mentalità di innovazione: apertura al cambiamento, curiosità verso nuove tecnologie, disponibilità ad aggiornare continuamente il proprio modo di lavorare. Gli studi dovranno prevedere programmi di formazione permanente non solo sulle novità normative, ma anche sulle evoluzioni tecnologiche, sui nuovi modelli di business, sulla gestione dell'innovazione.

ESEMPIO PRATICO

Organizzare sessioni trimestrali di aggiornamento interno dedicate non solo alla formazione tecnica, ma anche all'analisi di trend tecnologici, cambiamenti di mercato e best practice emergenti.

CONCLUSIONI

Gli studi che investiranno nella crescita delle competenze saranno in grado di evolvere da semplici fornitori di servizi a consulenti strategici, capaci di accompagnare i propri clienti nelle sfide più complesse della trasformazione economica e tecnologica in corso. Il mondo degli studi professionali sta vivendo una trasformazione profonda, accelerata dall'introduzione dell'intelligenza artificiale e dal cambiamento delle esigenze dei clienti. In questo scenario, il vero rischio non è rappresentato dalla tecnologia in sé, ma dall'immobilismo. Gli studi che continueranno a operare esclusivamente con logiche tradizionali rischiano di vedere eroso, progressivamente e inesorabilmente, il proprio valore percepito dal mercato. L'intelligenza artificiale deve essere interpretata come una straordinaria leva di cambiamento: uno strumento che consente di liberare risorse, elevare il livello dei servizi e aprirsi a nuove aree di specializzazione. Le nuove competenze richieste - digitali, strategiche, relazionali - non sono un accessorio, ma diventano l'elemento distintivo che differenzierà lo studio evoluto dallo studio statico. In definitiva, la professione non è destinata a scomparire, ma a trasformarsi. Gli studi che sapranno integrare la tecnologia con una crescita continua delle competenze saranno quelli che guideranno il cambiamento, anziché subirlo. Essere pronti, oggi, significa non solo proteggere il valore del proprio studio, ma anche aprire le porte a un futuro di opportunità più ampie e di soddisfazione professionale più alta.

Controllo di gestione: il business plan per studi associati e STP

Vantaggi per lo studio

Un *business plan* ben costruito rappresenta uno strumento gestionale e strategico fondamentale per lo studio professionale. Nell'articolo, i passaggi chiave ed i vantaggi di questo strumento.

Nel mondo degli studi professionali, il concetto di *business plan* è spesso percepito come una formalità imposta da soggetti esterni: un documento richiesto dalla banca per un affidamento o allegato all'atto costitutivo di una società tra professionisti (STP). Tuttavia, in un contesto economico sempre più competitivo e incerto, serve un cambio di paradigma.

Oggi, un *business plan* ben costruito rappresenta uno strumento gestionale e strategico fondamentale per qualsiasi studio che voglia consolidarsi o crescere. È una bussola che orienta le scelte economiche, organizzative e finanziarie, permette di anticipare i problemi, cogliere opportunità e migliorare la redditività.

La maggior parte degli studi italiani, anche strutturati, gestisce ancora le proprie attività con una logica "a consuntivo", basandosi sull'esperienza e sull'intuito dei soci fondatori. In questo articolo mostriamo invece i passaggi chiave per costruire un *business plan* e i vantaggi di questo strumento per la direzione e la crescita dello studio.

ACCESSO AL CREDITO E RAPPORTI CON IL SISTEMA BANCARIO



Il mondo bancario si è evoluto: oggi richiede **documentazione previsionale solida** anche per linee di credito modeste. I *rating* si costruiscono sulla base di dati storici, ma anche (e sempre più) su proiezioni future credibili. **Un *business plan* ben strutturato può fare la differenza tra ottenere o meno un finanziamento.**



- Le informazioni che le banche si aspettano di trovare in un *business plan* includono:
 - .. **ricavi futuri per linea di business**: è fondamentale proiettare i ricavi attesi su base annuale e per ciascun segmento di attività;
 - .. **costi diretti e indiretti, margine operativo previsto**: fornire una chiara distinzione tra i costi variabili e fissi, specificando il margine operativo che si prevede di raggiungere;
 - .. **break-even e tempi di rientro dell'investimento**: indicare il punto di pareggio e i tempi necessari affinché l'investimento inizi a generare profitto;
 - .. **analisi dei flussi di cassa**: esaminare i flussi di cassa previsti, prestando particolare attenzione agli eventuali sfasamenti temporali tra costi e incassi, una situazione comune negli studi tributari e legali.

GOVERNANCE E SVILUPPO INTERNO



Molti studi stanno affrontando passaggi generazionali, inserimenti di nuovi soci, trasformazioni in STP. In questi casi, serve un documento che orienti le scelte organizzative, definisca obiettivi comuni e costruisca un sistema di *governance* condivisa. Il *business plan* diventa il **documento guida per coordinare visione e azione.**

ANALISI DI MERCATO E COMUNICAZIONE



Alla luce dell'estrema competitività all'interno del mondo aziendale e consulenziale, disporre di un'**indagine del mercato attuale** e delle opportunità presenti, è fondamentale per garantire la corretta scalabilità. Anche la comunicazione, sia verso l'interno che verso l'esterno, svolge un ruolo importante per assicurarsi un buon posizionamento competitivo rispetto ai *competitors* dell'azienda.

CONTROLLO DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA



Il *business plan* è la base per un sistema di **controllo di gestione efficace**: permette di monitorare il raggiungimento degli obiettivi, di verificare la coerenza tra costi e ricavi, di identificare in tempo eventuali criticità economico-finanziarie.

IL RUOLO DELLA BANCA PER LO STUDIO PROFESSIONALE

Un tempo, lo studio professionale era visto come un soggetto “non imprenditoriale”: una figura professionale solvibile ma priva di progettualità esplicita. Oggi le banche, anche a seguito della normativa Europea sul **credit risk management** (Basilica 3 e 4), **valutano il rischio di credito in base a parametri sempre più assimilabili a quelli aziendali**, con particolare attenzione alla continuità, alla capacità di generare cassa e al presidio del rischio operativo. Il *business plan* diventa, quindi, un documento tecnico e narrativo in grado di influenzare:

- il **rating interno** dell'istituto (con effetto su tassi, garanzie richieste, disponibilità a erogare credito);
- l'**affidabilità percepita**: una banca preferisce affidare risorse a chi mostra capacità di pianificare, valutare scenari e misurare risultati;
- la **coerenza tra obiettivi e numeri**: il *business plan* è un modo per “raccontare con i numeri” la strategia dello studio. Così, per essere veramente utile nel rapporto con la banca, il *business plan* deve essere:
- **credibile**: non deve risultare eccessivamente ottimistico, ma piuttosto basarsi su previsioni realistiche e raggiungibili;
- **coerente con la storia passata**: non deve contraddire i dati storici dello studio, ma piuttosto allinearsi a essi;
- **verificabile**: deve essere supportato da numeri concreti, contratti esistenti e *benchmark* di settore.

ESEMPIO CONCRETO

Uno studio che vuole chiedere un finanziamento per investire in tecnologia (es. CRM evoluto, *software* per gestione documentale e archiviazione) può utilizzare il *business plan* per dimostrare come l'investimento porti a una riduzione dei costi operativi (meno personale amministrativo) o a un aumento di produttività, incidendo positivamente su EBITDA e *cash flow* operativo. In particolare, la capacità di integrare strumenti avanzati che migliorino l'efficienza del lavoro quotidiano e la gestione delle risorse può essere espressa attraverso dati e proiezioni nel *business plan*, evidenziando come queste innovazioni possano facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici dello studio.

L'ILLUSIONE DELLA GESTIONE “ORIZZONTALE”

In molti studi associati, specie in quelli di medie dimensioni (3-6 soci), persiste una gestione basata su:

- **assenza di ruoli definiti**;
- **decisioni collegiali ma informali**;
- **assenza di una leadership chiara** su aspetti gestionali quali organizzazione, finanza, *marketing* e risorse umane.

Quando però lo studio raggiunge una certa soglia di complessità - per fatturato, numero di persone coinvolte o varietà dei servizi offerti - questa gestione “a vista” inizia a mostrare i suoi limiti. Le decisioni diventano più lente, i conflitti tra soci aumentano, l'allineamento sugli obiettivi si perde, e ogni nuovo passaggio - un'assunzione, l'ingresso di un nuovo socio, una

fusione o un investimento - rischia di innescare tensioni o stalli operativi. È qui che il *business plan* può rivelarsi un alleato fondamentale, non solo come documento economico-finanziario, ma come strumento per innescare un vero confronto tra i soci su visione strategica, identità dello studio, obiettivi di medio periodo e modalità di funzionamento. Redigere un *business plan* richiede di rispondere ad alcune domande chiave:

1. dove vogliamo portare lo studio nei prossimi 3 anni?
2. quali investimenti riteniamo prioritari?
3. come definiamo il successo?
4. chi è responsabile di cosa?
5. come decidiamo?
6. qual è il nostro modello di *leadership*?

Molti studi scoprono in questa fase che, pur lavorando fianco a fianco da anni, i soci hanno idee molto diverse su direzione, crescita e distribuzione dei ruoli. Formalizzare queste idee in un piano condiviso aiuta non solo a chiarire le aspettative, ma a **prevenire attriti futuri e ad attivare meccanismi di delega più efficaci**. La *governance*, da implicita e reattiva, diventa così esplicita e proattiva.

Il *business plan* è, inoltre, uno strumento prezioso nei momenti di transizione. Quando un nuovo socio entra nello studio, ad esempio, è utile poter fare riferimento a una visione e a obiettivi comuni già codificati. Lo stesso vale in fase di passaggio generazionale: poter contare su un documento strategico aiuta le nuove leve a inserirsi con consapevolezza, e consente ai soci uscenti di programmare il proprio disimpegno in modo ordinato e sostenibile. Anche in caso di integrazione tra due studi, il *business plan* diventa il terreno neutro su cui confrontare i modelli operativi e i sistemi di valori, facilitando la costruzione di un'identità unica.

Infine, non bisogna trascurare un altro aspetto: nel momento in cui lo studio decide di affacciarsi verso il mercato (per esempio per attrarre capitali, per strutturarsi come STP, o semplicemente per rafforzare il proprio posizionamento), la presenza di una *governance* chiara e documentata rappresenta un elemento distintivo. È un segnale di maturità e solidità che può fare la differenza anche nei confronti di clienti *corporate*, fornitori strategici e istituti di credito.

In sintesi, il *business plan* diventa la **lente attraverso cui lo studio può osservarsi, capirsi e progettarsi**.

Non è un esercizio burocratico, ma un'opportunità per trasformare un collettivo di professionisti in un'organizzazione consapevole e orientata al futuro.

IL BUSINESS PLAN COME LEVA DI POSIZIONAMENTO

Nel mondo degli studi professionali, parlare di “mercato” è spesso considerato secondario rispetto alla competenza tecnica o alla reputazione personale. Eppure, ogni studio - anche il più tradizionale - opera in un contesto competitivo fatto di clienti, concorrenti, trend di settore e nuove esigenze. In questo scenario, il *business plan* può diventare anche uno strumento di comunicazione strategica e di lettura del mercato, non solo interna, ma anche esterna.

Per costruire un piano realmente efficace è, infatti, necessario interrogarsi su chi sono i nostri clienti attuali e potenziali, su quali bisogni stanno emergendo e su come lo studio si sta posizionando rispetto alla concorrenza. Questo comporta l'attivazione di un processo di osservazione e analisi: dai dati storici (fatturato per settore, ticket medio, durata delle pratiche) alle indagini informali o strutturate sui clienti, fino alla raccolta di *feedback* attraverso strumenti digitali o colloqui qualitativi.

In altre parole, il *business plan* costringe lo studio a uscire dal proprio perimetro, ad ascoltare il mercato e a fondare le proprie scelte su evidenze, non solo su intuizioni. **Lo sviluppo deve essere guidato dalle seguenti domande:**

1. quali servizi hanno maggiore potenziale di crescita?
2. quali segmenti sono oggi poco presidiati?
3. i clienti apprezzano di più la competenza tecnica, la rapidità o la chiarezza nella comunicazione?

In parallelo, il *business plan* può assumere anche una funzione comunicativa verso l'esterno, utile a costruire o rafforzare il posizionamento dello studio. Condividere - in modo mirato e calibrato - alcuni elementi del piano con *stakeholder* selezionati (clienti chiave, potenziali investitori, collaboratori *senior*, fornitori strategici) è un modo per trasmettere solidità, visione e professionalità. In un mercato in cui la fiducia gioca un ruolo centrale, saper comunicare con trasparenza il proprio progetto di sviluppo può diventare un vantaggio competitivo.

Anche la comunicazione istituzionale e di *marketing* può beneficiare del lavoro svolto sul piano: una volta chiariti il *target*, i valori, gli obiettivi e i punti di forza distintivi, sarà più semplice costruire messaggi coerenti, elaborare contenuti di valore e definire strategie digitali (dal sito web ai social media) capaci di raccontare con autenticità l'identità dello studio.

In sintesi, pianificare non significa solo organizzare risorse e prevedere numeri, significa anche leggere il proprio mercato, intercettarne le evoluzioni, definire con chiarezza il proprio posizionamento e costruire un'identità professionale solida e riconoscibile, dentro e fuori lo studio.

CONTROLLO DI GESTIONE E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Il concetto di controllo di gestione, negli studi professionali, è ancora oggi spesso frainteso o sottovalutato. Per molti professionisti, "gestire" significa semplicemente monitorare l'andamento del conto corrente, esaminare a fine anno il bilancio predisposto dal commercialista, o fare affidamento sulla propria esperienza per valutare, più a intuito che su base oggettiva, se lo studio sta andando "bene o male". Ma **questa visione**, purtroppo, è **insufficiente** in un contesto dove la marginalità è sotto pressione, i costi aumentano e la concorrenza si fa sempre più agguerrita.

Il **bilancio consuntivo** è uno strumento importante, ma dice cosa è successo **dopo che è successo**. Non è pensato per aiutare a prendere decisioni in tempo reale, né tantomeno per

pianificare in anticipo. Ed è proprio qui che il ***business plan* entra in gioco come leva di controllo manageriale**: non più solo un documento di previsione, ma la base per un vero e proprio sistema di governo economico dello studio.

Con un *business plan* ben strutturato, lo studio acquisisce consapevolezza su aspetti chiave del proprio equilibrio economico. Stima con precisione:

- il fabbisogno finanziario,
- il punto di pareggio;
- la composizione del margine operativo.

Non si tratta solo di "fare i conti", ma di sviluppare una cultura economica diffusa, in cui ogni decisione - dall'assunzione di un nuovo praticante all'apertura di una sede secondaria - è supportata da dati concreti, proiezioni e scenari. È una **svolta culturale** che richiede metodo, ma che consente anche una nuova libertà: quella di scegliere sulla base di numeri reali, e non solo di sensazioni.

Il controllo basato sul *business plan* diventa ancora più potente se accompagnato da un monitoraggio continuo. Confrontare a intervalli regolari (mensili o trimestrali) gli scostamenti tra previsioni e risultati consente di correggere la rotta per tempo. Inoltre, un'analisi più raffinata della sostenibilità economica consente di guardare oltre il semplice utile di fine anno. Un risultato positivo non è sempre segno di salute. Bisogna chiedersi:

1. come è stato ottenuto?
2. quali rischi nasconde?
3. quale equilibrio tra costi fissi e ricavi ricorrenti lo ha prodotto?

Il *business plan*, in questo senso, aiuta a capire se lo studio sta crescendo su basi solide, o se si sta sviluppando in modo disordinato, magari grazie a picchi contingenti o clienti "trainanti" ma instabili.

Infine, va sottolineato un ultimo aspetto: il controllo di gestione, se ben impostato, non serve solo ai soci. È anche uno **strumento di coinvolgimento per i collaboratori**, che possono essere responsabilizzati su obiettivi misurabili e partecipare attivamente alla costruzione dei risultati. Quando i numeri sono chiari, condivisi e leggibili, diventa più semplice introdurre meccanismi incentivanti, percorsi di crescita e criteri di valutazione trasparenti. Il *business plan* non è quindi solo uno strumento di controllo, ma anche un catalizzatore culturale, che rafforza la coesione e la direzione comune dello studio.

CONCLUSIONE

Il *business plan*, spesso percepito come uno strumento formale o dalla scarsa utilità operativa, può diventare un vero catalizzatore di evoluzione per gli studi professionali. Se utilizzato con metodo e visione, consente di orientare le scelte strategiche, rafforzare la governance, garantire sostenibilità economica e leggere il mercato con maggiore consapevolezza. In un contesto in continua trasformazione, pianificare non è più un'opzione, ma è la condizione per guidare il cambiamento.

Pianificazione e controllo nelle PMI: ciò che non si misura non si può migliorare

Nel panorama economico italiano, le **piccole e medie imprese** rappresentano una colonna portante. Secondo i dati ISTAT, oltre il 92% delle aziende italiane ha meno di 10 addetti e il 99% rientra nella categoria delle PMI. Queste imprese costituiscono un tessuto produttivo diffuso, caratterizzato da una straordinaria capacità di adattamento, eccellenze manifatturiere riconosciute a livello internazionale e un forte radicamento territoriale. La loro forza è sempre stata quella del “saper fare”; una combinazione di competenze tecniche, creatività, coraggio imprenditoriale e legame con la tradizione.

Eppure, oggi questa forza rischia di trasformarsi in un limite. In un contesto economico segnato da cambiamenti rapidi, digitalizzazione pervasiva e crescente complessità competitiva, molte PMI italiane faticano a reggere il passo. Non per mancanza di qualità nei prodotti o nei servizi offerti, ma per un *deficit* culturale più profondo: la carenza di visione strategica, di competenze manageriali e di strumenti per il governo d'impresa.

Il problema non è nuovo, ma è diventato urgente. La crisi pandemica, l'instabilità geopolitica, l'impennata dei costi energetici e le sfide legate alla transizione digitale e sostenibile hanno reso evidente quanto sia fragile un'impresa che si regge solo sull'istinto del suo fondatore. Occorre un cambio di paradigma, una transizione culturale che accompagni la trasformazione operativa e organizzativa delle PMI. In questo processo, la cultura del controllo di gestione rappresenta non un lusso per pochi, ma un requisito di sopravvivenza.

DA DOVE SI PARTE: DIAGNOSI E OBIETTIVI



- Il controllo di gestione non si introduce “perché serve”, ma perché serve a qualcosa. Si comincia con:
 - .. mappatura delle aree aziendali e dei processi decisionali;
 - .. analisi della struttura dei costi e dei flussi informativi;
 - .. definizione degli obiettivi strategici e delle criticità da monitorare.



Obiettivo: costruire un sistema su misura, semplice e utile.

STRUMENTI CHIAVE: POCHI, CHIARI, EFFICACI



- Non serve un ERP costoso, bastano strumenti agili ma solidi:
 - .. budget economico e finanziario, con obiettivi mensili;
 - .. reportistica periodica (anche su foglio elettronico) con KPI selezionati;
 - .. analisi per centri di costo e aree di *business*.



Risultato: visione in tempo reale di margini, costi e rischi.

COME CAMBIA L'IMPRESA (IN MEGLIO)



- Introdurre il controllo di gestione significa:
 - .. prendere decisioni con consapevolezza;
 - .. prevenire anziché rincorrere le crisi;
 - .. allocare risorse in modo mirato;
 - .. aumentare l'affidabilità verso banche, soci e *stakeholder*.



Effetto collaterale positivo: si impara a lavorare per obiettivi.

CHI COINVOLGERE E COME FARLO FUNZIONARE



- Il controllo di gestione è un progetto organizzativo, non solo contabile.
 - .. l'imprenditore dà l'impulso e partecipa attivamente;
 - .. le figure chiave vengono formate alla lettura dei dati;
 - .. i consulenti non portano “modelli” ma accompagnano un cambiamento culturale.



Senza coinvolgimento interno, lo strumento resta carta.

CRESCITA, REDDITIVITÀ, AUTONOMIA



- Un controllo di gestione efficace non appesantisce: libera.
- Aiuta l'impresa a:
 - .. crescere in modo sostenibile;
 - .. delegare senza perdere il controllo;
 - .. fare scelte coerenti con strategia e numeri.



In sintesi: più consapevolezza, più competitività, più futuro.

IL GOVERNO D'IMPRESA TRA INTUIZIONE E METODO

Molte PMI italiane sono cresciute grazie alla tenacia e alla capacità dell'imprenditore di "fiutare" il mercato. Le decisioni sono state spesso prese sulla base dell'esperienza diretta, del contatto quotidiano con clienti e fornitori, di una visione personale e immediata del *business*. Questo approccio ha funzionato in contesti stabili, dove il cambiamento era più lento e prevedibile. Oggi, però, questa modalità decisionale non basta più; l'intuito imprenditoriale rimane una risorsa preziosa, ma deve essere affiancato da strumenti che consentano di **leggere la realtà con maggiore profondità**, di prevedere scenari, di valutare l'impatto delle scelte e di governare i numeri.

La **pianificazione strategica** e il **controllo di gestione**, in particolare, sono spesso assenti o ridotti a pratiche formali, scollegate dal processo decisionale. In molte aziende, il *budget* è ancora percepito come un adempimento da consegnare alla banca, non come uno strumento di governo. Il *reporting* è spesso limitato a dati consuntivi forniti dal commercialista a fine anno, quando ormai ogni intervento correttivo è tardivo. Questa mancanza di cultura del dato comporta conseguenze rilevanti. Si investe senza conoscere i margini reali, si assumono persone senza valutare l'equilibrio finanziario, si entra in nuovi mercati senza analizzare rischi e opportunità. Il risultato è un'impresa esposta e poco consapevole delle proprie leve competitive.

Un altro fronte su cui si misura il ritardo culturale delle PMI è l'adozione delle **tecnologie digitali**.

Troppo spesso la tecnologia viene vista come un costo o come un'innovazione estemporanea da "delegare" a un consulente informatico. In realtà, l'integrazione tra processo produttivo, flusso informativo e dati economico-finanziari è il presupposto per qualunque azione manageriale. Senza una **base dati strutturata** e condivisa è impossibile prendere decisioni rapide, verificare l'efficacia delle azioni e misurare il ritorno degli investimenti.

La tecnologia, però, non può risolvere ciò che manca a livello culturale. Senza una *governance* consapevole, anche il *software* gestionale più avanzato rischia di essere utilizzato in modo improprio o inefficace. Serve una *leadership* che sappia promuovere il **cambiamento organizzativo**, guidare le persone nell'adozione di nuovi strumenti e trasformare la resistenza in partecipazione.

La questione manageriale non si esaurisce nei processi e nei numeri; coinvolge anche - e soprattutto - le persone. La struttura organizzativa di molte PMI è ancora fortemente accentrata: l'imprenditore concentra su di sé ogni decisione strategica e operativa, mentre il resto dell'organizzazione esegue. In questo modello, la **delega è ridotta al minimo**, la formazione è vista come un costo, le competenze gestionali sono spesso assenti. Ma in un'impresa che vuole crescere in modo sostenibile, servono ruoli chiari, responsabilità distribuite e percorsi di sviluppo. Il *management* non è un livello da introdurre "quando saremo più grandi", ma è una condizione per crescere. Sviluppare competenze manageriali interne, anche con il

supporto di consulenti esterni o percorsi formativi, è una scelta che genera valore e visione condivisa.

Quello che le PMI italiane devono affrontare, in definitiva, non è un semplice aggiornamento degli strumenti, ma un **cambiamento profondo di mentalità**. La gestione d'impresa non può più essere lasciata all'improvvisazione o alla sola esperienza. Deve diventare un processo consapevole, strutturato e alimentato da competenze e dati. Senza una cultura manageriale adeguata, anche la strategia più brillante rischia di fallire.

La buona notizia è che questo cambiamento è possibile, e non richiede stravolgimenti. Spesso bastano piccoli passi, come l'introduzione di un **sistema di reportistica mensile**, la **mappatura dei processi interni** o il coinvolgimento di un competenze esterne, per iniziare un percorso virtuoso che si basa sulla capacità di pianificare consapevolmente la crescita, misurare sistematicamente i risultati ed avviare tempestivamente le opportune azioni correttive.

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI

Nel linguaggio quotidiano dell'imprenditore, le parole "pianificazione" e "controllo di gestione" sembrano appartenere a un lessico distante, riservato alle grandi aziende o ai manuali di economia aziendale. Eppure, oggi più che mai, sono proprio questi strumenti - se ben compresi e applicati - a determinare la differenza tra un'impresa che reagisce e una che guida il proprio futuro.

La **pianificazione strategica**, in questo senso, non è un esercizio astratto, ma un processo concreto che impone all'impresa di guardare oltre il breve periodo, definendo obiettivi misurabili, identificando risorse e vincoli e stabilendo priorità. Non si tratta di prevedere il futuro ma di prepararsi a costruirlo, con consapevolezza e metodo; **una PMI che pianifica riesce a governare la crescita**, a cogliere opportunità in modo selettivo e a prevenire anziché rincorrere le crisi.

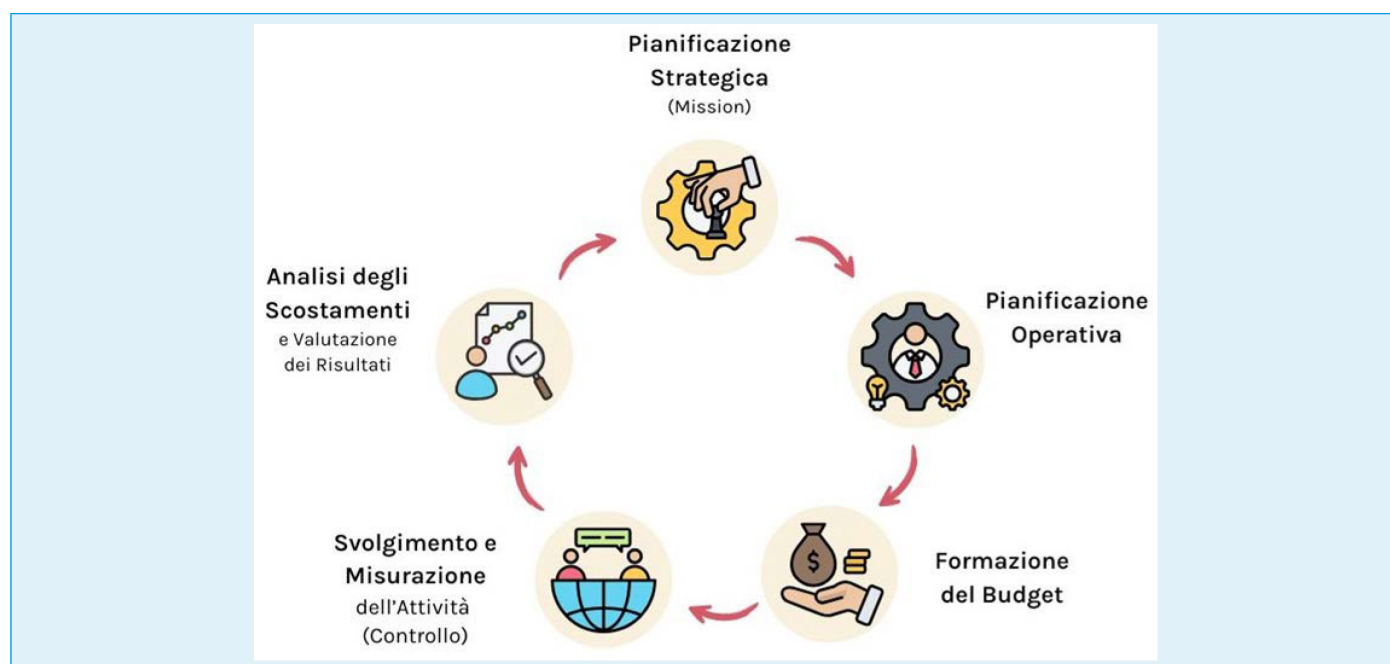
Ma pianificare senza misurare è un esercizio sterile, ed è qui che entra in gioco il **controllo di gestione** come uno **strumento di dialogo tra strategia ed operatività**.

Attraverso indicatori chiave di performance (KPI), il controllo di gestione permette all'impresa di:

- verificare se le azioni intraprese producono gli effetti desiderati;
- comprendere i margini reali;
- individuare inefficienze;
- monitorare la sostenibilità finanziaria.

In altre parole, di "tenere la rotta" in un mare dove il vento può cambiare da un giorno all'altro.

L'adozione di questi strumenti produce, inevitabilmente, un salto di **maturità manageriale**. Perché implica nuove abitudini quali lavorare per obiettivi, condividere responsabilità e rendere trasparenti i risultati. Delegare il controllo dei numeri, strutturare i processi e formalizzare le decisioni può sembrare una perdita di flessibilità, ma in realtà è un **investimento nella resilienza e nella scalabilità dell'impresa**.



L'adozione di sistemi strutturati di **budgeting**, di **reportistica** mensile e di **analisi** dei costi rappresenta un fattore determinante per la crescita e la redditività delle piccole e medie imprese (PMI). Sebbene non esistano dati statistici univoci che quantifichino esattamente l'impatto di tali sistemi sulle *performance* aziendali, numerosi studi e analisi di settore evidenziano una **correlazione positiva tra l'implementazione di strumenti di controllo di gestione e il miglioramento delle performance economico-finanziarie delle PMI**.

ESEMPIO

- Il documento "Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle PMI" della Fondazione Nazionale dei Commercialisti sottolinea come l'adozione di sistemi di controllo di gestione consenta alle PMI di:
 - .. migliorare la pianificazione strategica e operativa;
 - .. ottimizzare l'allocatione delle risorse;
 - .. monitorare costantemente le performance aziendali;
 - .. identificare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Per raggiungere risultati tangibili non è necessario affidarsi a costosi ERP o a complesse architetture digitali, ma a soluzioni semplici (come, ad esempio, un cruscotto direzionale svilup-

pato su un foglio elettronico) ed a figure e strutture che fungono da controller aziendali (consulente esterno esperto in controllo di gestione).

RUOLO DELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA SPECIALIZZATE NEL CONTROLLO DI GESTIONE

Nel contesto competitivo odierno, le piccole e medie imprese italiane si trovano di fronte ad una sfida cruciale; evolvere da modelli di gestione centrati sulla figura del titolare a sistemi più strutturati, capaci di supportare le decisioni con metodo e visione strategica.

Tuttavia, per molte PMI la costruzione autonoma di un sistema di pianificazione e controllo di gestione risulta particolarmente complessa e richiede pertanto il **ricorso di competenze e strumenti esterni**. In quest'ottica le società di consulenza specializzate nel controllo di gestione non si limitano a proporre strumenti tecnici, ma accompagnano l'impresa in un cambiamento culturale e organizzativo, aiutandola a passare da una gestione reattiva a una governance consapevole. Questo processo non si esaurisce nell'introduzione di un software o nella redazione di un *budget*, ma si traduce in un **vero e proprio intervento strategico** costruito su misura in base alla struttura, alle esigenze e agli obiettivi aziendali.

STEP 1

Il primo passo è la **diagnosi**, dato che nessun sistema può funzionare se non parte da una comprensione approfondita del contesto interno. Una buona consulenza parte da una **mappatura delle aree aziendali**, dall'analisi della struttura dei costi, dalla lettura dei flussi informativi e dalla comprensione delle modalità con cui oggi vengono prese le decisioni. L'obiettivo è comprendere non solo quali strumenti mancano, ma anche quali abitudini gestionali sono da modificare e quali processi decisionali sono da migliorare.

STEP 2

La fase successiva è **progettuale**; il sistema di pianificazione e controllo non deve essere un modello teorico calato dall'alto, ma una struttura viva ed integrata nella realtà dell'impresa. Ogni elemento (*budget* economici, indicatori di *performance*, centri di costo, reportistica mensile, etc.) viene costruito insieme all'imprenditore, affinché risponda a criteri di semplicità e di fruibilità.

STEP 3

La terza e più complicata fase è l'**implementazione**, dato che il successo di un sistema di controllo non dipende solo dalla sua struttura ma anche e specialmente dalla sua accettazione interna. Questo richiede la formazione della struttura sulla lettura dei dati, sul lavoro per obiettivi e sulla trasformazione della reportistica in uno strumento di decisione.

STEP 4

Non meno importante è l'attività di **manutenzione**. I mercati cambiano, i modelli di *business* si evolvono, le esigenze informative crescono e conseguentemente il controllo di gestione deve essere aggiornato ed adattato.

Il ruolo della consulenza nell'introduzione di un sistema di controllo di gestione

Impresa



Sistema di controllo e gestione



Società di Consulenza

- **Diagnosi**
Mappatura delle aree aziendali
- **Progettazione**
Budget, reportistica, KPI
- **Implementazione**
Affiancamento dell'imprenditore
- **Manutenzione**
Supporto continuativo

Non si tratta, dunque, di introdurre "numeri in più", ma di trasformare la gestione in una leva di crescita; una PMI che ha la capacità di pianificare, misurare e correggere è un'impresa più solida e più attrattiva per il credito e per il mercato.

CONCLUSIONE

La vera sfida non è tecnica ma culturale. Introdurre un sistema di pianificazione e controllo significa modificare il modo in cui l'impresa pensa e agisce ed accettare che le decisioni non

possono più poggiare solo sull'esperienza, ma devono essere sostenute da dati ed analisi.

Come ricorda Peter Drucker, "**ciò che non si misura, non si può migliorare**". Ma nelle PMI italiane, la misurazione è spesso l'ultima priorità. Cambiare questa impostazione è oggi una necessità, non solo per crescere, ma per restare sul mercato in modo solido e sostenibile. In un mondo che cambia, la vera innovazione è sapere dove si vuole andare e come misurare ogni passo per arrivarci.



BDM Associati

è una società di consulenza strategica e organizzativa per Studi Professionali e Imprese. BDM è specializzata in controllo di gestione per Studi Professionali e offre un approccio consulenziale completo senza vincoli di software.

La nostra consulenza si pone l'obiettivo di:

- valutare i carichi di lavoro del personale e il posizionamento dei clienti attraverso specifici benchmark di mercato;
- migliorare l'organizzazione per farti recuperare tempo da dedicare ai clienti e allo sviluppo dell'attività;
- **coinvolgere e responsabilizzare i collaboratori** dal punto di vista gestionale nello svolgimento dell'attività operativa, attraverso l'impostazione di un sistema di pianificazione e monitoraggio;
- gestire con maggior efficacia i **rapporti tra soci** e far convergere le diverse visioni verso l'obiettivo comune del successo dello Studio o dell'Impresa;
- salvaguardare la **redditività del cliente** monitorando l'andamento degli indicatori e rendendo trasparenti le scelte operative;
- **implementare i processi** di fusione, acquisizione e cessione, nonché i passi operativi e la formazione necessari per eventuali passaggi generazionali.

Acquista la tua analisi preliminare: un Consulente specializzato analizzerà i risultati economici dello Studio, stimando i costi, approfondendo attraverso l'analisi di un campione di clienti significativi e individuando le criticità gestionali sulla base di benchmark proprietari di settore. Dall'analisi di dati critici, il consulente individuerà il margine di recupero potenziale dello Studio e le strade da percorrere per ottenerlo. L'occasione sarà anche propedeutica ad approfondire le criticità maggiormente percepite dai titolari valutandone le possibili soluzioni.

La relazione di analisi entra nel merito dei numeri e dei dati dello Studio e al termine sarà totalmente a vostra discrezione valutare eventuali spazi per proseguire la collaborazione.

L'analisi preliminare durerà circa mezza giornata. La valorizzazione economica per tutti i servizi sopra descritti è quantificabile in € 1.000,00 + IVA, comprensivi di rimborsi spese.

**ACQUISTA SUBITO
LA TUA ANALISI PRELIMINARE**

Vantaggi per lo studio

Anche nell'operazione di acquisizione di uno studio professionale le dinamiche operative e relazionali assumono un ruolo di primo piano nel processo di trasformazione e di crescita aziendale.

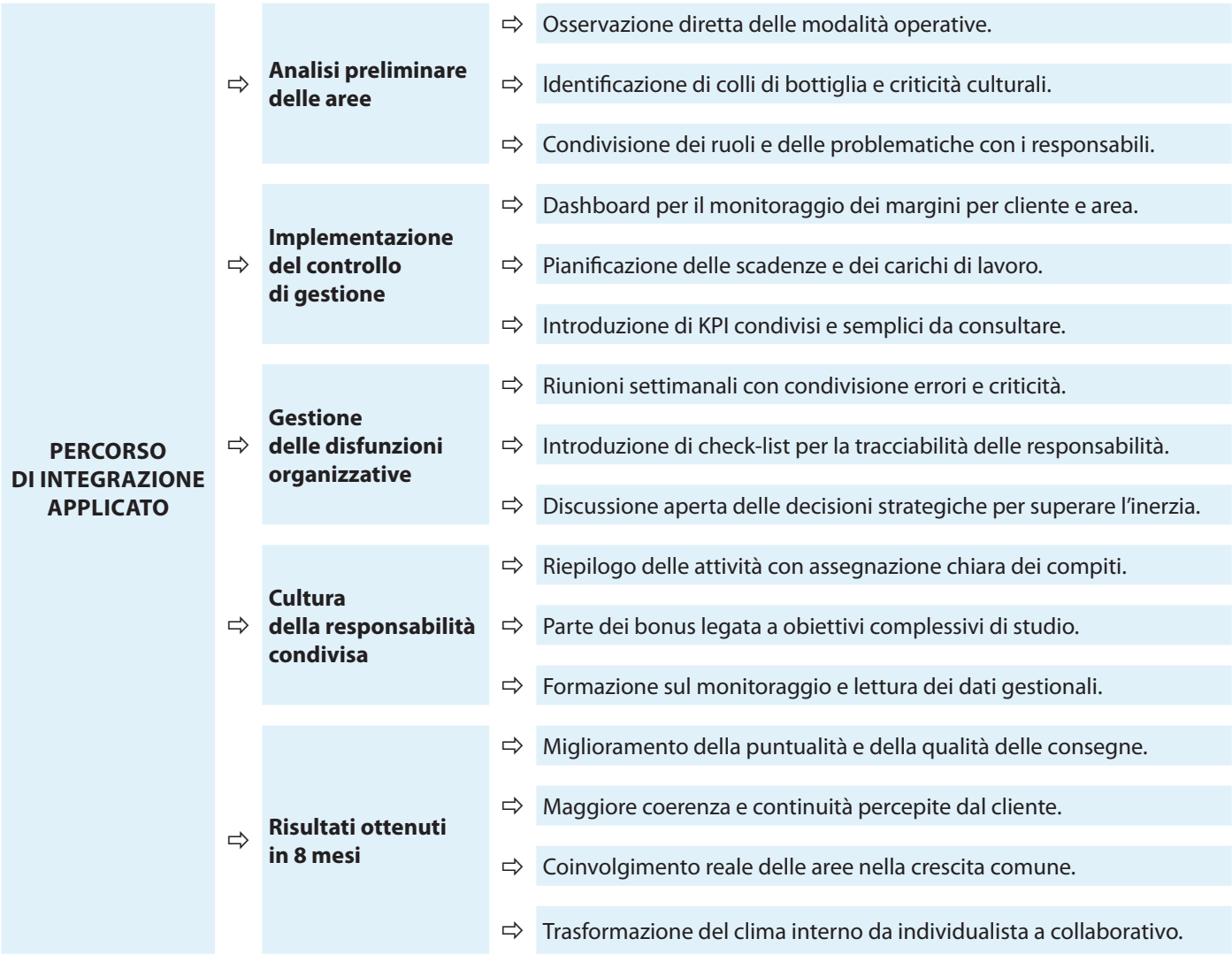
Controllo di gestione: ricostruire un team dopo un'acquisizione

Negli studi professionali, la crescita dimensionale attraverso **acquisizioni** richiede non solo una corretta valutazione economico-finanziaria, ma anche la capacità di **trasferire modelli organizzativi evoluti** in contesti caratterizzati da rigidità operative, resistenze culturali e dinamiche interne consolidate.

L'esperienza dell'acquisizione di uno Studio da parte di una professionista evidenzia come **l'integrazione organizzativa e culturale** sia la leva per trasformare un'operazione di crescita in un risultato concreto e sostenibile. Non si tratta solo di strumenti di **controllo di gestione** o di ridefinizione dei processi: la vera sfida è **ricostruire il team dall'interno**, passando da una gestione individualistica a un modello che valorizzi il coordinamento e la cooperazione tra le aree.

Attraverso un approccio metodico, che ha combinato ascolto attivo, introduzione graduale di sistemi di monitoraggio, *accountability* e confronto costruttivo tra le persone, la professionista ha trasformato un contesto inizialmente resistente in una struttura coesa e orientata al risultato collettivo.

Questa esperienza rappresenta un **modello replicabile per gli studi professionali** che affrontano processi di fusione o crescita per linee esterne, dimostrando che il **cambiamento è possibile quando guidato con metodo, visione e attenzione alle dinamiche relazionali**.



OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ACQUISIZIONE

L'acquisizione di uno studio professionale non rappresenta solo un'operazione di espansione territoriale, ma anche un test sulla capacità di replicare un modello organizzativo vincente in un nuovo contesto operativo. Nel caso esaminato, una professionista ha intrapreso l'acquisizione di uno studio con l'obiettivo di incrementare la propria presenza territoriale, accrescere il fatturato e consolidare i margini operativi. Il piano prevedeva l'applicazione di un modello gestionale già sperimentato con successo, caratterizzato da innovazione tecnologica, controllo di gestione evoluto e riorganizzazione dei processi interni. I dati patrimoniali e finanziari emersi dalle due diligence confermavano la solidità dello Studio oggetto di cessione, rendendo l'operazione coerente con la strategia di crescita. Tuttavia, la fase di transizione ha rivelato criticità organizzative e culturali non visibili in fase preliminare.

ANALISI INIZIALE POST-ACQUISIZIONE

All'ingresso nella nuova realtà, la professionista ha riscontrato un'organizzazione formalmente strutturata in 4 aree operative (contabilità e bilancio; consulenza del lavoro e amministrazione del personale; legale e societario; controllo di gestione e consulenza strategica), ma carente in termini di integrazione, coordinamento operativo e visione unitaria. Le prime criticità sono emerse durante la **prima riunione di staff**. La sala riunioni era austera, con **pareti color avorio, scaffali in legno massello e pile ordinate di faldoni**. Alla richiesta di raccontare il proprio ruolo, il responsabile della contabilità ha manifestato insofferenza per i continui cambi di priorità imposti "dall'alto", che costringevano a lavorare sempre in emergenza. **La responsabile dell'area lavoro, invece, ha dichiarato di avere difficoltà a ottenere i dati dai clienti**, mentre **il capo dell'area societaria ha spiegato che passava intere giornate a inseguire mail e solleciti senza supporto dalle altre aree**. Questo confronto ha reso evidente che **ciascuno operava in un compartimento stagno, senza coordinamento, in un clima caratterizzato da individualismo e rigidità operativa**.

IL METODO DI INTERVENTO

La professionista ha impostato il progetto di trasformazione su 3 direttrici: rilevazione dei processi e delle inefficienze, introduzione di strumenti di controllo di gestione, lavoro sulla cultura organizzativa. Un elemento distintivo dell'approccio è stato quello di **partire dalle persone, non dai numeri**. Sono state affrontate in modo progressivo 5 disfunzioni tipiche: assenza di fiducia, paura del confronto, mancanza di impegno, elusione delle responsabilità, mancato raggiungimento degli obiettivi. Vediamo tali elementi nel dettaglio.

1. assenza di fiducia: i responsabili si relazionavano con cautela, evitando di condividere criticità per timore di essere giudicati. Per rompere questo schema, sono state introdotte **riunioni settimanali in cui ciascuno era invitato a condividere un errore e ciò che aveva imparato**. All'inizio regnava l'imbarazzo, ma con il tempo il clima si è allentato. Un momento chiave è stato quando **la responsabile dell'area lavoro ha raccontato di avere mancato una**

scadenza per un equivoco con una cliente, e il collega, anziché criticarla, le ha offerto un suggerimento pratico su come gestire meglio casi simili;

- 2. paura del confronto:** lo studio aveva la tendenza a evitare ogni forma di discussione, alimentando un dissenso passivo. È stato stabilito che le decisioni strategiche devono essere discusse in modo aperto. Le prime riunioni sono state caratterizzate da tensioni, ma dal confronto tra i dipendenti è nato un clima di collaborazione;
- 3. mancanza di impegno:** l'assenza di confronto portava a una scarsa responsabilizzazione. Ora, invece, si chiude ogni riunione con un **riepilogo operativo chiaro: chi fa cosa, entro quando e con quale obiettivo**. Questa trasparenza ha reso visibili gli impegni, favorendo una graduale assunzione di responsabilità e un miglioramento del rispetto delle scadenze;
- 4. elusione delle responsabilità:** un episodio significativo si è verificato quando un cliente ha segnalato un errore nell'elaborazione di un modello 770. Alla richiesta di chiarimenti, **c'è stato un rimbalzo di responsabilità**. Da questo episodio è nata l'idea di introdurre un sistema di **check-list di controllo firmate tra le aree**, chiarendo le responsabilità e garantendo la tracciabilità;
- 5. mancato raggiungimento degli obiettivi:** ogni area perseguiva i propri obiettivi, senza un allineamento verso la crescita complessiva dello studio. È stato, così, modificato il sistema incentivante, collegando una parte significativa dei bonus a obiettivi globali, come crescita dei clienti, soddisfazione e redditività complessiva.

INTRODUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Parallelamente al lavoro culturale, è stata avviata l'implementazione di **strumenti di controllo di gestione adeguati alle dimensioni dello studio**, con **dashboard** per il monitoraggio dei margini per cliente e per area, strumenti di pianificazione delle scadenze e di previsione dei carichi di lavoro. Questo sistema ha permesso di passare da una gestione per urgenze a una gestione per priorità e obiettivi.

CONSOLIDAMENTO DEL NUOVO MODELLO

Dopo 8 mesi dall'avvio dell'integrazione, la sede acquisita ha visto un **cambiamento tangibile**: le riunioni si sono trasformate in momenti di confronto operativo, le comunicazioni interne sono diventate più fluide, e i clienti hanno percepito una maggiore coerenza nella qualità del servizio. Lo studio ha mantenuto le competenze specialistiche storiche, ma ha trasformato la propria cultura interna, passando da una gestione frammentata a un modello integrato e consapevole.

CONCLUSIONE

L'esperienza mostra come un'acquisizione possa generare valore solo quando si agisce non solo sulla struttura economico-patrimoniale, ma anche sulle dinamiche operative e relazionali. **Mettere al centro le persone, costruire fiducia, allenare il confronto e dotarsi di strumenti di gestione avanzata** sono leve indispensabili per garantire una crescita solida e una sostenibilità operativa.

Controllo di gestione: come gestire il tempo nello studio professionale

Vantaggi per lo studio

Nel mondo degli studi professionali la gestione del tempo assume un ruolo fondamentale nello svolgimento delle attività quotidiane. Tra scadenze, richieste dei clienti e imprevisti è facile perdere la rotta. Nell'articolo si fornisce una traccia operativa per selezionare ciò che conta e organizzare al meglio il lavoro.

Il tempo è la risorsa scarsa per eccellenza in ogni studio professionale: tutti ne hanno la stessa quantità, ma non tutti riescono a trasformarlo in risultati per i clienti e in serenità per il team. Le giornate si riempiono di scadenze, richieste dei clienti e imprevisti che spingono fuori rotta anche i piani più accurati. In questo contesto, la gestione del tempo non è un talento individuale, bensì un sistema di regole, abitudini e strumenti condivisi che permettono di governare il flusso del lavoro. L'obiettivo di questo articolo è offrire una traccia operativa per ridurre la dispersione, selezionare ciò che conta e organizzare la settimana con lucidità. Una buona gestione del tempo rende prevedibili le consegne, limita gli straordinari e tutela la qualità del servizio; ma, soprattutto, restituisce il controllo: **quando il tempo è visibile e misurato, le decisioni diventano più semplici e cala lo stress.**

Nell'articolo l'autore affronta le principali problematiche correlate alla gestione del tempo, che cosa significano dal punto di vista organizzativo e soprattutto quali strumenti/azioni correttive utilizzare.

Riappropriarsi della gestione e della serenità lavorativa può sembrare talvolta un obiettivo irraggiungibile, ma con alcuni accorgimenti ed un costante approccio al miglioramento il tutto diverrà realizzabile.

L'unico limite è quanto il nostro ufficio è disposto a mettersi in gioco per lasciarsi alle spalle abitudini obsolete in favore di strumenti semplici ma ormai indispensabili.

IN STUDIO IL TEMPO NON BASTA MAI, E QUESTO GENERA NUMEROSE CRITICITÀ



- Gestione in affanno delle scadenze.
- Largo uso di costosi straordinari.
- Attività importanti e non urgenti spesso trascurate.
- Formazione professionale necessaria ma non svolta.

QUALI STRUMENTI POSSIAMO UTILIZZARE PER ARGINARE LA PROBLEMATICITÀ



- MBO per affrontare le scadenze.
- Procedure di lavoro.
- Pianificazione delle attività importanti e non urgenti.
- Riduzione delle attività a basso valore aggiunto per il cliente.



- Applicazione di strumenti di controllo di gestione:
.. calcolo di costi e margini per cliente e/o attività;
.. misurazione dei carichi di lavoro.

AUTOVALUTAZIONE: GRADO DI CONSAPEVOLEZZA NELLA GESTIONE DEL TEMPO IN STUDIO



- Lo studio arriva alle scadenze in affanno e ricorre spesso agli straordinari?
- Esiste in agenda uno spazio fisso per la **formazione professionale** (almeno 1h/settimana)?
- Sono state scritte **procedure standard** con *check-list* e sotto scadenze?
- Vengono monitorati regolarmente tempi e margini (*timesheet*, analisi marginalità, carichi di lavoro)?
- La pianificazione settimanale prevede **slot protetti** per attività importanti non urgenti?



Se compaiono più "no" che "sì", i paragrafi seguenti offrono le priorità di intervento.

PROBLEMATICHE CORRELATE ALLA SCARSITÀ DEL TEMPO NELLO STUDIO

Gestione delle scadenze

In molti studi professionali la gestione delle scadenze è ancora affidata a **promemoria informali o a calendari frammentati**: un metodo che funziona finché i volumi sono bassi, ma che implode quando le pratiche aumentano. La conseguenza è una **coda di urgenze** che consuma il tempo dedicato all'approfondimento e alla relazione col cliente. L'errore più ricorrente è confondere la memoria con il sistema, contando su persone scrupolose, invece che su procedure chiare. Una scadenza non è solo una data: include requisiti, passaggi intermedi, responsabilità e tempi tecnici di revisione. Senza una visibilità condivisa delle tappe, ogni attività scivola verso l'ultimo minuto, costringendo a **compromessi sulla qualità**. Il risultato è un affaticamento cronico del team e una quotidianità di studio sempre "sul filo del rasoio".

Largo uso di costosi straordinari

Lo straordinario episodico può essere una scelta consapevole; lo **straordinario sistematico** è un sintomo. Quando quest'ultimo diventa prassi, segnala una pianificazione irrealistica o un portafoglio clienti sbilanciato sui lavori "a caldo". Oltre al costo diretto, c'è un **costo nascosto**: la perdita di lucidità decisionale e l'aumento degli errori nelle fasi finali. Se la settimana si chiude regolarmente oltre l'orario, significa che il carico non è stato ben dimensionato, che gli imprevisti non hanno un **buffer** (cuscinetto di tempo, riserva) e che le attività a minor valore non vengono filtrate. In questo scenario, l'energia migliore viene spesa per spegnere incendi, non per prevenire i successivi. È un **circolo vizioso che impoverisce margini e motivazione**.

Attività importanti e non urgenti spesso trascurate

Le attività **importanti e non urgenti sono fondamentali** nell'esecuzione ma non hanno una vera data di scadenza. Apparentemente non succede nulla se le evitiamo, ma nel medio lungo periodo la mancata esecuzione si percepisce in modo netto e inequivocabile.

ESEMPI

- Miglioramento dei processi;
- relazione proattiva con i clienti;
- sviluppo commerciale;
- organizzazione interna.

Queste attività sono **le prime ad essere sacrificate** quando la settimana si riempie; eppure, sono proprio quelle che riducono gli errori, aumentano il margine e sostengono la fidelizzazione dei clienti. Il problema nasce dalla mancanza di **slot (momenti) protetti**: se non sono chiaramente pianificate in agenda, queste attività verranno sistematicamente scavalcate. L'assenza di momenti dedicati al miglioramento rende lo

studio schiavo degli eventi e incapace di costruire economie di tempo durature. In prospettiva, **si lavora di più per ottenere gli stessi risultati**: l'illusione è "tenere duro", mentre si scivola verso l'inefficienza strutturale.

Formazione professionale necessaria ma non svolta

La **formazione** viene spesso percepita come tempo sottratto alla produzione; in realtà, è un **investimento che previene errori**, velocizza le scelte e accresce il valore percepito dal cliente. Rinunciarvi per inseguire consegne immediate equivale a ridurre nel medio periodo la qualità delle soluzioni e l'autonomia del team. Senza aggiornamento, le decisioni si appiattiscono sul consueto, i tempi di ricerca si allungano e aumenta la dipendenza dalle figure *senior*. Inserire la formazione nel flusso di lavoro, attraverso **micro-moduli**, casi commentati e condivisione interna, rende l'apprendimento parte della routine e non un evento straordinario da rimandare. Così, si valorizza il **tempo futuro**, non solo quello presente. La fotografia delle problematiche mostra che la **gestione del tempo** non è una dote individuale, ma un **sistema** da progettare e condividere: regole chiare, abitudini sostenibili e misure semplici.

PRATICHE E STRUMENTI PER UNA MIGLIORE GESTIONE DEL TEMPO

Approfondiamo, ora, alcuni elementi che permettono una analisi degli strumenti da utilizzare per una migliore gestione del tempo.

1. MBO per affrontare le scadenze

L'**MBO (Management by Objectives o Gestione per Obiettivi)** applicato alle scadenze consente di passare dalla logica del "fare tutto" alla logica del "raggiungere risultati". Non si tratta di aggiungere obiettivi astratti, ma di **tradurre le scadenze in obiettivi misurabili con responsabilità assegnate e check intermedi**. Ogni pratica rilevante deve avere un esito atteso, un referente, una data di verifica e una data di consegna: questa sequenza guida le priorità e previene l'accumulo degli ultimi giorni. Non conta solo la scadenza effettiva del lavoro, ma anche il corretto conseguimento di sotto scadenze create *ad hoc* per la raccolta dati o le elaborazioni intermedie. Dividere la macro scadenza in sotto obiettivi temporalmente fissati consente di evitare l'esecuzione all'ultimo minuto, riducendo la cosiddetta "sindrome dello studente". Collegare gli obiettivi alla misurazione di elementi come i tempi di attraversamento, il numero di rilavorazioni e la puntualità delle consegne crea un **circolo di apprendimento continuo** che rende più nitido come organizzare il lavoro. Così l'urgenza diventa eccezione gestita e non normalità subita.

2. Procedure di lavoro

Le **procedure** servono a **stabilizzare la qualità e a liberare attenzione**. Una buona procedura descrive i passaggi essenziali, le sotto scadenze, gli standard di output e i criteri minimi

di controllo. Documentare le procedure riduce la variabilità nella qualità del lavoro, facilita la delega e abbrevia l'onboarding (inserimento) di nuovi collaboratori. La loro forza sta nella **chiarezza**: poche regole scritte, esempi concreti, *check-list* finali. Ogni deviazione va motivata e registrata, così da diventare materiale di miglioramento nei momenti dedicati. Con procedure visibili a tutti, il tempo non si perde a reinventare soluzioni già testate e il rischio di errori ripetuti si riduce drasticamente.

3. Pianificazione delle attività importanti e non urgenti

Se le attività importanti e non urgenti non hanno uno **spazio protetto**, saranno probabilmente trascurate. La pianificazione efficace prevede blocchi dedicati, inseriti a **inizio settimana** e rispettati come appuntamenti: sono *slot* per migliorare strumenti, curare la relazione, sviluppare nuove offerte e rivedere i processi. Pianificare significa anche definire **criteri di ingresso**: quali attività meritano questi slot? con quale dimensione minima e quali risultati attesi? La regola pratica è proteggere porzioni fisse del calendario (ad esempio due blocchi da 60-90 minuti) e valutarne l'efficacia ogni mese. Così, si alimenta il progresso strutturale senza dipendere dalla buona volontà del fine settimana, spesso deleteria per la motivazione di medio lungo periodo.

4. Riduzione delle attività a basso valore aggiunto per il cliente

Molte ore si disperdono in attività che il cliente non percepisce come valore: rielaborazioni evitabili grazie a richieste più chiare, passaggi manuali non necessari, riunioni informative che potevano essere un aggiornamento scritto. La **riduzione del "basso valore"** inizia da un'analisi onesta: quali passaggi possiamo semplificare o eliminare senza impattare sulla qualità? Quali richieste possiamo declinare perché non coerenti con l'obiettivo? Standardizzare modelli, introdurre controlli al momento giusto e chiarire i confini del servizio riduce rimbalzi e tempi morti. Il tempo liberato si rialloca su ciò che conta: approfondimenti, consulenza, relazione.

5. Applicazione di strumenti di controllo di gestione

Il controllo di gestione non è solo consuntivo economico finanziario: è un **sistema di misura che rende visibili i fenomeni che consumano tempo e margini**. Nei piccoli studi bastano strumenti semplici, purché costanti: un cruscotto con pochi indicatori, una rilevazione minima delle ore per pratica, un confronto periodico tra preventivato e consuntivo. L'obiettivo non è "contare tutto", ma vedere dove si crea valore e dove si disperde. Senza questa visibilità, le decisioni sull'a-

genda restano impressioni; consapevolezza e numeri oggettivi permettono invece scelte argomentate che migliorano la settimana successiva.

5.1 Calcolo di costi e margini per cliente e/o attività

Attribuire costi e ricavi per cliente e per tipologia di attività permette di distinguere ciò che sostiene lo studio da ciò che lo appesantisce. È utile **definire regole chiare**: quali costi diretti imputiamo alla pratica, come ripartiamo i costi comuni, quale aliquota oraria consideriamo per i diversi profili. Confrontare il preventivo con il consuntivo evidenzia scostamenti utili a correggere stime future e a discutere con i clienti in modo trasparente. La **misurazione del margine** non serve a punire chi impiega più tempo, ma a capire dove migliorare il processo o rinegoziare condizioni. Quando il margine è visibile, l'agenda si orienta meglio.

5.2 Misurazione dei carichi di lavoro

Misurare i carichi di lavoro significa **stimare con realismo la capacità disponibile del team e assegnare le pratiche in modo equilibrato**. Una fotografia settimanale delle ore impegnate per ciascun professionista, distinta tra attività produttive e attività di supporto, consente di individuare sovraccarichi e colli di bottiglia. Non serve un software complesso: bastano regole semplici e una revisione ricorrente in cui si verifica se il piano è sostenibile. Questa misura aiuta a dire dei "no" motivati, a fissare tempi realistici e a proteggere gli slot di lavoro non frammentato. Il risultato è una settimana più fluida e prevedibile, con meno emergenze e più qualità.

CONCLUSIONE

La gestione del tempo non è una dote individuale ma un sistema condiviso: obiettivi chiari, procedure leggere, pianificazione coerente, riduzione delle attività a basso valore e misurazione costante. Con poche regole ben definite e applicate con costanza lo studio guadagna **prevedibilità**, margini più sani e serenità organizzativa: si decide meglio, si consegna prima e si rilavora meno. Il passaggio chiave è rendere **visibile** ciò che oggi è implicito - priorità, capacità, colli di bottiglia - per orientare l'agenda alle attività che contano davvero. Iniziare da uno o due interventi semplici (un cruscotto minimo e slot protetti in calendario) è sufficiente per generare **trazione**. Non appena il flusso migliorerà anche le persone vedranno risultati e saranno molto più disposte a seguirci in attività più impattanti per la loro quotidianità. Questo è il **modo più concreto per restituire il valore del proprio tempo allo studio**, lavorando anche sul valore offerto ai clienti.

Controllo di gestione: per le operazioni di M&A si parte dai numeri

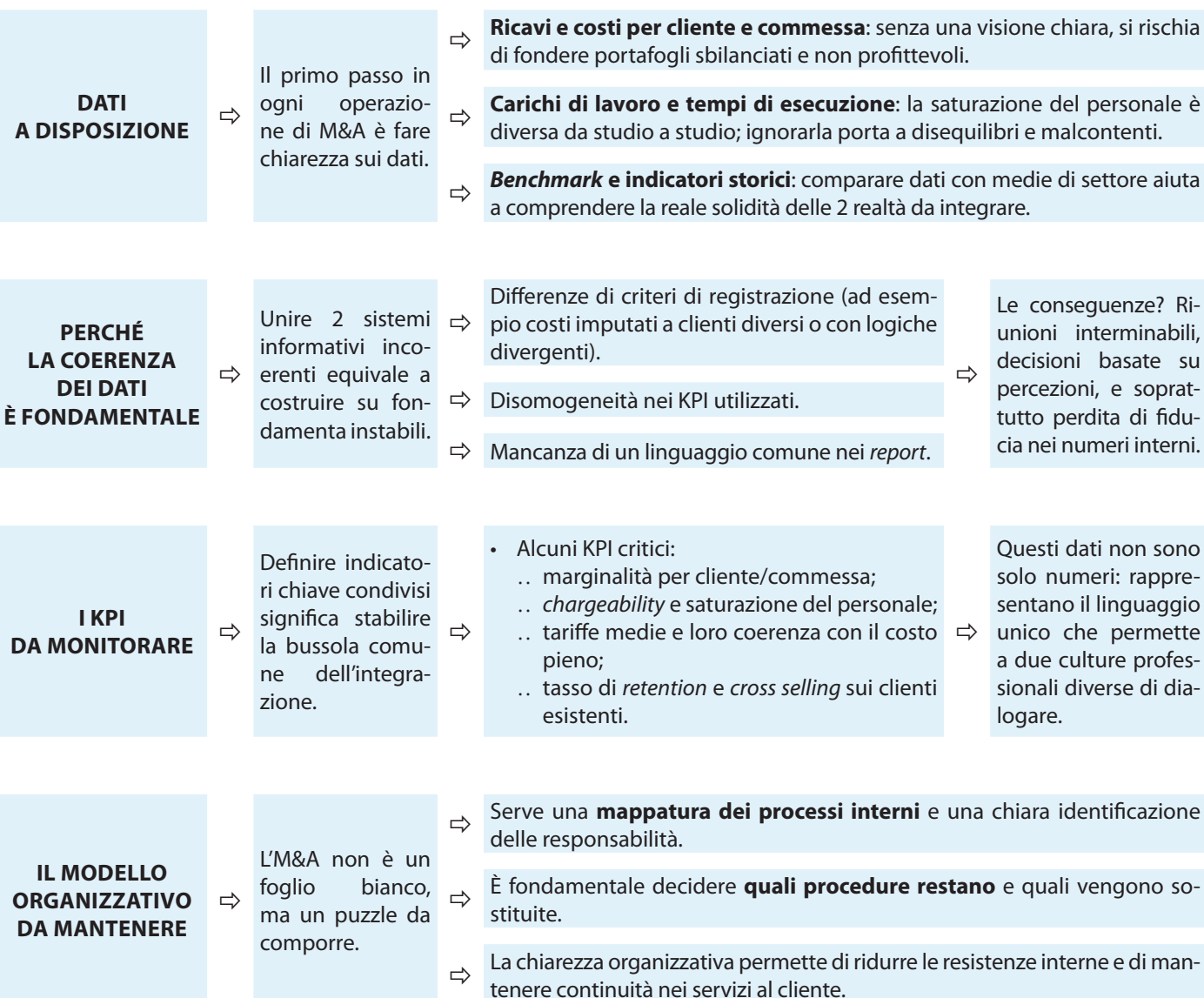
Vantaggi per lo studio

Anche per le operazioni M&A di uno studio professionale il modello gestionale che si decide di adottare può fare la differenza. Senza dati coerenti, KPI condivisi e un modello organizzativo chiaro, ogni fusione rischia di trasformarsi in una promessa disattesa.

Le operazioni di M&A (fusioni e acquisizioni) stanno diventando sempre più frequenti anche nel mondo degli studi professionali. Si tratta di scelte strategiche che promettono crescita, accesso a nuovi mercati, specializzazioni aggiuntive e, in molti casi, una maggiore forza competitiva. Tuttavia, dietro l'entusiasmo dell'operazione straordinaria, si nasconde un rischio sottovalutato: l'assenza di un modello gestionale condiviso.

Troppo spesso si concentra l'attenzione su aspetti legali e commerciali dell'operazione, tralasciando il cuore pulsante della futura integrazione: i **dati**, i **processi** e il **modello organizzativo**. Senza coerenza e senza una bussola gestionale comune, il matrimonio tra due studi può trasformarsi rapidamente in un percorso accidentato, fatto di inefficienze, conflitti interni e perdita di clienti.

In questo articolo si esploreranno i **pilastri fondamentali** che ogni studio dovrebbe considerare prima e durante un'operazione di M&A, trasformando il controllo di gestione e la cultura del dato da strumenti operativi a veri e propri fattori abilitanti del successo.



L'IMPORTANZA DI CONOSCERE I PROPRI DATI

Ogni fusione inizia molto prima della firma del contratto. La *due diligence* legale e finanziaria è solo la punta dell'iceberg. Prendiamo i **dati economici**: in troppi studi professionali la redditività dei clienti è una variabile ignota. Non sapere quanto costa realmente seguire un cliente significa rischiare di sommare, con la fusione, due portafogli poco profittevoli. Al contrario, avere a disposizione **indicatori puntuali** - margini per cliente, saturazione del personale, tempi medi di esecuzione - consente di valutare non solo il valore nominale della clientela acquisita, ma anche la sua sostenibilità nel tempo.

La stessa logica vale per i **carichi di lavoro**. Se uno studio è abituato a operare con una saturazione vicina al 90% e l'altro con il 60%, l'integrazione rischia di generare frizioni interne: alcuni collaboratori saranno sovraccarichi, altri sottoutilizzati. In assenza di dati comparabili, questo squilibrio non emergerà fino a quando non si tradurrà in malcontento e calo di produttività. Un esempio concreto viene dalle consulenze gestionali post-operazione, dove diverse fusioni hanno mostrato come l'assenza di una *"best practice"* abbia generato duplicazioni di attività, sistemi paralleli di CRM e flussi di *onboarding* clienti incompatibili. La lezione è chiara: senza una **base comune di dati e processi**, la crescita promessa dall'M&A rischia di trasformarsi in un blocco alla produttività.

COERENZA DEI DATI COME LINGUAGGIO COMUNE

Un aspetto spesso sottovalutato nelle operazioni straordinarie è la **coerenza del dato**. Non basta avere numeri: serve che siano comparabili e parlino la stessa lingua. Immaginiamo due studi che registrano i costi in modo diverso: uno imputa le spese generali direttamente alle aree di servizio, l'altro le lascia tutte in un calderone centrale. Fusi insieme, i loro *report* produrranno più confusione che chiarezza.

È per questo che la costruzione di un **modello gestionale condiviso** è la vera chiave di volta dell'operazione. Questo approccio consente di rendere trasparenti le performance di ogni area e di costruire decisioni condivise su basi oggettive. Non si tratta di un dettaglio tecnico, ma di un **linguaggio comune che permette di prendere decisioni strategiche senza cadere in discussioni sterili**. Senza coerenza dei dati, i *partner* degli studi rischiano di riunirsi attorno a tavoli infiniti, ciascuno armato dei propri numeri, senza mai arrivare a una sintesi. Con un modello condiviso, invece, le riunioni diventano momenti di confronto strategico e non di contabilità difensiva.

KPI COME BUSSOLA DELL'INTEGRAZIONE

I **KPI condivisi** rappresentano la bussola che guida la nuova realtà verso obiettivi comuni.

La **marginalità per cliente o commessa** è il primo indicatore imprescindibile. Senza di essa, si rischia di mantenere clienti che consumano risorse senza produrre reddito. Il *chargeability* - la percentuale di tempo produttivo sul totale del tempo lavorato - fornisce, invece, una fotografia immediata dell'efficienza interna. Due studi che operano con logiche diverse (ad

esempio, uno con forte delega al personale junior e l'altro più concentrato sui *partner*) potrebbero avere tassi di *chargeability* incompatibili. L'integrazione richiede di fissare obiettivi chiari e realistici, capaci di allineare comportamenti e aspettative.

Anche le **tariffe applicate** devono essere messe sotto la lente. Uno degli errori più frequenti è mantenere politiche tariffarie divergenti dopo la fusione. Uniformare le tariffe - sulla base di un calcolo rigoroso del costo pieno - non è solo una questione economica, ma un segnale di professionalità verso il mercato. Infine, i KPI legati ai clienti: **retention, cross-selling, soddisfazione**. Alcuni studi americani hanno inserito nella loro *due diligence* una mappatura preventiva delle relazioni dei clienti e dei *referral network*, evidenziando che il vero valore non risiede solo nei numeri, ma nella qualità dei legami professionali.

MODELLO ORGANIZZATIVO DA MANTENERE

Se i KPI sono la bussola, il **modello organizzativo** è la mappa. Non è realistico pensare che, dopo una fusione, tutto possa essere ridisegnato da zero. Ogni studio porta con sé procedure, abitudini, culture. Il successo dell'M&A dipende dalla capacità di selezionare cosa mantenere, cosa unificare e cosa abbandonare. Un approccio efficace deve partire dalla **mappatura dei processi, condividere obiettivi chiari con la direzione e con il personale individuando, fin da subito, le attività critiche**. Quando le persone capiscono che alcune procedure rimangono invariate, percepiscono continuità e stabilità, elementi fondamentali per mantenere motivazione e fiducia.

Pensiamo, ad esempio, a procedure di *onboarding* clienti: se uno studio utilizza un flusso digitale e l'altro un processo manuale, imporre da subito un modello unico potrebbe generare caos. Meglio stabilire una fase transitoria, in cui entrambi i modelli convivono, ma con un piano preciso di convergenza.

CONCLUSIONI: IL VERO VALORE DELL'M&A

Una fusione tra studi professionali non è mai soltanto un'operazione straordinaria. È un viaggio di trasformazione, un salto in avanti che può moltiplicare opportunità o, al contrario, amplificare fragilità già esistenti.

La differenza tra successo e insuccesso non sta nel contratto firmato, ma nel **modello gestionale che si decide di adottare**. Senza dati coerenti, KPI condivisi e un modello organizzativo chiaro, ogni fusione rischia di trasformarsi in una promessa disattesa. Con questi elementi, invece, l'M&A diventa un **acceleratore di progresso**: una piattaforma da cui costruire nuove relazioni, sviluppare specializzazioni, consolidare la fiducia dei clienti e generare crescita sostenibile.

Un modello gestionale condiviso è quella luce che illumina la strada, che trasforma i dati in decisioni e le decisioni in risultati. È il linguaggio che unisce persone con abitudini diverse, la mappa che guida nei momenti di incertezza.

L'M&A non è il punto d'arrivo, è il punto di partenza. E il vero valore nasce non dalla firma del contratto, ma dalla capacità di costruire insieme un futuro fondato sulla consapevolezza dei numeri e sulla coerenza dei processi.

Controllo di gestione: il passaggio generazionale come strategia di crescita

Vantaggi per lo studio

Il passaggio generazionale funziona quando diventa disciplina di governo: poche decisioni ben assegnate, processi che reggono la pressione e una narrazione coerente.

Nella vita di uno studio professionale tra le 10 e le 50 persone. Affrontare la successione solo come un tema di *ownership* o di quote può rivelarsi miope e pericoloso. Il passaggio generazionale non è una formalità, ma un progetto di direzione: coinvolge *governance*, numeri, persone e clienti. E come ogni progetto strategico, richiede metodo, pianificazione e strumenti di governo adeguati. Questo articolo propone un approccio sistemico per trasformare la transizione in un momento di crescita e rafforzamento della struttura. Attraverso esempi concreti e strumenti operativi, viene illustrato come disegnare una *governance* efficace, monitorare gli impatti economici con il controllo di gestione, costruire futuri *partner*, trasferire la fiducia dei clienti e comunicare il cambiamento in modo strutturato. Una staffetta ben gestita non si misura nel momento in cui si passa il testimone, ma negli anni in cui si corre insieme, costruendo continuità, legittimità e sostenibilità.

TEMI CHIAVE	⇒	- Il passaggio generazionale è un tema di direzione strategica, non solo di quote o di struttura societaria. - La staffetta coinvolge governance, operatività, persone, clienti e numeri. - Il rischio maggiore è trattare la successione come evento isolato, anziché come processo.
LEVE DI INTERVENTO	⇒ Governance e decisioni	⇒ - Disegnare una <i>governance</i> di transizione con: .. organi decisionali snelli e ruoli chiari; .. mandati espliciti e scadenze regolari; .. verbali sintetici e tracciabilità dei <i>follow-up</i>. - Introdurre o rafforzare: .. comitato di gestione (<i>budget, pipeline</i>, risorse, rischi); .. decision rights: chi decide su cosa (<i>pricing, IT, clienti, assunzioni</i>); .. rituali di gestione: riunioni operative, strategiche, plenarie.
	⇒ Controllo di gestione dedicato alla transizione	⇒ - Predisporre strumenti di misurazione chiari per: .. budget per linea di servizio: ricavi, costi diretti, <i>overhead</i>, margini; .. cost-to-serve: ore effettive, rilavorazioni, revisioni; .. saturazione: ore fatturabili / ore disponibili per ruolo; .. WIP (Work In Progress): giorni medi di completamento per tipo di pratica.
	⇒ Leadership e crescita dei futuri partner	⇒ - Strutturare percorsi di crescita su 18-36 mesi, monitorati tramite KPI. - Introdurre: .. mentoring senior-next gen su clienti, processi, team; .. sistemi di apprendimento tacito: <i>knowledge book</i>, libretti di pratica, <i>lesson learned</i>. - Promuovere la <i>leadership</i> per merito e impatto, non per anzianità o relazione.
	⇒ Transizione del portafoglio clienti	⇒ - Pianificare il passaggio relazionale con: .. segmentazione (clienti A/B/C); .. sponsor senior + co-sponsor next gen; .. momenti chiave: incontri, comunicazioni, passaggi operativi; .. rivisitazione dell'offerta: <i>standard</i> di servizio, servizi integrati.
	⇒ Comunicazione e change management	⇒ - Costruire una narrazione chiara e coerente, interna ed esterna. Attivare: .. comunicazione interna: <i>town-hall, dashboard</i>, riconoscimento <i>quick wins</i>; .. comunicazione esterna: messaggi trasparenti, transizione come evoluzione; .. misurazione del cambiamento: KPI di adozione, percezione, <i>performance</i>.
ERRORI DA EVITARE	⇒	- Ridurre la staffetta a una questione di <i>equity</i> o <i>governance</i> formale. - Sovrapporre <i>leadership</i> vecchia e nuova senza disegni di ruolo. - Nomine slegate da risultati, competenze e credibilità interna. - Trascurare la comunicazione e il posizionamento verso i clienti. - Ignorare i costi occulti (tempo, margini, perdita di motivazione).
RISULTATI ATTESI	⇒	- Studio più resiliente, coeso e consapevole. Clienti rassicurati e relazioni rafforzate. - Team coinvolto e orientato alla continuità. Leadership diffusa basata su numeri, metodo, impatto. - Margini più sani perché guidati da un sistema, non da eroi.

QUANDO LA STAFFETTA DIVENTA STRATEGIA

Nella vita di uno studio professionale di 10-50 persone, la successione non arriva mai "a calendario": accade mentre si gestiscono clienti strategici, scadenze e team che crescono. E, spesso, arriva quando la struttura è già molto provata: soci *senior* sovraccarichi, *middle management* incompleto, pratiche complesse e pochi momenti di confronto. In questo contesto, il passaggio generazionale rischia di essere trattato come un "tema HR" o - peggio - come un fatto privato tra soci. **La staffetta è un progetto di direzione: tocca la governance, la macchina operativa e il conto economico.**

ESEMPIO CONCRETO

Studio Alfa (3 soci, 28 persone) decide di inserire 2 nuovi *partner*. Senza un disegno di ruoli e KPI, nei primi 6 mesi si crea un doppio canale decisionale sulle strategie di prezzo (*pricing*): gli sconti concessi per "entrare" su nuovi clienti erodono i margini sul portafoglio storico. La soluzione arriva quando il comitato di gestione definisce i *decision rights*, ovvero le persone con potere decisionale, e introduce un cruscotto per linea: redditività, saturazione e WIP (*Work In Progress*). Dal mese successivo, gli sconti rientrano e la trattativa torna governata.

Segnali da osservare	Riunioni caotiche, scelte commerciali disallineate, sovraccarico dei <i>senior</i> , fuga di talenti.
Mosse pratiche	Istituire un comitato di gestione, definire deleghe e KPI.
Errore frequente	Affrontare la successione solo come tema di <i>equity</i> e non di governo operativo.

DISEGNARE LA GOVERNANCE DI TRANSIZIONE

La governance è l'architettura delle decisioni: stabilisce chi decide, come e con quali strumenti. Durante il passaggio generazionale diventa la spina dorsale che evita sovrapposizioni, rallentamenti e conflitti tra vecchia e nuova *leadership*. Disegnare una *governance* di transizione significa passare da un modello "personalistico" a uno "sistemico". Serve un **modello target** chiaro: pochi organi decisionali, deleghe esplicite e cadenze regolari. La regola è la semplicità: verbali sintetici, responsabilità visibili, *follow-up* costante.

DECISION RIGHTS E RITUALI DI GESTIONE

- **Comitato di gestione (CdG):** composto da 3-5 membri, con mandato annuale e una chiara agenda mensile focalizzata su *budget*, *pipeline*, persone e rischi;
- **Decision rights:** definire chi ha l'ultima parola su *pricing*, assunzioni, investimenti IT o nuovi clienti. Scrivere le regole riduce i conflitti e rafforza la responsabilità;
- **Rituali di gestione:** istituire momenti cadenzati come:
 - .. riunioni operative settimanali;
 - .. riunioni strategiche del CdG: hanno l'obiettivo di esaminare gli scostamenti dal piano strategico e prevedere azioni correttive;
 - .. riunioni plenarie trimestrali: hanno lo scopo di condividere il processo con l'intera struttura, rafforzando la comunicazione e alimentando una relazione trasparente.

Una *governance* così strutturata crea fiducia interna, accelera le decisioni e prepara lo studio a gestire la complessità di una

struttura più grande e intergenerazionale.

CONTROLLO DI GESTIONE PER LA STAFFETTA

Il passaggio generazionale ha sempre un costo, visibile e invisibile. Inserimento di nuovi *partner*, affiancamenti, riallineamento dei listini, investimenti in tecnologia, tempo dedicato dai *senior* a formare e trasferire competenze: tutto questo incide sulla marginalità. Senza un **budget di transizione** e senza **KPI per linea di servizio**, la sostenibilità economica della staffetta si deteriora rapidamente, spesso in modo silenzioso. Il controllo di gestione diventa, quindi, lo strumento che consente di monitorare gli effetti del cambiamento e di trasformare la transizione in un percorso sotto controllo. Un sistema di controllo efficace non serve solo a "fare i conti", ma a **leggere il business**. Permette di capire dove si genera valore e dove, invece, si disperdono energie, ore e competenze. La differenza tra uno studio che attraversa la successione con equilibrio e uno che ne esce indebolito sta proprio qui: nella capacità di misurare tempestivamente scostamenti, saturazione e redditività per linea, agendo sui numeri prima che diventino problemi strutturali.

Diventa fondamentale costruire:

- **budget per linea:** pianificare ricavi attesi, costi diretti, *overhead* allocati e margine operativo *target*. Il *budget* è la bussola che guida le scelte commerciali e operative durante la transizione, evitando di lavorare "a sensazione";
- **cost-to-serve:** calcolare le ore effettive impiegate per pratica, incluse rilavorazioni e revisioni, per conoscere il costo reale del servizio. In questa fase, molte inefficienze emergono per la prima volta: il controllo analitico diventa un alleato per rivedere processi e *pricing*;
- **saturazione:** monitorare la percentuale di ore fatturabili su ore disponibili per ogni ruolo (*junior*, *senior*, *partner*). È il vero indicatore di equilibrio operativo: una saturazione troppo bassa segnala inefficienze; troppo alta, rischio di *burnout* e perdita di qualità;
- **WIP (Work in Progress):** analizzare i lavori in corso e i giorni medi di completamento per tipo di pratica. Il WIP racconta la fluidità dello studio e misura la capacità di trasformare l'impegno in valore fatturato.

PEOPLE & LEADERSHIP: COSTRUIRE I FUTURI PARTNER

Il passaggio generazionale è un percorso di costruzione della *leadership*. In uno studio professionale, la *leadership* non si eredita ma si conquista attraverso la credibilità interna, la fiducia dei clienti e la capacità di guidare persone e numeri. È per questo che la transizione deve prevedere criteri **chiari e condivisi**, che bilancino 3 dimensioni: **commerciale** (capacità di sviluppare e gestire un portafoglio), **tecnica** (competenza e qualità del servizio) e **gestionale** (capacità di coordinare, innovare e pianificare).

Un sistema di crescita strutturato riduce la dipendenza dalle persone "storiche" e trasforma la successione in una **palestra di leadership diffusa**. I futuri *partner* devono essere formati a leggere i numeri, a prendere decisioni ponderate e a mantenere equilibrio tra *performance* e benessere del *team*. Questo

approccio rende la crescita prevedibile: non si sceglie il nuovo socio "per anzianità" o "per simpatia", ma per merito, risultati e contributo alla strategia collettiva.

Gli elementi da costruire sono:

- **percorso:** definire un piano di 18-36 mesi che includa obiettivi concreti - dallo sviluppo del proprio portafoglio clienti, alla *retention* del *team*, fino al contributo ai processi interni o a progetti di innovazione. Il percorso deve essere monitorato con KPI chiari e revisioni periodiche, così da misurare la progressione reale e non solo percepita;
- **mentoring:** affiancare ogni talento a un socio *senior*, creando coppie "*senior-next gen*" con obiettivi trimestrali legati a pratiche, clienti e gestione del *team*
- **competenze tacite:** molte delle conoscenze che fanno la differenza non si trovano nei manuali. È qui che servono strumenti di osservazione diretta e condivisione delle decisioni. Creare "libretti di pratica" o *knowledge book*, con *check-list standard* e *lesson learned*, aiuta a trasformare l'esperienza personale in patrimonio collettivo dello studio.

Il risultato di questo approccio è duplice: da un lato, i futuri *partner* si sentono parte del progetto e non semplici esecutori; dall'altro, i soci *senior* possono progressivamente ridurre il carico operativo, trasferendo responsabilità e visione.

TRASFERIRE RELAZIONI E FIDUCIA

In uno studio professionale, il valore più grande non è solo nei numeri, ma nelle **relazioni di fiducia** costruite nel tempo. In molte pratiche ad alto valore, il cliente non compra una prestazione tecnica: compra stabilità, ascolto e coerenza.

Quando cambia la *leadership*, il rischio è che quella fiducia - intangibile ma fondamentale - venga messa alla prova.

Per questo motivo, il piano di transizione del portafoglio clienti diventa una delle leve più strategiche del passaggio generazionale. Non basta "presentare" i nuovi referenti: serve una **transizione governata**, che preservi la relazione, valorizzi il contributo dei *senior* e introduca gradualmente la nuova generazione come parte integrante del servizio. La transizione va pianificata come un vero e proprio progetto di **posizionamento relazionale**, in cui ogni passaggio è curato nei dettagli: chi parla al cliente, con che messaggio, e in quale momento.

In questa fase, il modo in cui lo studio comunica la continuità diventa esso stesso un atto di *branding*. Raccontare che il cambiamento è il risultato di un percorso di crescita e non di una sostituzione trasmette solidità. Allo stesso tempo, il cliente percepisce che la nuova generazione porta innovazione, nuovi strumenti e maggiore capacità di risposta.

Il piano di transizione del portafoglio si compone di:

- **segmentazione:** distinguere i clienti in 3 fasce - A (*strategici*), B (*core*), C (*tattici*) - è il primo passo per stabilire priorità e profondità di intervento;
- **sponsor:** assegnare per ogni cliente A/B una coppia di referenti - un **senior sponsor** (socio storico o figura chiave) e un **next-gen co-sponsor** - consente di garantire presenza continua e gradualità nel passaggio;
- **momenti chiave:** organizzare incontri di passaggio, rivi-

sioni congiunte e comunicazioni scritte che spieghino il senso della staffetta;

- **offerta:** in parallelo, la transizione è l'occasione per rivedere la **value proposition** (**l'offerta di valore dello studio**): chiarire quali servizi vengono offerti, come sono integrati e quali standard di servizio lo studio garantisce. Allineare il messaggio rafforza l'identità dello studio e riduce le aspettative disallineate.

Un piano di transizione ben condotto non solo **preserva** le relazioni, ma può **ampliare** il valore percepito dal cliente.

CHANGE MANAGEMENT E COMUNICAZIONE

Ogni passaggio generazionale è, prima di tutto, un **processo di cambiamento umano**. Le persone non reagiscono ai fatti, ma ai significati che attribuiscono ai fatti. Per questo la staffetta non è solo un tema organizzativo: è anche un **racconto da costruire e condividere**, dentro e fuori lo studio. Se lo studio non comunica il senso del cambiamento, qualcun altro lo farà - e lo farà male: con voci informali, supposizioni o timori che rischiano di minare fiducia e motivazione.

Il **change management** (gestione del cambiamento) efficace non punta a evitare le resistenze, ma a gestirle con metodo. Ogni transizione genera incertezza: nei collaboratori ("*cosa cambia per me?*"), nei soci ("*la nuova leadership è pronta?*"), nei clienti ("*avrò la stessa attenzione di prima?*"). La risposta deve essere un piano narrativo chiaro, coerente e continuo, che accompagni le persone nel comprendere il "perché" del cambiamento, non solo il "come". In questa prospettiva, la comunicazione diventa un vero **strumento di gestione**, capace di mantenere allineamento, fiducia e senso di appartenenza. La comunicazione deve aver cura dei seguenti fronti e aspetti:

- **interno:** organizzare incontri tra dirigenti e dipendenti (*town-hall meeting*) trimestrali in cui condividere lo stato della transizione, mostrare la tabella di marcia e i risultati raggiunti. Rendere visibile il percorso - anche attraverso *dashboard* interne o bacheche digitali - aiuta a far percepire il progresso e riduce l'incertezza. Fondamentale riconoscere i **quick wins**: piccoli successi che danno prova concreta che la direzione è quella giusta;
- **esterno:** comunicare ai clienti, soprattutto quelli A e B, il senso del cambiamento. Messaggi semplici e trasparenti su perché avviene la staffetta, chi sono i nuovi referenti e quali *standard* di servizio restano invariati. L'obiettivo non è "annunciare", ma trasmettere continuità e valore;
- **misurazione:** ogni piano di *change management* deve avere indicatori chiari. Monitorare KPI di adozione (es. utilizzo CRM, aggiornamento DMS, compilazione *knowledge base*), ma anche indicatori di percezione come NPS (*Net Promoter Score*: indice che misura la soddisfazione e la fedeltà dei clienti), tempi medi di gestione delle pratiche, margini per linea e tasso di abbandono dei clienti (**churn rate**).

Una buona comunicazione non accelera il cambiamento; **lo rende sostenibile**. Permette alle persone di restare ingaggiate, ai clienti di sentirsi parte di un progetto evolutivo e ai soci di mantenere coesione e credibilità.