



# Gestire lo Studio con l'informazione

## FAI IL TEST DI AUTOVALUTAZIONE

La disponibilità di un dato elementare quale è il tempo assorbito da ciascun cliente rappresenta la base per determinare una serie di indicatori quali la redditività dei clienti e la saturazione e produttività del personale.

Le mutevoli condizioni del mercato da una parte e le conseguenti evoluzioni dei clienti dall'altra richiedono sempre più una gestione analitica e strutturata delle informazioni, così da supportare gli imprenditori di piccole e medie aziende nel processo decisionale.

I dati sono una delle risorse più preziose esistenti e anche le piccole realtà degli studi professionali devono imparare a sfruttare e valorizzare l'enorme mole di dati che quotidianamente producono. È necessario rompere l'illusione che professionalità e competenza siano le uniche determinanti del successo dello studio.

Qualità del lavoro, passaparola e valore percepito dai clienti sono fattori importanti, ma non sufficienti: occorre compiere un ulteriore passo, diventando manager informati.

### CONOSCERE PER GESTIRE

⇒ Essere manager informati significa sapere quali informazioni sono importanti, attrezzarsi per raccogliere i dati necessari alla loro creazione, e dare loro un significato gestionale fruibile.

⇒ In questo senso, il modello di riferimento è quello della piramide DIKW, Data, Information, Knowledge, and Wisdom, che rappresenta la relazione esistente tra Dati Informazioni Conoscenza e Saggezza.

⇒ In mancanza di dati le scelte sono prese basandosi sulla Saggezza, caratterizzata dalla soggettività. L'obiettivo è invece prendere la maggior parte delle decisioni basandosi sulla conoscenza.

### I DATI PER LE INFORMAZIONI

⇒ I dati servono a costruire informazioni, che sottendono alla conoscenza. Le informazioni essenziali nello studio professionale sono quelle relative a costi, saturazione e tariffe.

⇒ Queste sono i pilastri su cui basare un sistema di pianificazione e controllo efficace. Come ottenerle? Ricordiamo che lo studio vende il tempo, ed è il tempo a determinare costi, saturazione e tariffe.

⇒ La rilevazione delle attività è il presupposto per ottenere dati e di conseguenza informazioni accurate.

### INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI

⇒ La conoscenza è l'insieme di competenze ed esperienze che permette di dare un significato gestionale alle informazioni.

⇒ La lettura e interpretazione critica delle informazioni permette di seguire un percorso di miglioramento continuo dell'attività, tramite la definizione ed implementazione di soluzioni che saranno di tipo sia organizzativo sia commerciale.

## I dati come patrimonio

I dati sono, e sempre più lo saranno, una delle risorse più preziose esistenti. Siamo ormai abituati a valorizzarli correttamente, e non stupisce più che molte aziende (Google, Facebook, IBM...) valgano cifre impressionanti proprio grazie al loro patrimonio di dati.

Eppure, anche nelle piccole realtà, ci sono moltissimi dati preziosi che non sono sfruttati e valorizzati come potrebbero, e si finisce con l'affidarsi alle sensazioni, all'intuito e alla "capacità imprenditoriale".

Questo fenomeno si concretizza, in modo particolare, nelle attività di servizi e ancor più negli studi professionali, complici le dimensioni mediamente contenute (in Italia) e la mancanza di un vero e proprio prodotto da analizzare.

Per la maggior parte dei titolari-imprenditori di uno studio non è, infatti, possibile rispondere alle più essenziali domande che dovrebbero porsi: "Quanto costa il mio servizio?" "A che prezzo lo sto vendendo a ciascun cliente?" "Qual è la mia efficienza operativa e quanto lavoro posso gestire?"

È necessario rompere l'illusione che professionalità e competenza siano le uniche determinanti del successo dello studio.

Nel passato questo poteva essere vero: in un mercato in crescita e ben predisposto era sufficiente utilizzare il buon senso per gestire lo studio, concentrandosi su efficacia e

bontà del lavoro. Passaparola e alto valore percepito dai clienti avrebbero fatto il resto.

## Elaborazione metodologica dei dati

Oggi bisogna compiere un ulteriore passo, bisogna diventare manager informati. Il primo step è comprendere cosa significa essere informati, e in questo senso è di aiuto la piramide DIKW: Data, Information, Knowledge, and Wisdom, ovvero Dati, Informazioni, Conoscenza e Saggezza.

Partendo dalla base della piramide troviamo i dati. Se non organizzati e grezzi, non sono di alcuna utilità. Per poterli elaborare devono però essere raccolti con criteri precisi e uniformi, ogni dato deve indicare qualcosa di specifico, mantenendo un buon trade-off tra analiticità del dato e completezza.

Molti dati sono disponibili e raccolti in automatico dai gestionali di studio, altri devono essere raccolti manualmente.

Alcuni esempi di dati raccolti in automatico sono il numero di fatture di un cliente, il numero di cedolini elaborati, gli onorari incassati e da incassare, il volume di affari.

Un esempio di dato raccolto manualmente è il time-sheet, che a volte può essere ibrido in quanto parte delle informazioni vengono rilevate automaticamente.

Spesso gli studi si trovano a essere sommersi dai dati, senza però avere il tempo e le risorse per trasformarli in informazioni. L'abbondanza di dati genera poi, di frequente, la sensazione di controllo e consapevolezza, portando alla logica del "se volessi potrei sapere/controllore".

Purtroppo, in assenza di un sistema organizzato e di una pianificazione attenta, si finisce con il fare poco o nulla.

## Dato e informazione

**Il flusso di dati deve costantemente produrre informazioni per generare valore.**

Le informazioni sono il frutto della contestualizzazione e aggregazione dei dati. La differenza dei concetti "dati" e "informazioni", in riferimento a uno stesso oggetto di osservazione, è chiarito dal seguente box informativo.

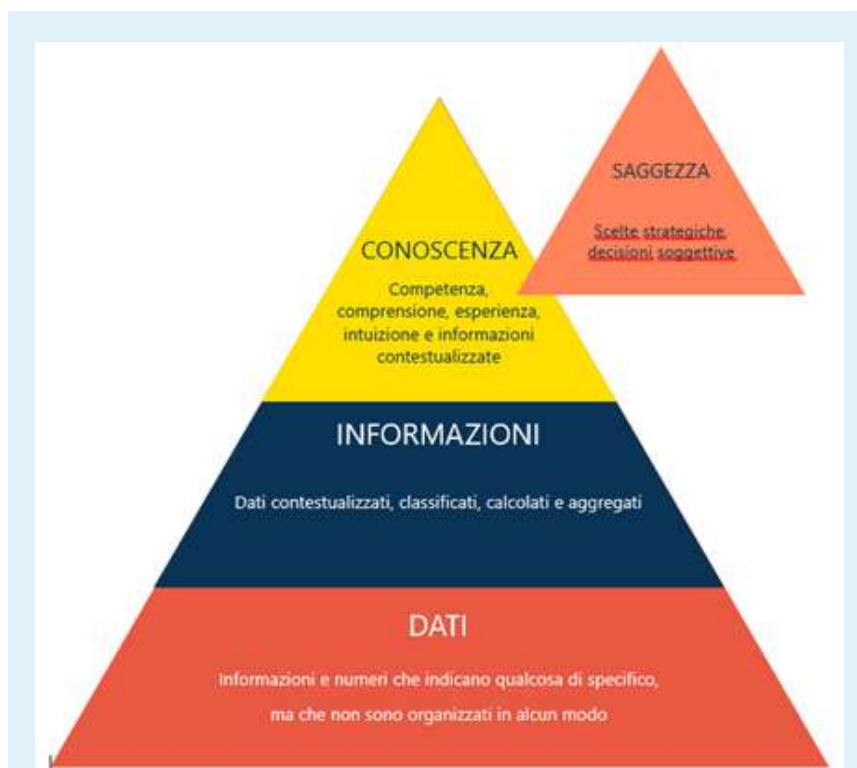


Figura n. 1 - Piramide DIKW - Rappresenta la relazione esistente tra Dati, Informazioni, Conoscenza e Saggezza. In mancanza di dati le scelte sono prese basandosi sulla Saggezza, caratterizzata dalla soggettività. L'obiettivo è prendere la maggior parte delle decisioni basandosi sulla conoscenza.



Figura n. 2 - Per gestire lo studio in modo efficace ci sono alcune informazioni essenziali che dobbiamo avere a disposizione. Le informazioni di costi, saturazione e tariffe sono i pilastri su cui si basa un sistema di pianificazione e controllo efficace.

| Esempio di "Dato"                                  | Esempio di "informazione"                      |
|--|--|
| "Mario ha registrato 100 fatture"                  | "Mario è saturo all'85%"                       |
| "Il totale fatturato a Esempio S.r.l. è di 1.000€" | "L'utile sul cliente Esempio S.r.l. è di 250€" |

Per essere manager informati è indispensabile sapere quali informazioni sono importanti, e attrezzarsi per raccogliere i dati necessari alla loro creazione.

Se non sappiamo quante ore sono state dedicate a un cliente, non potremo mai sapere la reale tariffa applicata. Se non sappiamo quanto costano le ore lavorate per il cliente, non potremo mai sapere quale marginalità genera.

### Costo, saturazione, tariffa

La rilevazione delle attività è il presupposto per ottenere dati e di conseguenza informazioni accurate. Se condividiamo che ciò che vende lo studio (e l'azienda di servizi in generale) è il tempo, dobbiamo concentrare su questo la nostra attenzione. **È il tempo a determinare costi, saturazione e tariffe.**

Il costo deve essere determinato sul tempo effettivamente dedicato ai clienti, che non coincide con il totale delle ore lavorate, poiché parte di queste è dedicata ad attività interne quali formazione e amministrazione. Capiamo quindi come il costo può variare in modo molto significativo in base alla percentuale di ore effettivamente dedicate ai clienti sul totale delle ore lavorate. Avere poche ore rilevate sui clienti significa avere una minore base di ripartizione dei costi e quindi un'incidenza maggiore dei costi di struttura (es.: affitto e software) e dei costi delle attività indirette (es.: ore dedicate a formazione e amministrazione).

La saturazione indica l'attuale carico di lavoro della struttura e dei collaboratori. Questa deve essere possibilmente indipendente dagli aspetti economici (es.: onorario concordato per una prestazione) e ricondotta a parametri tecnici/tempi standard. In altre parole, determiniamo quanto tempo/risorse dovrebbe assorbire una commessa in base alle caratteristiche tecniche della

commessa e non in base al suo valore economico. Il valore del mandato, infatti, potrebbe essere influenzato da fattori indipendenti dalle sue caratteristiche operative, ad esempio rapporti storici o bassa disponibilità economica del cliente. La preventivazione dell'impegno generato dalle commesse permette di capire quante ore della struttura sono realmente necessarie; di conseguenza, capire se il lavoro gestito è correttamente proporzionato alla struttura operativa. Le tariffe sono da calcolare in funzione delle risorse spese per il cliente. È la norma che clienti cui è applicato lo stesso onorario abbiano in realtà tariffe molto diverse, perché generano diversi carichi di lavoro per lo studio. Ad esempio, due clienti con un onorario di € 1.000 e rispettivamente 10 e 20 ore lavorate avranno una tariffa di 100€/h e di 50€/h. Appare evidente come concentrarsi solo sull'onorario possa indurre in errori di valutazione: l'onorario è sicuramente un dato fondamentale ma per assumere un significato e diventare un'informazione deve essere combinato con altri dati. Le informazioni sono realmente fruibili quando inserite in un sistema di pianificazione e controllo efficace, costruito basandosi sul livello successivo della piramide, quello della conoscenza.

La conoscenza è l'insieme di competenze ed esperienze che permette di dare un significato gestionale alle informazioni. La lettura e interpretazione critica delle informazioni consente, di seguire un percorso di miglioramento continuo dell'attività.

### Le leve sul costo e saturazione

La raccolta dati e la produzione delle informazioni non deve essere la preoccupazione principale del titolare/manager, poiché la sua attenzione deve concentrarsi sulla definizione ed implementazione di soluzioni volte al miglioramento.

Queste possono essere molto diverse da studio a studio e, purtroppo, non esistono soluzioni universalmente valide. Possiamo però identificare due aree di intervento principali: l'area organizzativa e quella commerciale.

Le due aree non si escludono mai ed è auspicabile che operino in modo sinergico.

Gli interventi di tipo organizzativo influenzano i costi dello studio e la saturazione. Procedure di lavoro più efficienti possono portare ad un calo della saturazione, e lo sviluppo di nuove competenze può condurre a nuove attività da svolgere per i clienti.

Gli interventi di tipo commerciale devono, quindi, intervenire in sinergia per valorizzare correttamente le nuove attività svolte e trovare nuovo lavoro per ri-saturare le risorse che si sono liberate. Se non si attua questa combinazione di interventi il rischio concreto è che gli sforzi di tipo organizzativo siano vanificati, poiché il tempo inizialmente risparmiato verrà reinvestito in attività improduttive per lo studio o in dilatazioni dei tempi non necessarie. Ricordiamo la ormai più volte citata legge di Parkinson: il lavoro si espande in funzione del tempo disponibile.