



Lo Studio nella tempesta. Chi si salverà?

*“Come va tuo figlio all’Università? Entrerà presto in studio?”
“Per il suo bene, gli ho consigliato di prendere altre strade”*

Un commercialista a un amico

Gli anni sono un’invenzione umana. Quello che si è appena concluso non si porterà di certo via il parassita più famoso del pianeta e nemmeno le sue ingombranti implicazioni nella nostra vita. Immaginate allora di staccarvi dal terreno, di lievitare dolcemente e di prendere quota per tracciare una linea del tempo molto ampia, come quelle che ci facevano disegnare a scuola; fermatevi per qualche minuto per ammirare l’inaspettato corso che ha preso la storia. Con un profondo respiro si giunge ad una sola consapevolezza: ci siamo dentro. La strada è ancora molto lunga e in tanti non ce la faranno a causa dell’enorme impatto dalla pandemia sul mercato dei servizi. Gli studi professionali si giocheranno il proprio futuro nei mesi che verranno: uno dei vantaggi competitivi sarà la preparazione del professionista su aspetti tipicamente gestionali dello studio, che ancora in troppi considerano qualcosa che non li riguarda.

INCERTEZZA

- ⇒ • L’idea che meglio descrive il mercato odierno.
- A differenza del rischio, l’operatore economico non può associare una probabilità al verificarsi degli eventi futuri.

PIL

- ⇒ Il valore di tutto quello che produce l’economia di un Paese e che rappresenta una grandezza fondamentale per valutarne lo stato di salute.

RIMBALZO

- ⇒ Risposta sistemica di un sistema economico che comporta una forte e accentuata crescita del Pil nel periodo successivo alla chiusura forzata.
- ⇒ Il suo impatto negli anni a venire è oggetto di dibattito.

CONSAPEVOLEZZA GESTIONALE

- ⇒ La capacità dello studio di saper spiegare i propri numeri, che siano essi negativi o positivi.
- ⇒ Nulla può essere più attribuibile al caso.

GAP

- ⇒ Il divario crescente e osservabile tra studi che ottengono risultati sempre più soddisfacenti e quelli che fanno sempre più fatica ad essere economicamente sostenibili, rischiando di scomparire o essere assorbiti da altri studi.

Incerteza della situazione economica

Sull'argomento Coronavirus è doverosa una profonda riflessione che riguarda il mondo dei professionisti e degli studi. Dobbiamo anzitutto essere coscienti che abbiamo a che fare con un concetto tanto preciso quanto difficile da digerire: l'idea dell'incerteza.

Essa è la mancanza di controllo, l'assoluta incapacità di calcolare o stimare un rischio, l'irrefrenabile variabilità a minuscole condizioni, talvolta impercettibili.

Il probabile salto di specie di un virus in un lontano mercato di Wuhan ha portato a una delle più gravi crisi economiche di ogni tempo. L'incapacità di prevedere un comportamento futuro, nuove varianti e mutazioni del SARS-CoV-2, la possibilità che possa sparire da solo come è accaduto per l'Influenza Spagnola o la speranza che la campagna dei vaccini funzioni e che lo si debelli per sempre. Non sapere è mancanza di controllo e tutto influenza il risultato. Riassunto in una parola: *incerteza*.

Il Pil italiano: scenario futuro

L'incerteza è nemica di qualsiasi attività economica.

È il nemico per eccellenza, è pura oscurità. Moody's ha recentemente comunicato la caduta verticale del -10% per il nostro prodotto interno lordo (Pil) nel 2020, stimando un "effetto rimbalzo" per il 2021 di solo +4,3%. "Solo?!" qualcuno obietterà. "È tantissimo!". Sfortunatamente, non è così.

È normale aspettarsi una risposta decisa nell'anno della riapertura e le previsioni erano ben più alte solo la scorsa primavera (circa +7,5%).

Abbiamo osservato il rimbalzo guardando alle cifre sorprendenti del terzo trimestre 2020 (+26,4% per la produzione industriale, dati Confindustria).

Il vero problema è che questo effetto benefico si esaurisca piuttosto alla svelta e che in larga parte rifletta la magnitudine della precedente caduta.

Il punto su cui le varie agenzie di rating si dividono è proprio per quanto tempo l'effetto rimbalzo possa por-

tare i suoi effetti, per poi esaurire gradualmente la sua forza negli anni successivi al 2020.

Quasi tutte le fonti sono d'accordo sul fatto che l'Italia sarà tra i Paesi europei che impiegheranno più tempo per tornare ai livelli di Pil del 2019, ma che in ogni caso siamo destinati a manifestare tassi di crescita superiori a quelli considerati "abituali" probabilmente per tutto il quadriennio 2021-2024: si parla di +3,2% per il 2022, circa +2% per il 2023 e quindi un livello di Pil simile al 2019 atteso tra il 2024 e il 2025 (Figura n. 1).

Prediamo atto che la pandemia ha avuto un effetto sull'economia simile a quello di una guerra, ma per fortuna non ha portato distruzione e devastazione: questo è certamente un bene, ma ci preclude la possibilità di assistere a una vera e propria ricostruzione.

Ecco perché difficilmente si assisterà a un nuovo miracolo economico nel nostro Paese come accaduto tra gli anni 50 e 60 del secolo scorso.

È importante soffermarsi sulla storia recente: come siamo arrivati al fatidico 2020? Ci ricordiamo subito che c'era già stata una crisi mondiale nel 2008 e dunque abbiamo modo di vedere come ci siamo comportati nel rispondere ad un precedente "tsunami". Ci viene in aiuto un recente articolo pubblicato sul Financial Times, che già dal titolo non ci fa sperare troppo ("*Italy was lagging behind even before pandemic hit*", *L'Italia non restava al passo anche prima dell'impatto della pandemia*).

Il grafico proposto (Figura n. 2) rappresenta l'andamento del Pil di alcuni Paesi europei, normalizzati al livello pre-2008 (il 100%): osservando la nostra curva, notiamo una evidente e sostanziale incapacità di crescere: negli anni successivi alla caduta del 2009 (-5,1%), abbiamo letteralmente "arrancato", parole del Financial Times. Pertanto, intuivamo che con la crisi sanitaria è come se fosse stato messo letteralmente il "turbo" ad una situazione di per sé già non confortante.

Naturalmente, dovremo fare i conti con una serie di enormi problemi derivati.

Dalle decine di migliaia di aziende che non riapriranno (Confcommercio ha recentemente lanciato l'allarme per 390.000 imprese che hanno cessato la propria attività nel corso del 2020) alla disoccupazione che aumenterà esponenzialmente (lo Stato non potrà rimandare all'infinito lo sblocco dei licenziamenti), **senza dimenticare che abbiamo sulle spalle il terzo debito pubblico più alto al mondo** (il rischio di default non è più fantascienza, Grecia docet).

Come se non bastasse, la pressante emergenza sanitaria ci rende incapaci di riattivare il turismo, il cosiddetto "petrolio d'Italia": per intenderci, nel mondo, solo la Spagna ha un impatto maggiore percentuale del turi-

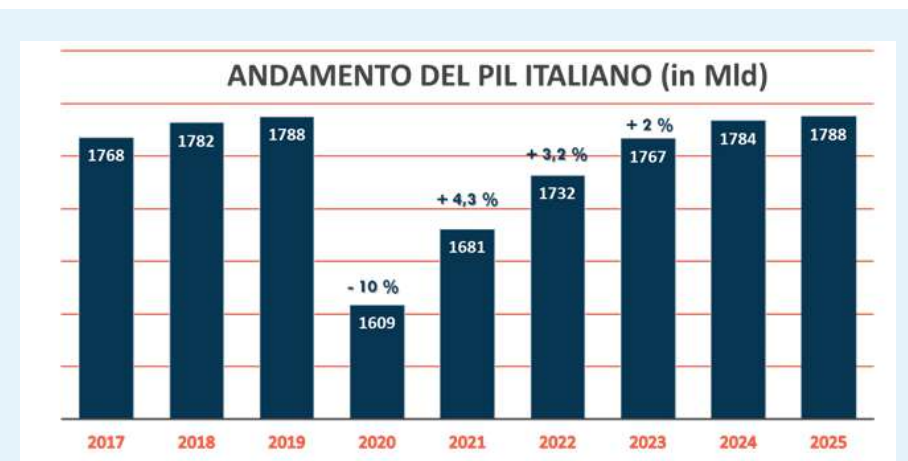


Figura n. 1 - Mody's, OCSE, direzione studi e ricerche di Intesa Sanpaolo

simo e del suo indotto sul proprio Pil. Ed è infatti solo la Spagna (-12,4%) a fare peggio dell'Italia in termini di recessione per il 2020. Per questi motivi, anche altri scenari sono plausibili.

Se dal 2023 in avanti applichiamo lo stesso tasso di crescita che abbiamo manifestato dall'inizio del millennio fino al 2019 (circa il + 0,2 %), bisognerà attendere fino al 2037 per tornare ai livelli pre-covid (Figura n. 3).

Dunque, qual è l'unica certezza nel mondo dell'incertezza? Che il commercialista citato all'inizio aveva ragione a consigliare suo figlio di prendere altre strade. Aggiungeremo anche, di andarsene via, il prima possibile!

Qui lo aspetta solo un mastodontico debito da ripagare per gli errori del passato, un mercato del lavoro austero e con bassissime possibilità di soddisfazioni economiche, una popolazione sempre più vecchia a cui pagare la previdenza, senza potersela garantire a sua volta e una classe politica che negli anni si è dimostrata non all'altezza della situazione. Speriamo tutti di essere smentiti, soprattutto nella capacità di utilizzare i finanziamenti che arrivano dall'Europa per spingere la crescita (ma che è comunque altro debito), ma la storia politica del Paese non ci fa ben sperare.

Le conseguenze sugli studi

I numeri sono certamente pesanti, ma l'impressione è che ancora tanti professionisti non si rendano pienamente conto di quello che li aspetta.

Chi non è stato direttamente colpito dalle rocambolesche manovre di chiusura imposte da un esecutivo che ha agito alla giornata, in qualche modo si sente risparmiato e si limita a ringraziare il cielo, per la buona salute e per il fatto che non ha avvertito, per ora, cali di fatturato. Addirittura, c'è chi si stupisce dell'aumento del valore della produzione proprio nel 2020. "Perché è avvenuto?" avrebbe senso chiedersi. "Non saprei, finché le cose vanno bene, perché perdere tempo a cercare una risposta" è la risposta che spesso si sente. E non c'è niente di più sbagliato!

Quello che verrà non sarà più il tempo né di ringraziare di aver casualmente "schivato" qualcosa di spiacevole, né di disperarsi per l'avversità che il fato ci avrà riservato. La **profonda e totale consapevolezza dei propri numeri** sarà un asset vitale per ogni studio professionale ed il

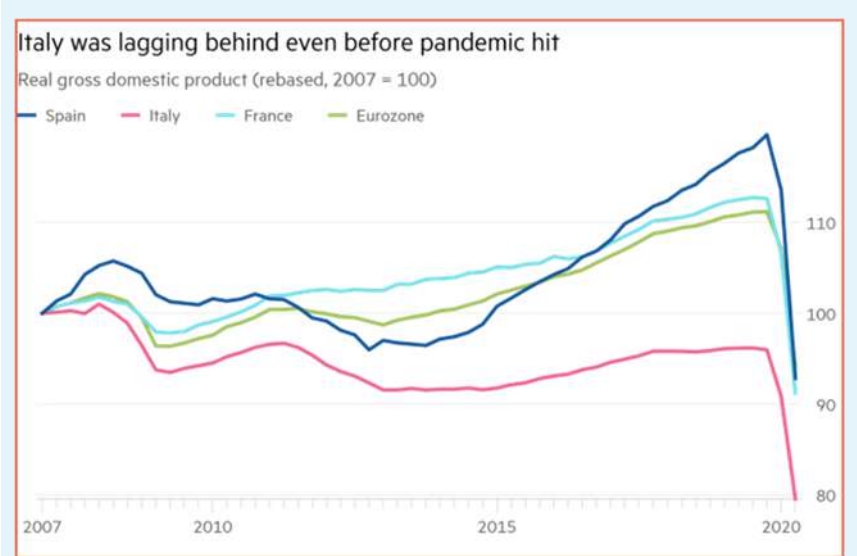


Figura n. 2 - Financial Times su dati Haver Analytics, agosto 2020

punto di partenza per costruire una strategia di difesa dagli attacchi esterni del mercato.

È plausibile che si accentuerà fortemente il **gap**, già esistente, tra gli studi che faranno sempre meglio e quelli che faranno sempre più fatica ad essere economicamente sostenibili nel tempo e che, quindi, scompariranno o verranno assorbiti da realtà più grandi.

È lampante che in un mercato rigido e austero solo i più preparati riusciranno a fare business in modo soddisfacente. Il punto fondamentale è: cosa significa essere preparati?

La chiave di lettura deve partire da un approccio critico e da uno sguardo verso l'interno: iniziare a familiarizzare con **due concetti cardine** della gestione dello studio.

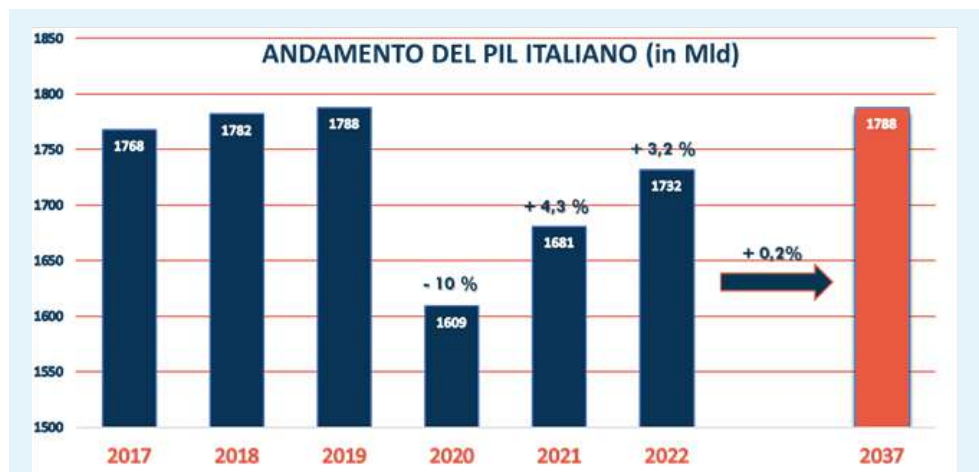


Figura n. 3 - Mody's, OCSE, direzione studi e ricerche di Intesa Sanpaolo

La pianificazione strategica

Con un orizzonte temporale di almeno 3 anni, definisce all'interno del business plan gli obiettivi imprenditoriali di lungo periodo, che riflettano chiaramente la vision e la mission che rappresentano lo studio.

Le pianificazioni operative

Non a caso indicate al plurale, proprio perché si tratta di numerosi cicli adattivi (con un orizzonte temporale che va dal trimestre al massimo di un anno) che permettono, a livello appunto operativo, di raggiungere gli obiettivi strategici.

Aspetti economici, organizzativi e commerciali non possono più essere vissuti alla giornata, ma necessitano di una linea comune che li colleghi in una strategia competitiva precisa.

Per avere una chiara comprensione della direzione da intraprendere ed essere pronti a seguirla con determinazione, ogni studio deve iniziare a riflettere su tre punti chiave della loro gestione.

A. Mappatura dei propri clienti

Tramite opportuni sistemi di rendicontazione dei tempi, sarà opportuno capire chi sono i clienti per cui lo studio sta lavorando sottocosto, al fine di formulare una strategia correttiva che miri a fare rientrare le anomalie il prima possibile.

B. Comprendere la reale competitività della struttura

- Analizzare la percentuale di saturazione dello studio sulla base di parametri standard per determinare gli effettivi carichi di lavoro delle risorse.
- La capacità dello studio di produrre a costi pari o inferiori dei propri concorrenti sarà un vantaggio competitivo molto ricercato nel mercato dei prossimi anni.

C. Rivedere le logiche commerciali

- Riconsiderare la gamma di servizi offerta, l'approccio commerciale e le logiche di customer care, in base alle mutate condizioni di mercato, sia con un'ottica di breve, sia in prospettiva.
- Ci saranno clienti da fidelizzare, altri da eliminare, altri ancora da rivedere in base a precisi parametri di controllo di gestione.

CONCLUSIONI

Il mercato non farà sconti a nessuno ed è dunque tempo che il professionista capisca di dover vestire il duplice ruolo di imprenditore e manager della propria struttura, con la piena consapevolezza di avere un'azienda da gestire sotto tutti gli aspetti gestionali significativi.

Un'azienda che ricorda molto una barca in un mare in burrasca: sta al commercialista dell'incipit scegliere se lasciare a suo figlio una barchetta a remi o un incrociatore da battaglia.

