



Perchè non è più tempo per piangere

Prendiamo atto che il mercato all'interno del quale si troverà ad operare lo studio professionale dei prossimi anni sarà un ambiente austero e fortemente competitivo (vedi articolo precedente), ma è altrettanto vero che ci sono metodologie per costruire la propria difesa ed il proprio attacco.

Esistono tante realtà professionali diverse, ognuna con i propri punti di forza e debolezza. C'è una caratteristica piuttosto ricorrente, tuttavia: è proprio la difficoltà o talvolta il manifesto rifiuto del professionista di riconoscersi come un'azienda che opera su un mercato. Piaccia o non piaccia, è realmente così. La diminuzione del valore percepito ed il ribaltamento, sotto diversi aspetti, della relazione con il cliente hanno portato a una lenta e inesorabile "prodottizzazione" del servizio, soprattutto se si parla di prestazioni ordinarie e ricorsive.

Attenzione però, vedere il servizio come un prodotto non è il male assoluto. Infatti, questa lettura ci concede un certo margine di manovra quando andiamo ad applicare gli strumenti di controllo di gestione alla struttura, che per loro natura nascono nel mondo della produzione. Al contempo, essendo lo studio atavicamente legato alla fornitura di un servizio e alla creazione di un rapporto, possiamo sfruttare in qualche modo i punti di forza di entrambi i mondi.

Nel percorso di R-Evoluzione trattiamo vari aspetti strategici per migliorare il proprio sistema di pianificazione e controllo di gestione ed eventualmente poterlo offrire come servizio ai clienti. In questo articolo ci proponiamo di fornire un esempio di applicazione pratica di un'azione correttiva derivata dall'aver preso consapevolezza di un problema e della sua natura, risolvibile con i corretti strumenti di gestione.

FATTORE ESOGENO

⇒ Variabile esterna legata all'andamento del mercato, alla crisi e alla ripresa economica, quasi sempre non controllabile dallo studio.

FATTORE ENDOGENO

⇒ Variabile legata alla gestione interna, come il controllo di gestione, la strategia commerciale e la gestione dei processi.

FATTORE CONTROLLABILE

⇒ Variabile influenzabile tramite un'azione correttiva.

⇒

Può avere natura esogena ma essere comunque riconducibile all'influenza del management tramite i corretti strumenti.

EDUCAZIONE DEL CLIENTE

⇒ Esempio di fattore controllabile che determina le caratteristiche e l'impostazione del rapporto che si è costruito negli anni con un cliente.

AZIONE

⇒ Un comportamento studiato allo scopo di influenzare un fattore gestionale e ottenere un effetto reale.

Nell'articolo precedente abbiamo descritto il mercato e le sue probabili evoluzioni nei prossimi anni.

Per capire come muoversi in questo terreno, facciamo un passo indietro. Sorge spontaneo chiedersi: posso io fare qualcosa per influenzare l'andamento del mercato? Posso influenzare la capacità di ripresa? Sono in grado di impattare sulla politica economica intrapresa dal Paese?

A tutte queste domande e a molte altre che potrebbero seguire, la risposta è sempre NO.

Il motivo è che abbiamo a che fare con elementi puramente esterni, che chiameremo **fattori esogeni**, ai quali si contrappongono i **fattori endogeni**, cioè quelli che trovano origine all'interno dello studio e sui quali è necessario lavorare con grande attenzione.

Fattori endogeni	Fattori esogeni
<ul style="list-style-type: none">• Pianificazione e controllo• Sviluppo commerciale/marketing• Organizzazione interna• Sviluppo tecnologico	<ul style="list-style-type: none">• Crisi economica• Evoluzione del mercato• Ripresa• Politiche economiche

Tra i fattori endogeni troviamo diversi strumenti a disposizione del professionista imprenditore: la costruzione di una piena consapevolezza economica tramite un sistema di pianificazione e controllo, la capacità di proporre valore sul mercato tramite uno strutturato sviluppo com-

merciale e marketing, l'abilità di organizzare le proprie risorse in modo efficace ottimizzando i processi, l'adeguatezza della struttura tecnologia dello studio.

Questa divisione è un aspetto chiave.

È interessante notare come lo stesso controllo di gestione conduca frequentemente a indagare sulla natura di un certo problema: è esso riconducibile a cause esterne oppure interne, quindi legate all'organizzazione? Eppure, nella realtà delle cose, le cose si complicano: non esiste solo questa dualità, poiché entra in gioco anche un'altra dimensione significativa: la **controllabilità dei fattori**, che non necessariamente rispetta la divisione interna-esterna. La vera sfida è che fattori apparentemente esterni possono essere ricondotti all'interno ed essere comunque controllati grazie alle opportune conoscenze e all'esperienza.

Facciamo un esempio per chiarire questo punto. Siamo nello Studio V, un esempio di studio virtuoso dove emerge un problema legato alla gestione di un cliente, la Rossi Srl.

Questo cliente sta costando troppo rispetto al target stabilito: banalmente i costi per questo cliente eccedono di parecchio i ricavi e dunque lo studio opera in perdita.

Questo fatto, gestionalmente spiacevole, necessiterà di un'azione correttiva. Ci chiediamo dunque: quale sarà la causa di questo eccessivo costo?

Si scopre, con gli opportuni strumenti di controllo, che esso è dovuto ad un eccesso di ribaltamento di lavoro da parte di Rossi Srl sullo Studio V.

Infatti, il meccanismo dei prezzi che segue la logica del



forfait (tecnicamente target pricing) incentiva spesso questo comportamento da parte dei clienti.

Bene, apparentemente la causa è esterna in quanto dovuta al cliente, quindi esogena e dunque non controllabile. Ebbene, non è affatto detto che sia così! Un buon controller approfondisce la modalità di gestione interne della Rossi Srl e alla fine scopre che è stato lo studio stesso ad impostare questo tipo di gestione delle procedure di lavoro, le quali contemplano appunto il ribaltamento di tutta una serie di ore di lavoro sullo studio, senza che queste siano conteggiate all'interno del forfait.

In pratica, lavoro gratis! E migliaia di euro di perdita.

Come è potuto accadere? Di chi è la colpa? – chiede a gran voce il titolare una volta venuto a conoscenza del misfatto. Nessuna risposta. - È forse colpa mia? – riprende il capo dello studio. A questo punto ci viene in mente quel passo del Vangelo: tu lo dici.

Sì, è colpa del professionista che proprio come Ponzio Pilato ammette la verità nella stessa domanda che pone. Approfondendo tramite un attento lavoro di analisi delle ore lavorate per la Rossi Srl, si scopre che negli anni è stato attuato un lento processo di educazione del cliente, di impostazione del rapporto tale per cui **il cliente ha tutto l'interesse a delegare allo studio una serie di attività che sarebbero in realtà in grado di sbrigare internamente tramite la loro impiegata** (visto che ce l'hanno!). Lo studio ha implicitamente avallato questa modalità negli anni.

“Cosa fare dunque? Come è possibile cambiare una situazione che va avanti da anni? Il cliente non lo accetterà mai!”

Nonostante questo, lo Studio V è uno studio virtuoso e dunque può sfruttare il sistema di rilevazione delle attività interno (timesheet) con cui sono state rendicontate in modo puntuale anche tutte le ore lavorate per la Rossi Srl.

Inoltre, il professionista può contare su un sistema di controllo dei costi ABC (Activity Based Costing), con il quale determinare il costo di ogni processo interno allo studio: questa informazione è perfetta per questo caso specifico, poiché ci permette di avere il costo preciso proprio di quelle attività che la Rossi Srl ribalta sullo studio.

La potenza del dato, sia in termini di ore lavorate sia in termini di costo, ci permette di disporre della base quantitativa necessaria per sistemare la situazione e di passare all'azione con i dovuti accorgimenti comunicativi, senza tuttavia temere le opposizioni del cliente!

Spett.le Rossi Srl, il mio obiettivo non è guadagnare, ma almeno arrivare a coprire il costo. Non posso operare in perdita per gestire delle attività che dovrebbe svolgere internamente alla sua azienda. Questo non è più sostenibile.

“Dobbiamo venirci incontro” - con queste parole il titolare dello Studio V presenta la problematica riscontrata direttamente al cliente.

Sfidiamo chiunque a mettere in discussione un'argo-

mentazione così onesta e lineare.

Anche perché parliamo di coprire un costo, non di guadagnare. È già una concessione enorme, ma per lo studio rappresenta un primo passo e non certo una soluzione definitiva ed economicamente soddisfacente.

Le possibilità sono due: il cliente inizia a farsi carico di una parte del lavoro che prima scaricava sullo studio, facendolo svolgere dalla sua impiegata, oppure pagherà tutto quel tempo in più che esso richiede allo studio rispetto allo standard.

Spesso, nella realtà dei fatti, le leve sono utilizzate entrambe, in diversa misura a seconda dei casi, al fine di non eccedere nella richiesta di una piuttosto che dell'altra.

Il punto fondamentale è intuire dove andare a fare pressione e persuadersi su quale dominio possiamo effettivamente agire: i fattori endogeni e controllabili.

Ci sono diversi aspetti che siamo costretti a subire (fattori esogeni non controllabili): il guaio è che una buona parte degli studi avrebbe considerato la malagestione (perché di questo si tratta) della Rossi Srl come una circostanza inevitabile e congenita, da accettare tacitamente senza nemmeno tentare di cambiarla.

Test di autovalutazione

- All'interno del tuo studio, hai un caso simile a quello della Rossi Srl? Sì/No
- Se sì, ci sono fattori endogeni e controllabili con i quali puoi studiare una azione correttiva?
- Che cosa hai fatto per migliorare la situazione?
- Disponi di un timesheet con la rilevazione di tutte le ore lavorate?
- Hai costruito i parametri di costo orario dello studio sulla base di un modello di costing affidabile?