



## COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

### **Monitoraggio della performance nello studio professionale: come farlo e perché**

di Luca Pini – Consulente di BDM Associati SRL



The banner features the Euroconference logo and the text "EuroconferenceinPratica". To the right, there is promotional text: "Scopri la soluzione editoriale integrata con l'AI indispensabile per Professionisti e Aziende >>" followed by a small image of a person holding a tablet displaying data.

In molti studi professionali la performance viene ancora valutata quasi esclusivamente guardando il **fatturato di fine anno**. Se i ricavi sono stabili o in crescita, la conclusione è che lo studio “stia andando bene”. Oggi però questo parametro, da solo, non è più sufficiente. La crescita degli adempimenti, la complessità normativa, l'aumento dei costi e la crescente resistenza dei clienti agli adeguamenti tariffari impongono uno sguardo molto più analitico e continuo.

Limitarsi al volume d'affari significa non comprendere **come** quel fatturato viene generato: con quali carichi di lavoro, con quali livelli di saturazione del team, con quali attività non fatturabili e soprattutto con **quali margini reali**. Per questo diventa necessario introdurre un sistema di monitoraggio basato su dati oggettivi, capace di restituire una fotografia fedele del funzionamento dello studio.

#### **Prendere le decisioni sulla base dei dati**

Chi guida uno studio sa quanto le giornate possano essere dense di telefonate, urgenze e attività operative. Tuttavia, questo continuo affanno non garantisce la capacità di rispondere a domande cruciali: **quali clienti sono realmente redditizi? quali mandati assorbono troppe ore? quanto costa davvero erogare un determinato servizio? dove si lavora con margine e dove, invece, si sta perdendo?**

Le criticità ricorrenti sono simili in tutti gli studi:

- **clienti a forfait** che richiedono molte più ore del previsto;
- **collaboratori sovraccarichi** e altri che non esprimono pieno potenziale;
- una quantità crescente di **attività non fatturabili** (telefonate, e-mail, solleciti, gestione degli insoluti);



- decisioni su tariffe, assunzioni o investimenti prese **senza un riferimento numerico solido.**

Monitorare la performance significa dotarsi di **indicatori chiari, aggiornati e leggibili** che consentano di orientare le scelte e di stabilire priorità in modo consapevole, superando la logica dell'intuito.

### Che cosa significa davvero monitorare la performance

Monitorare la performance non vuol dire elaborare report complessi, ma riuscire a rispondere con semplicità – grazie ai dati – alle domande gestionali fondamentali. Per farlo è necessario dotarsi di un **sistema di controllo di gestione** fondato su tre variabili essenziali:

1. **redditività** – la capacità dello studio di generare margini adeguati, sia cliente per cliente sia servizio per servizio;
2. **produttività** – il valore economico generato per ogni ora di lavoro del team; è il cuore delle valutazioni su tariffe, organizzazione interna e sostenibilità dei mandati;
3. **saturazione delle risorse** – il grado di impiego del tempo di professionisti e collaboratori, utile per comprendere la reale distribuzione del carico di lavoro.

Queste tre dimensioni, integrate, permettono di andare oltre la semplice lettura del fatturato e di mettere in relazione **tempo, costi, margini e modalità organizzative**.

### I KPI essenziali per uno studio professionale moderno

Un sistema di monitoraggio efficace non richiede decine di indicatori. Ne bastano pochi, ben definiti, direttamente collegati alle decisioni operative e strategiche.

#### **Efficienza organizzativa dello studio**

Misura quanto efficacemente lo studio trasforma il tempo disponibile in **lavoro effettivamente erogato ai clienti**.

Permette di analizzare:

- il rapporto tra **ore totali disponibili e ore imputate ai clienti**;
- il peso delle attività **non fatturabili** sul totale del monte ore.

È un indicatore cruciale per capire dove si generano inefficienze e dove intervenire per migliorare la distribuzione del lavoro.



## Full cost di studio

Il full cost è il KPI che sintetizza in un unico valore il **costo complessivo di un'ora di lavoro** dedicata ai clienti. Include:

- **costi diretti** (professionisti e collaboratori),
- **costi indiretti non fatturabili**,
- **costi di struttura** (affitti, utenze, software, assicurazioni).

Senza questo dato, qualsiasi analisi della redditività è parziale: si rischia di applicare tariffe “di mercato” senza sapere se coprono i costi e generano margine.

## Tariffa di studio

Indica **a quanto si sta vendendo** il tempo impiegato per i clienti. Confrontata con il full cost rivela immediatamente se ogni ora lavorata genera **utile o perdita**.

La tariffa deve evolvere verso una **tariffa obiettivo**, che copra i costi e garantisca un margine coerente, necessario per costruire preventivi sostenibili e rivedere i mandati storici.

## I vantaggi di un monitoraggio strutturato

Introdurre un sistema di KPI richiede un cambiamento di abitudini e processi, ma una volta superata la fase iniziale i benefici sono evidenti e concreti:

- **maggior trasparenza** su dove si generano davvero margini e valore;
- riduzione delle decisioni basate su percezioni soggettive;
- capacità di **intercettare tempestivamente** situazioni critiche;
- migliore distribuzione del lavoro nel team, con impatto positivo sul clima interno;
- maggiore qualificazione del servizio offerto ai clienti;
- più sicurezza nel definire tariffe, investimenti e nuove assunzioni.

In un contesto di digitalizzazione, automazione e crescente concorrenza, dotarsi di **KPI, dashboard e strumenti di controllo di gestione** non è più un'opzione. È una scelta strategica per operare con metodo, prevenire criticità e guidare la crescita.

Che si tratti di uno studio di piccole dimensioni o di realtà più strutturate, la logica resta la stessa: chi **raccoglie, analizza e utilizza i dati** può gestire i cambiamenti in modo proattivo; chi non lo fa sarà costretto a subirli.