

EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Dott. Tommaso DI NARDO
Dottore Commercialista - ODCEC Napoli Nord
Ricercatore FNC

Palmi – 27 novembre 2015

- MODULO I: Organizzare lo Studio: Premessa
- MODULO II: Evoluzione della professione
- MODULO III: Pianificazione strategica per gli studi professionali
- MODULO IV: Dalla pianificazione strategica al controllo di gestione dello studio
- MODULO V: Analisi strategica dei costi dello studio.
- MODULO VI: Analisi tramite indicatori
- MODULO VII: Un caso di controllo di gestione di uno studio associato

MODULO I

PREMESSA ORGANIZZARE LO STUDIO

Palmi – 27 novembre 2015

ORGANIZZARE LO STUDIO

Organizzare lo studio?



ORGANIZZARE LO STUDIO

Organizzare lo studio?



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

5

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Dall'organizzazione implicita
all'organizzazione esplicita.

1. Da cosa dipende l'organizzazione?
2. In cosa si esprime l'organizzazione?
3. Che vuol dire organizzarsi?
4. Le principali variabili: aggregazione, specializzazione, tecnologia.

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

6

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Come cambia la professione?

Indagine on line FNC luglio 2015 su 2.500 Commercialisti.

1. I commercialisti avvertono le minacce della tecnologia ma non le temono;
2. Temono, invece, l'incapacità della professione di adeguarsi al nuovo contesto e di trovare soluzioni operative adeguate;
3. I commercialisti hanno aspettative elevate rispetto all'ampliamento, in chiave specialistica, delle attività professionali;
4. E allo stesso tempo nutrono aspettative elevate anche rispetto al rafforzamento delle attività di base;
5. I commercialisti concordano con l'idea di sfruttare al meglio le c.d. "economie di categoria".

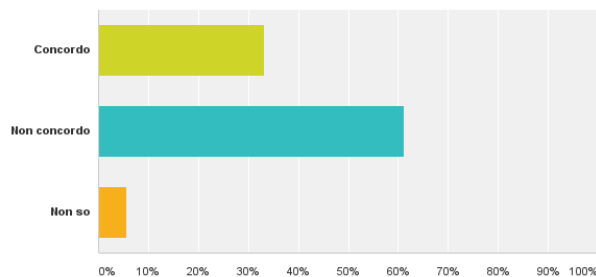
Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

7

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Q2 Le PMI ridurranno la domanda di assistenza contabile e fiscale rivolta al commercialista in quanto le novità tecnologiche nonché le semplificazioni normative renderanno meno significativo il ricorso a tale servizio professionale.

Hanno risposto: 2.474 Hanno saltato la domanda: 0



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

8

MODULO II

L'EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE (EP)

Palmi – 27 novembre 2015

EVOLUZ. DELLA PROF.: GLI ISCRITTI

Gli **iscritti** all'Albo continuano a crescere anche se a un ritmo più lento.

I **praticanti** sono in calo verticale.

Le **donne** sono in continua crescita.

Il **divario Nord-Sud** si è invertito e ora il ritmo di crescita è (seppure leggermente) più elevato al Nord.

Più dinamica, invece, la crescita degli iscritti alle **Casse di previdenza**.

EVOLUZ. DELLA PROF.: Gli ISCRITTI

Dati Rapporto 2015

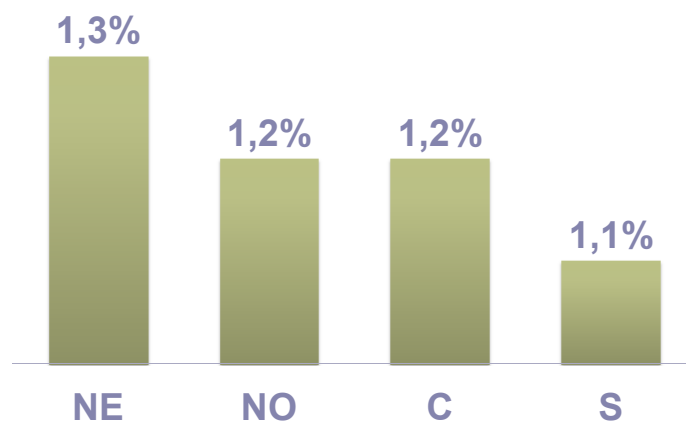
Iscritti ALBO = 116.245
Media crescita 2008-2015 = +1,16%

Iscritti TIROCINIO = 13.609
Media crescita 2009-2015 = -8,08%

Iscritti CASSE = 92.345
Media crescita 2008-2015 = +2,50%

Occupazione nazionale
Media crescita 2008-2014 = -0,6%

EVOLUZ. DELLA PROF.: Gli ISCRITTI



EVOLUZ. DELLA PROF.: Gli ISCRITTI

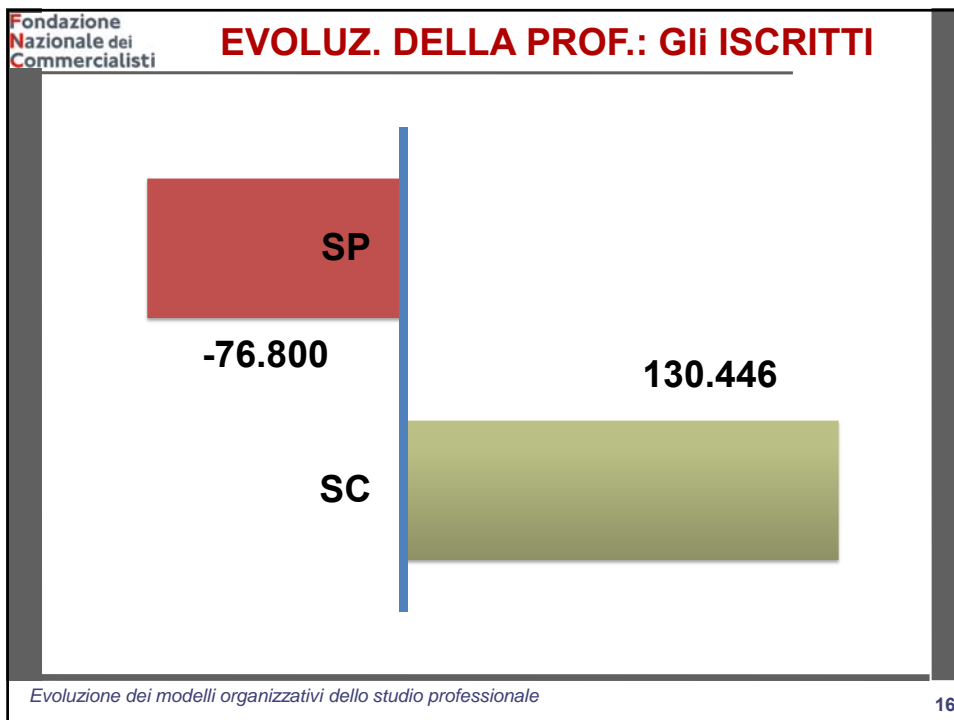
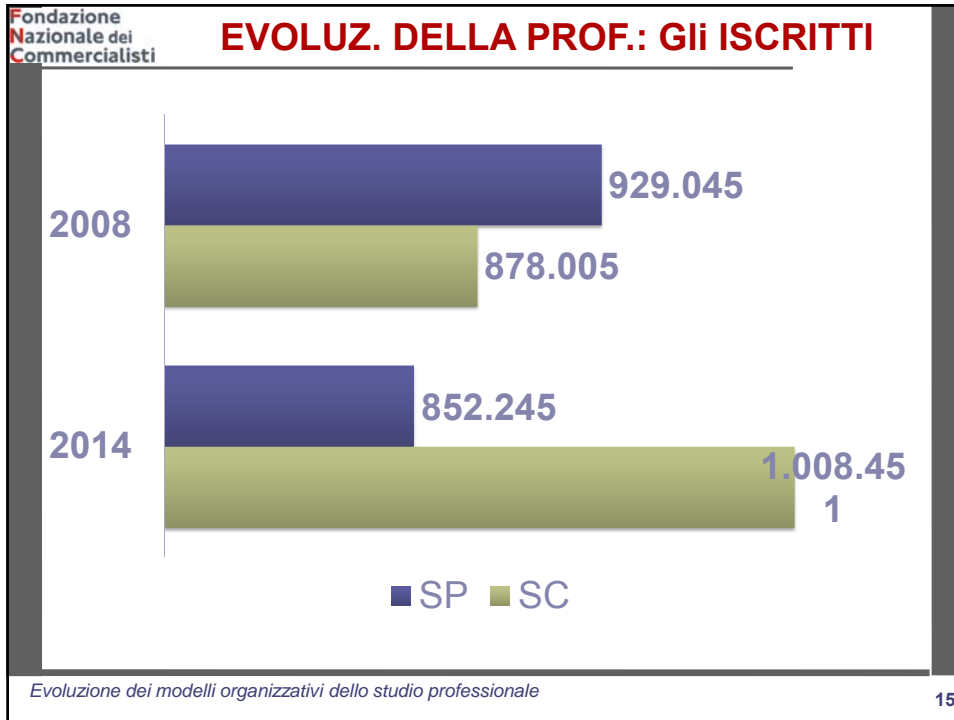
Dati Rapporto 2015

1. **Iscritti per 10 kmq: da 4,2 del 2008 sono scesi a 3,9 del 2015 (-7,1%)**
2. **Abitanti per commercialista = da 555 del 2008 a 523 del 2015 (-5,8%)**
3. **Imprese attive per commercialista = da 49,5 del 2008 a 44,3 del 2015 (-10,5%)**

EVOLUZ. DELLA PROF.: Gli ISCRITTI

Dati Movimprese

1. **Società attive per commercialista = da 16,8 del 2008 a 16,0 del 2015 (-4,8%)**
2. **Società di capitali per commercialista = da 8,1 del 2008 a 8,6 del 2015 (+6,1%)**
3. **Società di persone per commercialista = da 8,7 del 2008 a 7,3 del 2015 (-16%)**



EVOLUZ. DELLA PROF.: I REDDITI

I **redditi** dei Commercialisti durante la crisi economica (2007-2013) sono diminuiti sia in termini nominali che in termini reali anche se hanno mostrato una tenuta molto più forte degli altri redditi professionali.

EVOLUZ. DELLA PROF.: I REDDITI

Dati Rapporto 2015

Pil nominale

Media crescita 2007-2014 = +0,05%

Pil reale

Media crescita 2007-2014 = -1,3%

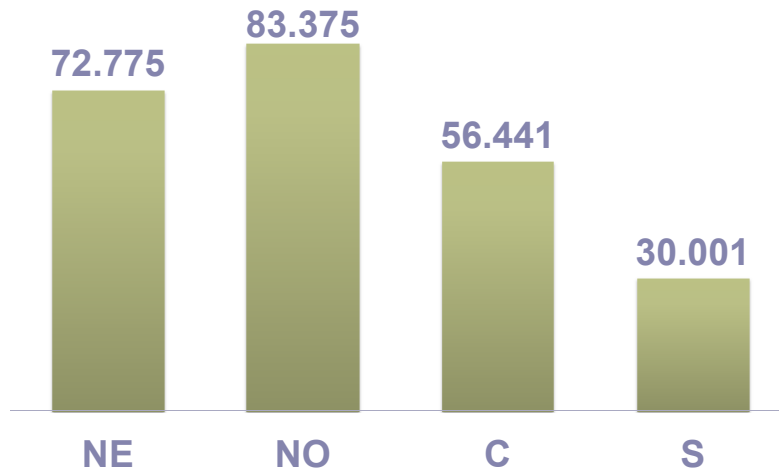
Media Irpef 2013 = 58.437 euro

Media crescita 2007-2013 = -0,4%

Media Irpef 2013 deflazionata = 52.255 euro

Media crescita 2007-2013 = -2,1%

EVOLUZ. DELLA PROF.: I REDDITI



Media Irpef 2013 (Dichiarazioni 2014)

Evolutione dei modelli organizzativi dello studio professionale

19

EVOLUZ. DELLA PROF.: I REDDITI



**Media Irpef 2013 (Dichiarazioni 2014) su
2008**

Evolutione dei modelli organizzativi dello studio professionale

20

Il principio di sussidiarietà

Lo schema tripartito:

- Funzioni sussidiarie;
- Attività di interesse pubblico;
- Attività di consulenza specialistica.

Il modello di specializzazione

- Formazione;
- Organizzazione;
- Specializzazione.

Il modello di rilevazione

- Esercizio della professione;
- Tipologia di studio;
- Posizione nello studio.

Le indagini statistiche della Fondazione:

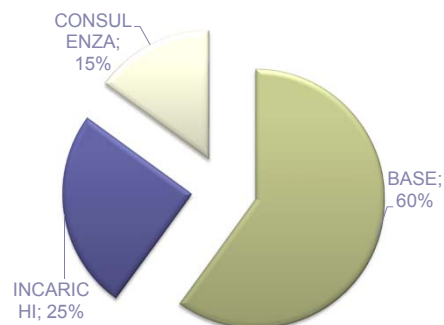
- Prima indagine statistica nazionale. Anno 2000.
- Il dottore Commercialista in Italia. Indagine statistica nazionale. Anno 2003.
- L'evoluzione della professione. Indagine statistica nazionale. Anno 2012.

IL MODELLO BIC: BASE- INCARICHI-CONSULENZA

BASE – Consulenza e assistenza contabile e fiscale a carattere continuativo fornita a clienti stabili.

INCARICHI – Incarichi professionali ricevuti da enti pubblici e/o privati.

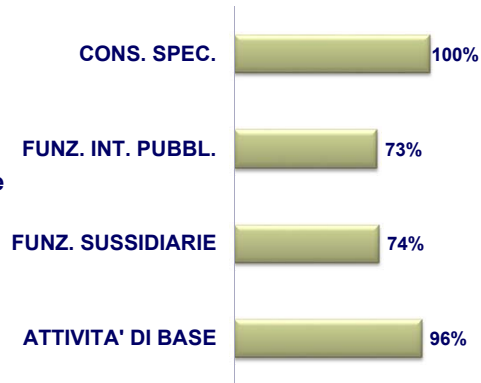
CONSULENZA – Consulenza specialistica fornita su domanda a clienti stabili e/o a clienti occasionali.



EP: IL MODELLO FUNZIONI/ATTIVITA'

LO STUDIO DEL MODELLO DI
SPECIALIZZAZIONE: L'INDAGINE
STATISTICA IRDCEC/FNC

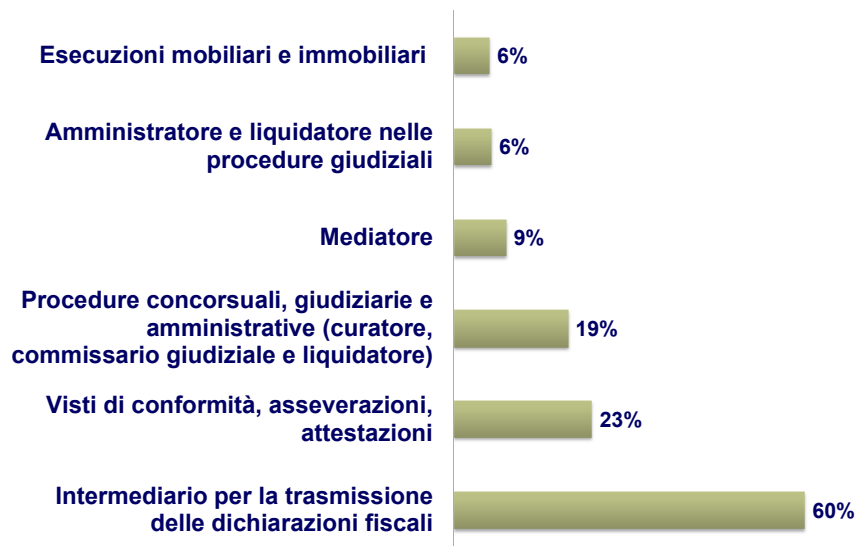
- A) La specializzazione per materia di studio del professionista;
- B) Le funzioni sussidiarie svolte dal professionista;
- C) Le funzioni di interesse pubblico svolte dal professionista;
- D) Le attività di consulenza specialistica svolte dal professionista.



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

23

EP: PRINCIPALI FUNZIONI SUSSIDIARIE



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

24

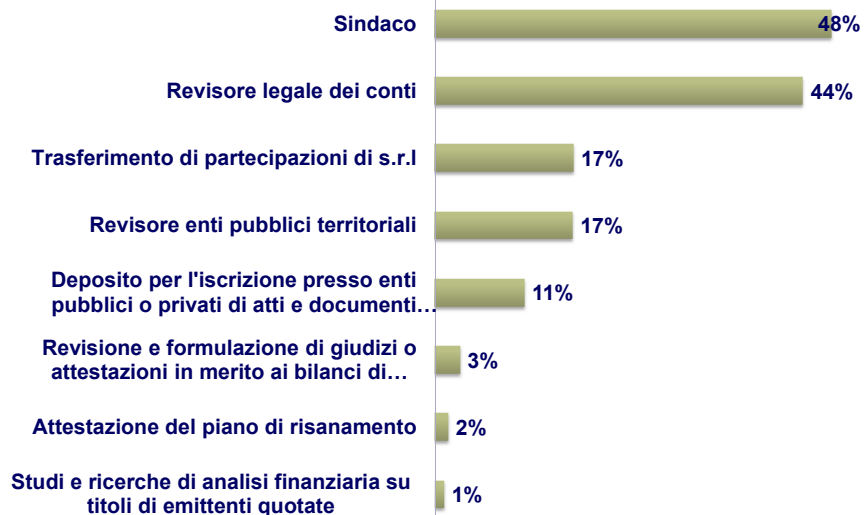
EP: ALTRE FUNZIONI SUSSIDIARIE



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

25

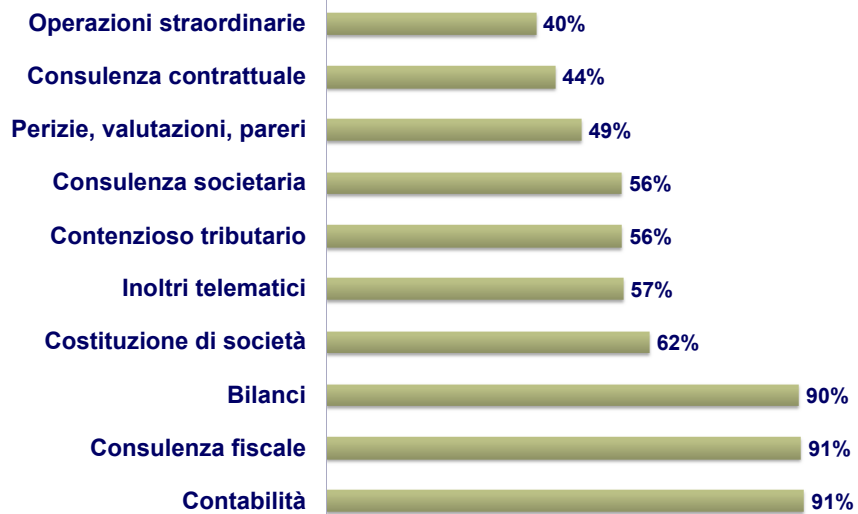
EP: PRINCIPALI FUNZIONI DI INTERESSE PUBBLICO



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

26

EP: ATTIVITA' DI CONSULENZA SPECIALISTICA



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

27

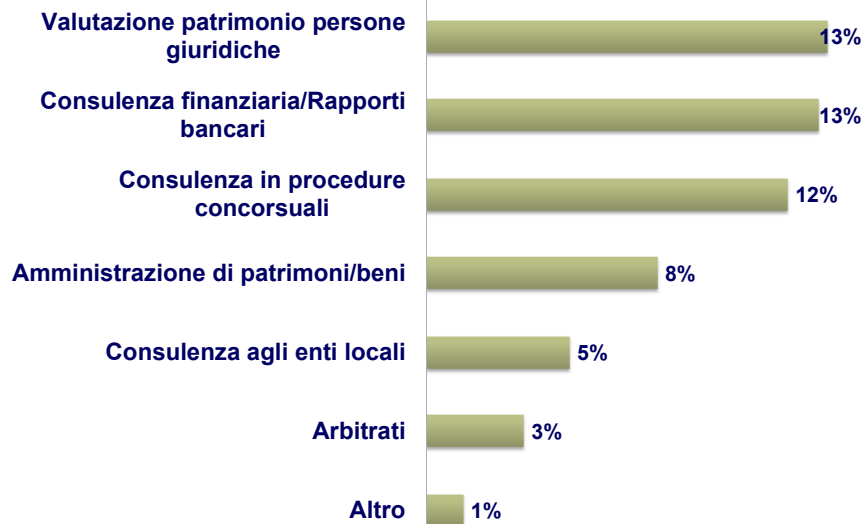
EP: ALTRE ATTIVITA' DI CONS. SPEC.



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

28

EP: ALTRE ATTIVITA' DI CONS. SPEC.



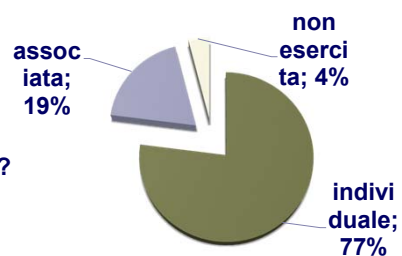
Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

29

EP: LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

SCELTE ORGANIZZATIVE

1. Esercizio in forma individuale o associata?
2. Titolare o collaboratore di studio?
3. Studio "condiviso" o studio associato?
4. Studio associato o Società tra professionisti?
5. Studio generalista o studio specialistico?
6. Studio organizzato o studio "non organizzato"?



Tipologia di studio



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

30

EP: LO STUDIO CONDIVISO

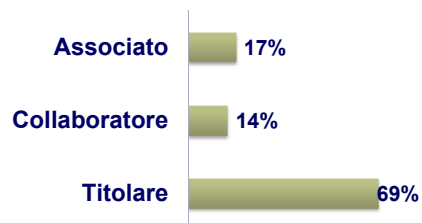
MODELLI ORGANIZZATIVI

Il modello tridimensionale elaborato dall'indagine IRDCEC/FNC ha permesso di studiare a fondo i modelli organizzativi dello studio professionale incrociando le seguenti dimensioni:

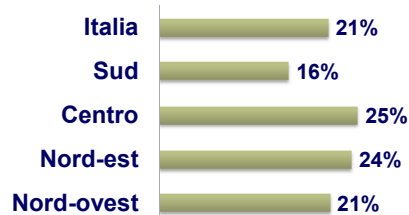
1. Modalità di esercizio della professione
2. Tipologia di studio nella quale viene esercitata la professione
3. Posizione occupata nello studio

La più importante innovazione è comunque rappresentata dalla figura del c.d. "Studio Condiviso".

Posizione nello studio



Studio Condiviso



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

31

EP: LA "DIMENSIONE" ORGANIZZATIVA

QUANTA ORGANIZZAZIONE C'E' NEGLI STUDI DEI COMMERCIALISTI?

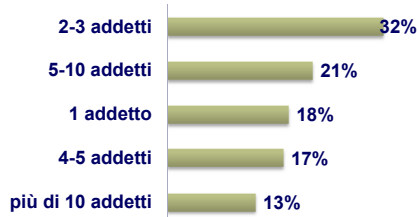
Se l'organizzazione è funzione della dimensione, la risposta è evidente dalle statistiche.

Storicamente, l'organizzazione non è presente tra le materie di studio del Commercialista.

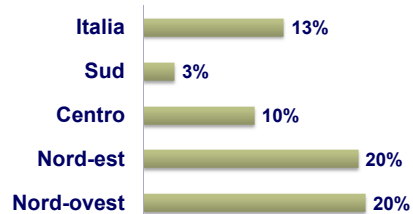
Tradizionalmente, le competenze organizzative non fanno parte del curriculum del Commercialista.

Generalmente, vi è una grossa carenza di pianificazione, sia strategica che operativa.

Classi di addetti



Studi > 10 addetti



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

32

EP: I "PARAMETRI" DELL'ORG.



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

33

EP: CHI VINCE IN ORGANIZZAZIONE?

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Almeno un incarico di categoria	20,5%	20,1%	33,9%	17,6%
Almeno un incarico istituzionale	16,7%	13,4%	12,4%	10,0%
Dimensione Studio > 100 mq	25,8%	47,3%	74,8%	0,0%
Studio con 6 e più addetti	14,8%	36,8%	73,4%	0,0%
Studi organizzati per ASA	6,8%	9,8%	16,2%	0,0%
Studi che operano in rete (network)	6,3%	11,9%	13,8%	6,8%

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

34

EP: CHI VINCE IN SPECIALIZZ. (Funzioni sussidiarie)

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Area di spec. 1: "Diritto Societario"	58,2%	69,1%	72,5%	41,1%
Area di spec. 2: "Contenzioso tributario"	50,0%	51,5%	58,1%	35,7%
Area di spec. 3: "Contrattualistica"	30,7%	33,2%	47,8%	17,1%
Esercizio di funzioni sussidiarie	74,2%	72,1%	78,0%	37,0%
Funz. Suss. 1: "Visti di conformità e asseverazioni"	21,9%	21,1%	32,3%	9,9%
Funz. Suss. 2: "Procedure concorsuali, giudiziarie e amministrative"	18,2%	19,1%	23,1%	22,2%
Funz. Suss. 3: "Mediatore"	7,9%	9,1%	10,6%	12,3%

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

35

EP: CHI VINCE IN SPECIALIZZ. (Funzioni pubbliche)

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Esercizio attività di interesse pubblico	70,3%	73,6%	82,3%	34,3%
Attività int. pubbl. 1: "Sindaco"	41,4%	51,7%	62,3%	41,4%
Attività int. pubbl. 2: "Revisore legale dei conti"	40,5%	49,2%	52,0%	45,7%
Attività int. pubbl. 3: "Trasferimento di partecipazioni di S.r.l."	14,0%	15,8%	24,6%	15,7%
Attività int. pubbl. 4: "Revisore enti pubblici territoriali"	19,9%	12,8%	13,8%	11,4%

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

36

EP: CHI VINCE IN SPEC. (Cons. specialistica)

	Individuale	Condivis o	Associat o	Non organizzato
Attività cons. spec. 1: "Costituzione di società"	57,9%	66,0%	73,4%	24,0%
Attività cons. spec. 2: "Contenzioso tributario"	55,5%	60,5%	63,8%	31,8%
Attività cons. spec.3: "Consulenza societaria"	51,6%	55,6%	68,4%	29,5%
Fatturato 2011 > 100.000	32,2%	31,8%	74,4%	3,1%

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

37

EP: CLUSTER ANALYSIS

I cluster



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

38

EP: STUDI ASSOCIATI

Dati tratti da una ricerca in corso della FNC (dati non definitivi provenienti da un campione di 19 ordini per un totale di 15 mila iscritti pari al 13% dell'Albo):

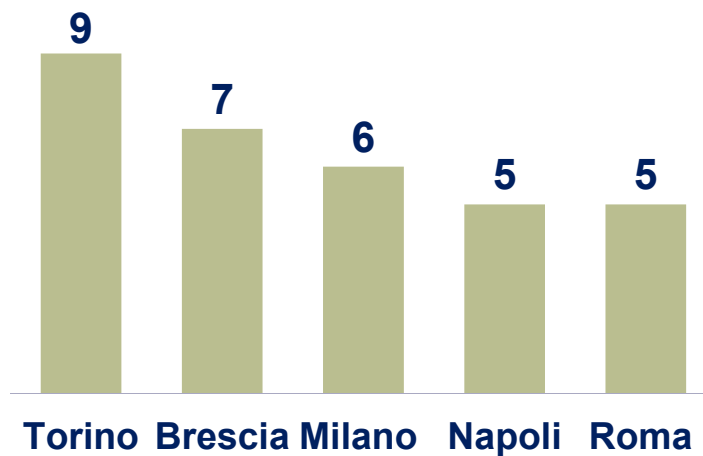
- **Commercialisti associati = 18%**
- **Studi associati 9%**

EP: STP- Unioncamere 2014

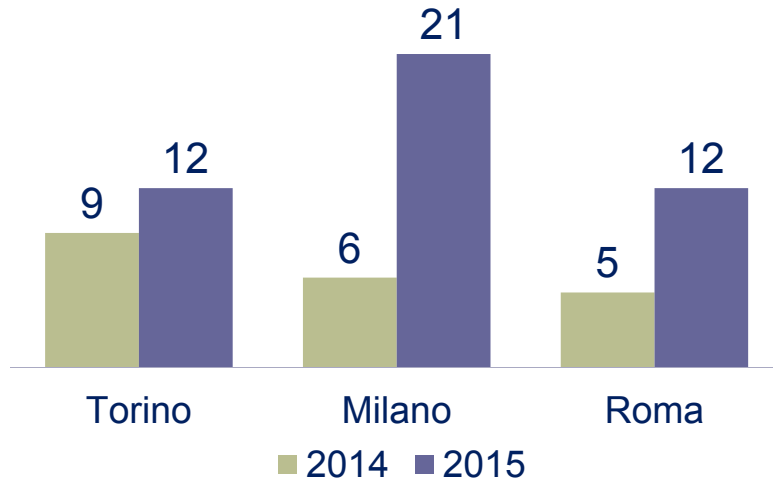
**Dati Unioncamere al 18 giugno 2014
= 193 Stp iscritte nella sezione
speciale del Registro imprese di cui
91 con soci commercialisti
(prevalentemente Srl, nessuna Spa,
un numero significativo di Sas e di
Snc);**

Dati CNDCEC al 31.12.2014:

- 72 ODCEC con Stp (tot. 145 Stp);
- 72 ODCEC senza Stp.



EP: STP- Cndcec 2014 e FNC 2015



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

43

MODULO III

PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER GLI STUDI PROFESSIONALI

Palmi – 27 novembre 2015

“La condizione essenziale per il successo di qualunque studio professionale è quella di conoscere la propria strategia” (Guida IFAC 2012).

**In che direzione andiamo?
Esiste un'unica direzione possibile?**

L'analisi del mercato, l'analisi del valore percepito dal cliente, il posizionamento dei servizi dello studio sono la base della strategia.

L'analisi della concorrenza, l'individuazione delle strategie perseguite dagli altri studi, sono il fattore determinante per elaborare una strategia di successo.

Strategie di mercato possibili per gli studi professionali:

- **Leadership di mercato (prezzo);**
- **Differenziazione;**
- **Specializzazione.**

LEADERSHIP DI MERCATO

Ridurre i costi

Eliminare servizi/prodotti/clienti non redditizi

Ricerca l'essenzialità

DIFFERENZIAMENTO

È differenziabile il servizio offerto dallo studio?

Possiamo creare un elemento distintivo?

La ricerca del fattore di differenziazione

L'importanza della promozione continua

SPECIALIZZAZIONE

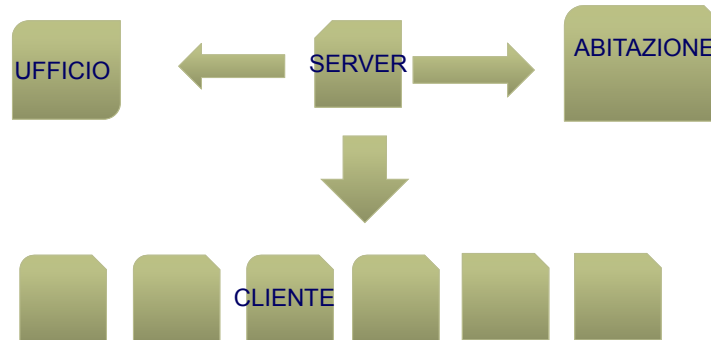
Specializzazione di settore: enti locali, terzo settore, settore medico,

....

Specializzazione per materia: fiscale, aziendale,

LO STUDIO VIRTUALE

La possibilità di gestire lo studio in
modalità virtuale



L'APPROCCIO SPECIALISTICO

Quali sono le basi di uno studio
iperspecialistico?

- Staff di studio estremamente qualificato
- Promozione dei servizi su un mercato ampio
- Adeguata politica dei prezzi (la scelta della nicchia di mercato condiziona la possibilità di praticare prezzi elevati e remunerativi).

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L'APPROCCIO GENERALISTA

**Non è possibile essere allo stesso tempo
iperspecialisti e generalisti**

**Conflitti strategici
Costo/differenziazione/generalista**

**Criticità organizzative
Risorse umane, tecnologiche, strutturali,
procedurali**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L'IMPORTANZA DI PIANIFICARE L'ATTIVITA'

**Lo studio è un'azienda e come ogni
azienda non può vivere senza
pianificazione e controllo**

CONSEGUENZE DELLA MANCATA PIANIFICAZIONE

**Problemi relativi allo stile di vita-lavoro;
Scarsa redditività e/o liquidità;
Scarsa efficienza;
Inadeguata gestione del rischio;
Assenza di necessari controlli di qualità;
Rapido avvicendamento del personale;
Perdita di clienti;
Perdita di prestigio e reputazione
professionale.**

DALLA PIANIFICAZIONE AL CONTROLLO

**Individuare i fattori critici;
Specificare gli indicatori per il controllo;
Segnalare gli scostamenti;
Prendere i correttivi necessari.**

In una parola: CONTROLLO DI GESTIONE!

**È importante mantenere sempre il giusto
equilibrio tra il lavoro professionale e la gestione
dello studio.**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

PENSARE IN MODO STRATEGICO

1. Elaborare una strategia vincente nei confronti della concorrenza;
2. Descrivere la Vision e la Mission dello studio, i valori e la cultura aziendale;
3. Definire i servizi offerti e il posizionamento tecnico rispetto al mercato;
4. Selezionare le persone e le competenze necessarie;
5. Formulare i Business Plan di dettaglio (operatività e risultati);
6. Determinare il budget;
7. Gestione e controllo.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

1. La **vision** è una dichiarazione che descrive l'assetto auspicato per lo studio;
2. La **mission** definisce invece l'obiettivo strategico complessivo dello studio e comunica in modo semplice e conciso il modo in cui tale obiettivo dovrà essere conseguito.
3. I **valori** sono le filosofie culturali ed etiche che definiscono il "carattere" specifico dello studio.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

“Essere un buon commercialista non significa, di per sé, che si è altrettanto bravi a gestire uno studio professionale. Gestire un’impresa, infatti, richiede una serie di capacità e competenze specifiche, che non coincidono necessariamente con quelle richieste ad un libero professionista”. (Guida IFAC 2012).

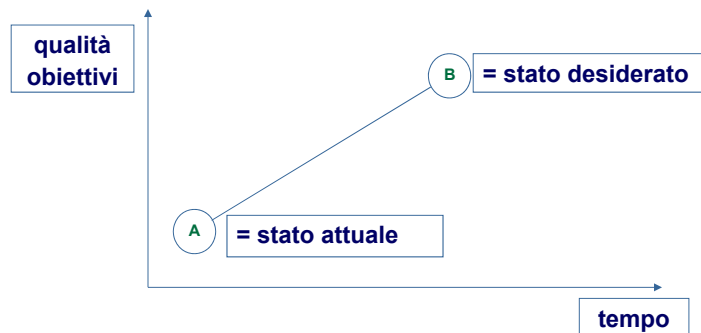
MODULO IV

DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AL CONTROLLO DI GESTIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Uno degli aspetti innovativi della concezione del nuovo ruolo del Professionista è:

LAVORARE PER OBIETTIVI

Per definire in maniera corretta un obiettivo si può utilizzare la seguente rappresentazione grafica:



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

61

DARSI DEGLI OBIETTIVI

➤ Un obiettivo non è un buon proposito!

Gli Angloassoni definiscono l'obiettivo ben preciso e ben formato "SMART" – furbo, intelligente.

Il termine è l'acronimo di:

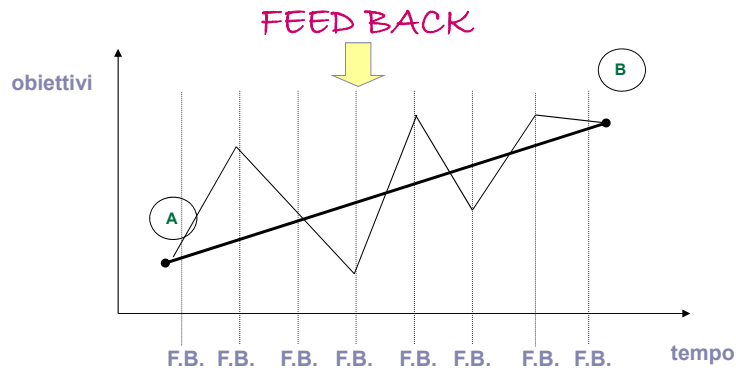
- Specific (preciso, specificato)
- Measurable (misurabile)
- Accepted (accettato)
- Reachable (raggiungibile)
- Time based (definito da punto di vista temporale)

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

62

VERIFICA DEGLI OBIETTIVI

- L'obiettivo finale da raggiungere deve essere diviso in sottobiettivi
- È importante la rilevazione periodica degli scostamenti con quanto programmato, attraverso l'individuazione di indicatori *Quantitativi* e *Qualitativi*



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

63

ORGANIZZA IL TUO TEMPO

Cosa bisogna programmare?

- Lavoro
- Riunioni
- Appuntamenti
- Scadenze
- Corsi
- Tempo libero
- Vacanze

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

64

COS'È IL CONTROLLO DI GESTIONE

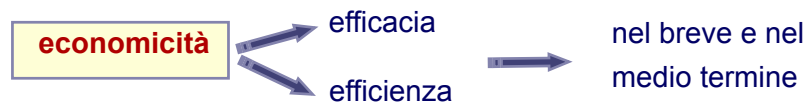
- Guida verso il raggiungimento di obiettivi
- Economicità
- Strumento gestionale che sviluppa comportamenti

IL CONTROLLO DI GESTIONE È UNA GUIDA VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI



Il **controllo di gestione** è uno **strumento** a disposizione del management nello svolgimento dell'attività decisionale per **guidare/governare** l'organizzazione verso gli **obiettivi** predefiniti.

IL CONTROLLO DI GESTIONE È ECONOMICITÀ



➤ **Efficacia** = capacità di raggiungere al meglio gli obiettivi stabiliti

➤ **Efficienza** = rapporto risorse/resultati
capacità di utilizzare le risorse in modo ottimale

L'efficienza è una condizione di ottenimento dell'efficacia: la capacità di raggiungere al meglio gli obiettivi dipende dalle risorse disponibili e dal modo in cui queste vengono utilizzate.

IL CONTROLLO DI GESTIONE È UNO STRUMENTO GESTIONALE CHE SVILUPPA COMPORTAMENTI



➤ Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione passa attraverso una gestione consapevole delle risorse, in particolare di quelle umane.

➤ Se opportunamente progettato ed implementato, il controllo di gestione aumenta la probabilità di riuscire ad indirizzare i comportamenti nella direzione desiderata, cioè verso il perseguimento degli obiettivi predefiniti.

COSA NON È IL CONTROLLO DI GESTIONE

- Software.
- Ispezione.
- Manipolazione.
- Strumento per parti di studio (o pochi in studio).

IL CONTROLLO DI GESTIONE NON È UN PRODOTTO INFORMATICO

- Per fare controllo di gestione non è sufficiente dotarsi di uno strumento informatico che consente di elaborare rapidamente i dati relativi all'attività.
- Il software supporta il controllo di gestione ma da solo non permette di governare l'organizzazione e le sue dimensioni critiche (in particolare il fattore umano).
- Il controllo di gestione può essere svolto anche senza l'ausilio di un programma dedicato, ma attraverso l'uso di fogli di lavoro condivisi in rete e sistemi di comunicazione elettronica per lo scambio di informazioni e l'assegnazione delle attività.

IL CONTROLLO DI GESTIONE NON È ISPEZIONE

- Al termine controllo va attribuito il senso di “guida”, “governo”, non “ispezione” o “verifica”.
- Il controllo di gestione non deve essere utilizzato (da parte della direzione) né interpretato (dai livelli inferiori) come uno strumento che consente di “scoprire chi non lavora”.
- Le eventuali azioni correttive non sono azioni volte a punire (e quindi non devono essere interpretate in tal senso dai destinatari), ma azioni volte ad indirizzare tutta l’organizzazione verso il perseguimento degli obiettivi.

IL CONTROLLO DI GESTIONE NON È UNO STRUMENTO PER PARTI DI STUDIO

- Il controllo di gestione deve coinvolgere l’intera organizzazione, la sua applicazione non deve essere volontariamente limitata ad alcune parti (in genere livelli esecutivi) ma va estesa anche alla direzione ed al suo operato.
- Non è possibile governare un’organizzazione solo attraverso la verifica dell’operato dei livelli inferiori, prescindendo dall’attività svolta dal vertice.

SOLUZIONI:

- illustrare le ragioni di fondo, la logica e i presupposti culturali inerenti la valorizzazione del merito, del confronto e del rispetto, che informano l'introduzione fisiologica di questi strumenti;
- gradualità di introduzione del controllo di gestione;
- limitare l'uso sanzionatorio degli output prodotti dal sistema stesso, specie nei primi anni.

VANTAGGI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

- Monitoraggio delle attività svolte.
- Monitoraggio della redditività delle pratiche e/o dei clienti.
- Monitoraggio della congruità della remunerazione delle risorse umane.
- Agevolazione della pianificazione finanziaria.
- Oggettivizzazione rapporti economici tra società di servizi e studi professionali.

MODULO V

ANALISI STRATEGICA DEI COSTI DELLO STUDIO

Palmi – 27 novembre 2015

COSTI PER DECIDERE

Individuazione delle attività/ASA



Definizione ed implementazione di un sistema di determinazione dei costi localizzato sulle attività/ASA

IL SISTEMA DI DETERMINAZIONE DEI COSTI

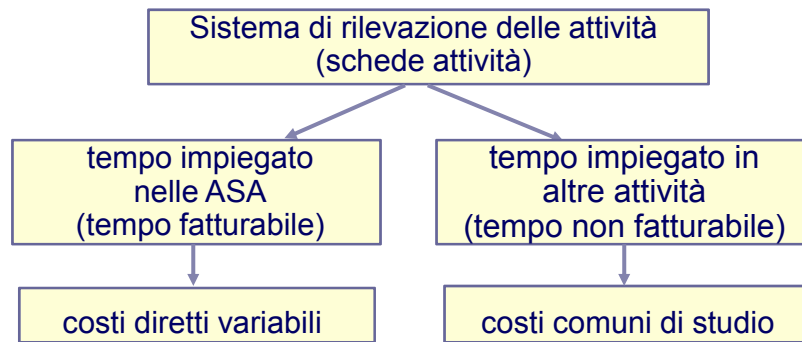


I COSTI DIRETTI PER ASA

I **costi diretti** delle ASA possono essere classificati in:

- **costi diretti variabili** (costo del personale per il tempo impiegato nelle ASA,...);
- **costi diretti fissi** (es. ammortamento software specifici delle ASA,...).

LA RILEVAZIONE DELLE ATTIVITÀ



L'individuazione dei **costi diretti** delle ASA è possibile solo se si dispone a monte di un **sistema di rilevazione delle attività** volto ad evidenziare come viene impiegato il tempo da parte dei diversi componenti dello studio.

**ATTIVITÀ FATTURABILI E NON FATTURABILI:
ESEMPI**

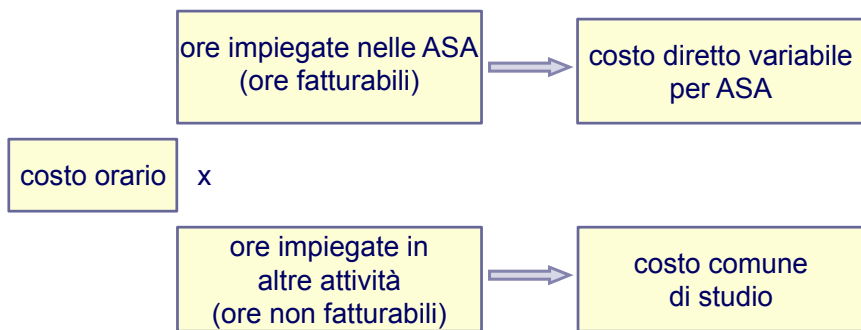
Attività fatturabili	Attività non fatturabili
<ul style="list-style-type: none"> ✓ contabilità ✓ bilanci ✓ dichiarazioni ✓ consulenza fiscale ✓ consulenza aziendale ✓ operazioni straordinarie ✓ perizie ✓ collegi sindacali ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aggiornamento professionale ✓ formazione ✓ sessione con dipendenti ✓ sessione con titolare ✓ parcellazione ✓ pubbliche relazioni ✓ archivio ✓ telefono ✓ ...

IL COSTO ORARIO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO

$$\text{costo orario} = \frac{\text{compenso annuo}}{\text{ore lavorate}}$$

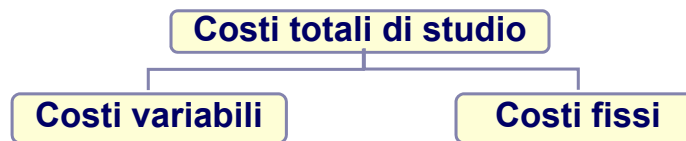
1. **Compenso annuo professionista** = compenso definito o “figurativo”
2. **Compenso annuo dipendenti/collaboratori** = compenso totale di competenza, comprensivo di tutti gli oneri a carico dello studio

LA RIPARTIZIONE DEL COSTO DEI COMPONENTI DELLO STUDIO



IL CONTO ECONOMICO A MARGINE DI CONTRIBUZIONE

- La riclassificazione del conto economico che meglio si adatta alla realtà dello studio professionale segue la logica del *direct costing semplice*, la cui applicazione richiede la distinzione dei costi in fissi e variabili.



- Tale riclassificazione pone in evidenza il *margin* di *contribuzione*, che, dovendo coprire i costi fissi di studio, deve risultare positivo per garantire la condizione minima di economicità.

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE: SCHEMA GENERALE



IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE: GLI “OGGETTI” DI RIFERIMENTO PER GLI STUDI PROFESSIONALI

Tra le elaborazioni più significative del margine di contribuzione negli studi professionali figurano:

- Margine di contribuzione per ASA.
- Margine di contribuzione per PROFESSIONISTA.
- Margine di contribuzione per CLIENTE.

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER ASA

Fatturato ASA

- Costi variabili ASA

(Valorizzazione ore impiegate per ASA*,...)

= Margine lordo di contribuzione per ASA

- Costi fissi diretti per ASA

= Margine di contribuzione specifico per ASA

valorizzazione ore impiegate per ASA*

= costo dei diversi componenti dello studio (professionista, collaboratori, dipendenti) calcolato come prodotto tra il costo orario e le ore impiegate da ciascuno nell'ASA in questione.

IL CONTO ECONOMICO DI STUDIO PER ASA

	ASA 1	ASA 2	ASA 3	ASA 4	TOTALE
Fatturato					
Costi variabili diretti:					
Costo del professionista					
Costo dei collaboratori					
Costo dei dipendenti					
Altri costi variabili diretti					
Margine lordo di contribuzione					
Costi fissi diretti					
Margine di contribuzione per ASA					
Costi comuni indiretti:					
Costo del professionista					
Costo dei collaboratori					
Costo dei dipendenti					
Ammortamenti					
Costi d'ufficio					
...					
Risultato operativo					
Componenti finanziari					
Altri componenti non operativi					
Utile lordo					
Imposte e tasse					
Risultato del periodo					

**IL CONTO ECONOMICO DI STUDIO PER ASA:
UTILITÀ A FINI STRATEGICI**

Il Conto Economico di studio per ASA permette di:

- individuare le aree che apportano il maggior contributo alla redditività dello studio;
- scegliere in quali ASA concentrare l'attività e quali eventualmente abbandonare (tenendo conto delle interrelazioni tra le ASA);
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, valutando l'opportunità di acquisire nuove risorse e/o di riqualificare quelle esistenti.

SCHEMA SEMPLIFICATO DI CONTO ECONOMICO
PER IL CLIENTE

Ricavi realizzati per cliente
- Costi variabili del professionista per cliente
Margine di contribuzione del professionista per cliente
- Altri costi variabili per cliente (costi del personale e altri costi variabili)
Margine lordo di contribuzione del cliente

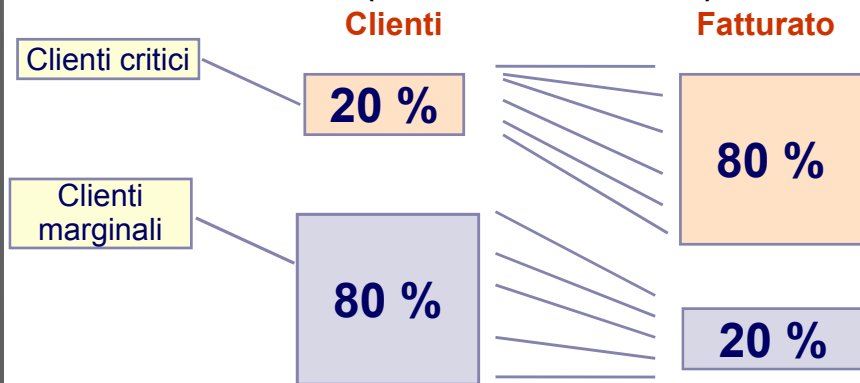
ANALISI DELLA CLIENTELA ATTRAVERSO IL
PRINCIPIO DI PARETO (O LEGGE 80-20)

- All'analisi della *clientela* è possibile applicare il principio di Pareto.
- Questo principio nasce dall'osservazione che, in molte situazioni, pochi soggetti concentrano gran parte di un fenomeno (ad esempio, il 20% dei clienti spiega ben l'80% del fatturato).



- L'applicazione di questo principio consente di focalizzare il controllo solo sui clienti più importanti.

LA LEGGE 80-20 (PRINCIPIO DI PARETO)



Sui clienti critici è opportuno procedere ad analisi di dettaglio

LA CURVA ABC

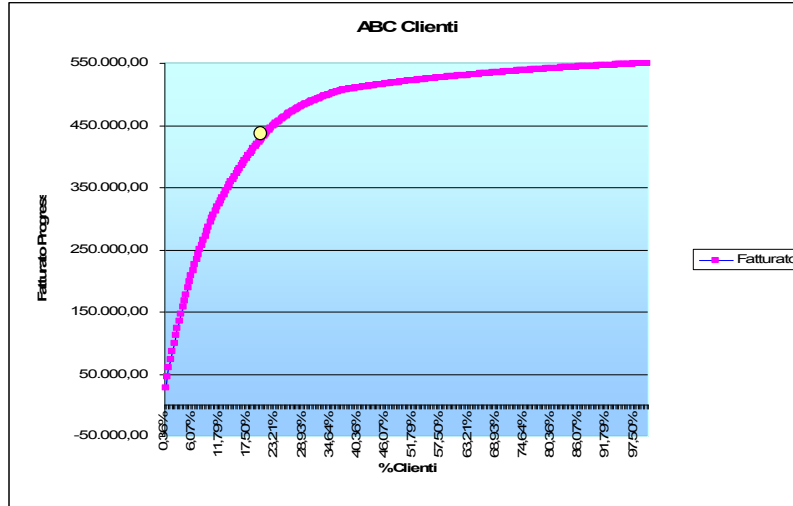
Le risultanze dell'analisi di Pareto possono essere rappresentate graficamente, tramite la **curva ABC del fatturato per cliente**, che si ottiene:

- ordinando i diversi clienti in senso decrescente di fatturato
- cumulando i fatturati relativi

Questo strumento consente di apprezzare visivamente:

- il **grado di concentrazione del fatturato** dello studio
- l'**importanza dei diversi clienti**

CURVA DELL'ABC PER FATTURATO



Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

93

IL COSTO ORARIO DI STUDIO

$$\text{COSTO ORARIO DI STUDIO} = \frac{\text{COSTI COMUNI DI STUDIO}}{\text{ORE FATTURABILI}}$$

Evoluzione dei modelli organizzativi dello studio professionale

94

MODULO VI

ANALISI TRAMITE INDICATORI

Palmi – 27 novembre 2015

ANALISI TRAMITE INDICATORI

ANALISI DEI RISULTATI E TABLEU DE BORD

- Una volta individuati e misurati gli indicatori quantitativi e qualitativi, è necessario *interpretare i risultati* e verificare se sono in linea con le aspettative e gli obiettivi programmati
- Lo strumento utile a raccogliere, comprendere ed interpretare i risultati di sintesi è il ***tableau de bord****

**Una versione aggiornata, evoluta e più sofisticata, ma non semplice da implementare, è la balanced scorecard (BSC)*

UTILITÀ DEL TABLEU DE BORD

- Il tableau de bord permette di valutare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dell'operato dello studio attraverso il confronto dei risultati:
 - nel tempo;
 - rispetto agli obiettivi programmati;
 - nello spazio (laddove possibile)*.

** Confronto tra unità organizzative/sedi o con altre realtà (benchmark)*

ESEMPIO DI TABLEU DE BORD (1 di 3)

Tableau de Bord Indicatori Quantitativi	
Analisi economica dell'intero studio	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI STUDIO	Fatturato – (Costo del Personale + Altri Costi Variabili)
REDDITO OPERATIVO	Margine di Contribuzione – Costi Fissi
BEP A COSTI FISSI E VARIABILI	Costi Fissi / MDC%
LEVA OPERATIVA	MDC / Reddito Operativo
MARGINE DI SICUREZZA	(Fatturato effettivo – Fatturato Equilibrio) / Fatturato Effettivo
COSTO ORARIO DI STRUTTURA	Costi Fissi / Ore di apertura dello Studio

ESEMPIO DI TABLEU DE BORD (2 di 3)

Tableau de Bord Indicatori Qualitativi della Tecnologia & Innovazione

Indicatore	Metodi di misurazione
Numero di workstations IT	Numero di workstations con PC/ numero dei dipendenti
Tasso di innovazione dei servizi	Numero di nuovi servizi annui/totale dei servizi erogati
Progettazione di nuovi servizi	Numero di ore dedicate alla progettazione di nuovi servizi/totale ore non fatturabili

ESEMPIO DI TABLEU DE BORD (3 di 3)

Tableau de Bord Indicatori Qualitativi delle Relazioni Esterne

Indicatore	Metodi di misurazione
Indice di soddisfazione del cliente	Questionario volto a rilevare la soddisfazione dei clienti rispetto ai servizi erogati, al personale, all'ambiente
Tasso di crescita	N° annuo di nuovi clienti/totale
Percentuale di fatturato dei clienti nuovi	Fatturato nuovi clienti/ Fatturato totale
Tasso di perdita	N° annuo di clienti persi/totale
Percentuale di fatturato dei clienti persi	Fatturato clienti persi nell'anno/Fatturato tot
Anzianità media del rapporto	Media dell'anzianità del rapporto dei clienti con lo studio
Pubbliche relazioni	N° di ore dedicate alle pubbliche relazioni/ totale ore non fatturabili
Errori	Tempo impiegato per riprocessare il lavoro
Reclami dai clienti	N° reclami pervenuti dai clienti

MODULO VII

**UN CASO DI CONTROLLO DI
GESTIONE DI UNO STUDIO
ASSOCIATO**

Palmi – 27 novembre 2015