



# 11 MEETING NAZIONALE EVOLUZIONE DEI SERVIZI PROFESSIONALI DELLA CONSULENZA ORGANIZZARE L' "IMPRESA STUDIO"

## Lo studio professionale quale microimpresa?

**Giulio Benedetti**

# Microimpresa – Piccola Impresa – Media Impresa:

<b>Parametri</b>	<b>Micro Impresa</b>	<b>Piccola Impresa</b>	<b>Media Impresa</b>
<b>Numero dipendenti</b> inferiore a	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>250</b>
<b>Fatturato</b> inferiore o uguale a	<b>2 mln</b>	<b>10 mln</b>	<b>50 mln</b>
<b>Stato patrimoniale</b> inferiore o uguale a	<b>2 mln</b>	<b>10 mln</b>	<b>43 mln</b>

# Una definizione di sistema di controllo:

*Il **sistema di controllo** è uno strumento di guida verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, che si avvale di supporti informativi alle decisioni per orientare le attività del management in condizioni di efficienza e efficacia.*

*Gli **Studi Professionali**, per la maggior parte, basano le proprie valutazioni sull'andamento dell'attività su parametri economico-finanziari (€ di fatturato ed € incassati) senza valutare altre, numerose e fondamentali variabili*

# Una definizione di sistema di controllo:

Il sistema di controllo come:

– **Guida:**

- Supporta assunzione decisioni
- Supporta lo svolgimento delle attività nello studio
- Indirizza l'impiego delle risorse in modo efficace e efficiente

– **Strumento per il raggiungimento ed il mantenimento di condizioni di economicità:**

- Economicità reddituale
- Economicità finanziaria

– **Strumento che sviluppa comportamenti:**

- Indirizza i comportamenti nella direzione desiderata, cioè verso il perseguimento degli obiettivi dello Studio

# Le variabili:

Elemento fondamentale della progettazione di un sistema di controllo di gestione è **l'individuazione delle variabili** attorno alle quali si costruisce l'architettura del sistema stesso:

- **Per uno Studio professionale è possibile individuare i seguenti oggetti:**
  - Aree Strategiche di Affari (ASA)
  - Prodotti
  - Attività/Processi
  - Clienti

# Aree Strategiche di Affari

Due tipologie di approccio per generare differenza competitiva:

– **Approccio focalizzato sulla dimensione prodotto:**

- Esempi di Aree Strategiche di Affari in uno Studio di Commercialisti (approccio per prodotti)

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| 1. | Contabilità              |
| 2. | Bilanci                  |
| 3. | Dichiarazioni            |
| 4. | Operazioni straordinarie |
| 5. | Collegi sindacali        |

– **Approccio che individua ciascuna Area Strategica dalla combinazione di tre elementi:**

- Clienti
- Funzionalità
- Forma/Tecnologia

# Prodotti:

L'individuazione della tipologia di prodotti deve avvenire coerentemente con un' ottica costi-benefici.

Inoltre la definizione di tali prodotti non si risolve in una mera elencazione, ma è arricchita da considerazioni che possono rappresentare preziosi spunti di riflessione:

## – Ad esempio riguardo:

- Grado di personalizzazione del prodotto
- Tipologia di competenze richieste per la realizzazione del prodotto
- Grado di continuità nella realizzazione del prodotto
- Livello di innovazione del prodotto
- Prezzo

# Prodotti:

## – Approccio prodotti:

- Ciascun prodotto è compreso all'interno di un'area strategica:
- Esempi di prodotti in uno studio di commercialisti

**ASA: Contabilità**

- **Contabilità ordinaria**
- **Contabilità semplificata**

**ASA: Operazioni straordinarie**

- **Fusione**
- **Trasformazione**
- **Cessione**
- ...

## – Approccio combinando diversi elementi:

- È possibile che il medesimo prodotto sia compreso in più ASA



# Attività/Processi:

L'attività può essere definita come un compito o un insieme di compiti che consumano risorse al fine di ottenere un output.

## – Si possono classificare in:

- Attività a valore aggiunto
- Attività a non valore aggiunto (es: aggiornamento software)

## Processo di realizzazione del Prodotto “Bilancio di esercizio”: esempio di scomposizione in attività.

1. Raccolta della situazione contabile e degli altri documenti necessari dal cliente
2. Programmazione delle procedure del servizio di elaborazione
3. Lavoro di elaborazione di bilancio e accantonamento delle imposte
4. Controllo del lavoro e censimento delle ore di impegno
5. Fascicolazione
6. Consegna e presentazione del lavoro al cliente

I processi sono definibili come un insieme delimitato di attività intercorrelate, ciascuna delle quali presenta input e output predefiniti.

## – Si classificano in:

- Processi primari
- Processi di supporto

# Clienti:

Non valutiamo i clienti solo sulla base del loro apporto economico-finanziario!  
Necessità di sviluppare le attività di Studio in un'ottica di marketing

**Individuare le variabili critiche attinenti alla clientela e definire parametri-obiettivo e relativi indicatori atti a catturare ed esprimere nel tempo l'impatto delle decisioni assunte e delle azioni realizzate. Tra i fattori e gli indicatori da considerare, ad esempio:**

- La tipologia di clienti
- Il settore di attività in cui operano
- La dimensione dei clienti
- La localizzazione geografica
- Modalità di acquisizione del cliente
- Tasso di soddisfazione della clientela
- Tasso di rotazione/fedeltà dei clienti

# Gli indicatori:

Il supporto informativo all'attività di controllo è costituito dall'insieme di parametri-obiettivo e relativi indicatori atti a esprimerli.

Definizione di Indicatori: strumenti atti a misurare e rappresentare la performance di un'organizzazione. Possono essere molteplici, a seconda dell'attività svolta e dell'interesse di ogni Studio per vari aspetti dell'attività / organizzazione:

– **Possono essere:**

- Quantitativi (ad es: rapporto tra costo del personale dell'area contabilità e il margine di tale attività)
- Qualitativi (soddisfazione della clientela, soddisfazione del personale)
- Indicatori di Scenario (situazione della clientela – crescita/"mortalità" – a seconda dei settori)
- Indicatori di Attività (n° clienti, n° telefonate, n° pratiche, ecc.)
- Indicatori di output (n° clienti nuovi/persi, n° reclami, n° di pratiche rilavorate)

# I sistemi di controllo di gestione:

Definiti i parametri e gli indicatori per le rilevazioni dell'andamento dell'attività, possiamo definire ed implementare dei sistemi standard di valutazione della gestione: dei sistemi di "controllo di gestione".

I sistemi possono avere:

– **Tradizionale:**

- Sistema di rilevazione dei tempi
- Sistema di contabilità analitica

– **Evoluti , BALANCED SCORECARD:**

1. Prospettiva economico-finanziaria
2. Prospettiva dei clienti
3. Prospettiva dei processi interni
4. Prospettiva dell'apprendimento e crescita

# Impostazione Tradizionale:

Due strumenti implementati all'interno dello Studio:

- **Sistema di rilevazione dei tempi:** tempo impiegato da ciascun soggetto rispetto ai vari parametri di riferimento (ASA, prodotti, processi, clienti)
- **Sistema di contabilità analitica, che si divide in:**
  - Ricavi: predisposizione di un sistema di rilevazione dei dati che ne consenta la successiva rielaborazione secondo le dimensioni rilevanti (ASA, prodotti, clienti, ecc)
  - Costi: implementazione del sistema di rilevazione dei tempi, che consenta di assegnare il costo del personale alle diverse dimensioni interessate. Il tempo del personale si suddivide a sua volta in:
    - Tempi relativi a dimensioni "fatturabili"
    - Tempi relativi a dimensioni "non fatturabili"

# Sistema di contabilità analitica:

Dopo aver predisposto le informazioni elementari (costi e ricavi) è possibile procedere alla costruzione delle informazioni di sintesi:

## – Margine di contribuzione:

- Schema di calcolo del Margine di Contribuzione:

+	Ricavi
-	Costi Variabili Diretti
=	Margine di contribuzione 1
-	Costi fissi diretti
=	Margine di contribuzione 2

## – Conto economico per ASA:

- Predisposizione di un conto economico per ogni area strategica d'affari, capace di determinare il margine di contribuzione, di ogni ASA, all'utile lordo finale dello Studio

# Impostazione Balanced Scorecard

**Finalità:** tradurre la strategia aziendale in obiettivi e misure, opportunamente sistematizzati in quattro prospettive:

- **Economico finanziaria**
- **Dei clienti**
- **Dei processi interni**
- **Dell'apprendimento e crescita**

# Impostazione Balanced Scorecard

## -Aumento della

**produttività:** riduzione dei costi dei servizi, delle spese generali, ecc

- **Crescita delle entrate:** n di nuovi prodotti/servizi, nuovi mix di prodotti/servizi, nuove relazioni con i clienti, ecc.

Prospettiva Finanziaria

- **Processi operativi:** tempi di realizzazione, % di pratiche riprocessate, ecc

- **Processi di gestione dell'innovazione e dei clienti:** Ricerca nuovi clienti, % fatturato nuovi prodotti/servizi/clienti, tempo dedicato a nuovi prodotti/clienti, ecc.

Prospettiva dei processi interni

**VISIONE e STRATEGIA**

Prospettiva dei clienti

Prospettiva della crescita e dell'apprendimento

- **Personale:** fedeltà, soddisfazione, produttività, ore di formazione, turnover, assenteismo, ecc.

- **Misure primarie:** quota di mercato, fidelizzazione della clientela, soddisfazione, ecc

- **Valutazioni di performance:** tempi di risposta alle richieste, qualità percepita (n di reclami) valore del nome dello studio, ecc.



# Obiettivo

Evoluzione dello studio professionale:

Abbandonare l'ottica economica-finanziaria e valutare l'implementazione di sistemi di valutazione delle attività di studio in grado di considerare altre variabili indispensabili per la crescita ed il controllo dell'attività