



valore *studio*

ZUCCHETTI
IL SOFTWARE CHE CREA SUCCESSO

BENVENUTI

DIETRO LE
QUINTE DEL

**CONTROLLO
DI GESTIONE**

ODCEC VENEZIA

VENEZIA, 21 NOVEMBRE 2017

RELATORE | GIORGIO MIURIN

Consulente, pubblicitista ed esperto in
organizzazione e sistemi di controllo
presso le aziende e gli Studi Professionali.



IN COLLABORAZIONE CON

ZUCCHETTI
SOFTWARE
LE SOLUZIONI CHE CREANO SUCCESSO

I pilastri economici dello Studio

**Il rating
organizzativo
ed il governo
dello studio
nel medio
periodo**

Le componenti da analizzare



Economiche

filosofiche

Psicologiche

commerciali

organizzative/procedurali

comportamentali

Culturali /formative

Quanto vale il
vostro Studio?

Una volta il fatturato?
Ma quale fatturato?

VALUE

3 volte l'ebitda?

4 volte l'ebitda?

Quale organizzazione
serve realmente

Quante
attenzioni si
merita il
cliente

Come
comunicare gli
obiettivi ai
dipendenti/
collaboratori

Quando si
rischia
realmente di
perdere la
clientela

Individuazione
degli sprechi

Ma è sempre
colpa dei
dipendenti o
dei
professionisti

Quando e
quanto
«chiedere» al
cliente

Quali sono
realmente i
margini
economici
generati

Quando temere
la concorrenza



Spesso prevale la resistenza al cambiamento



Stereotipi del
governo dello
Studio

Organizzare

Controllare



Ottimizziamo l'ingranaggio

Quante
procedure
servono?

Organizzare
cosa?

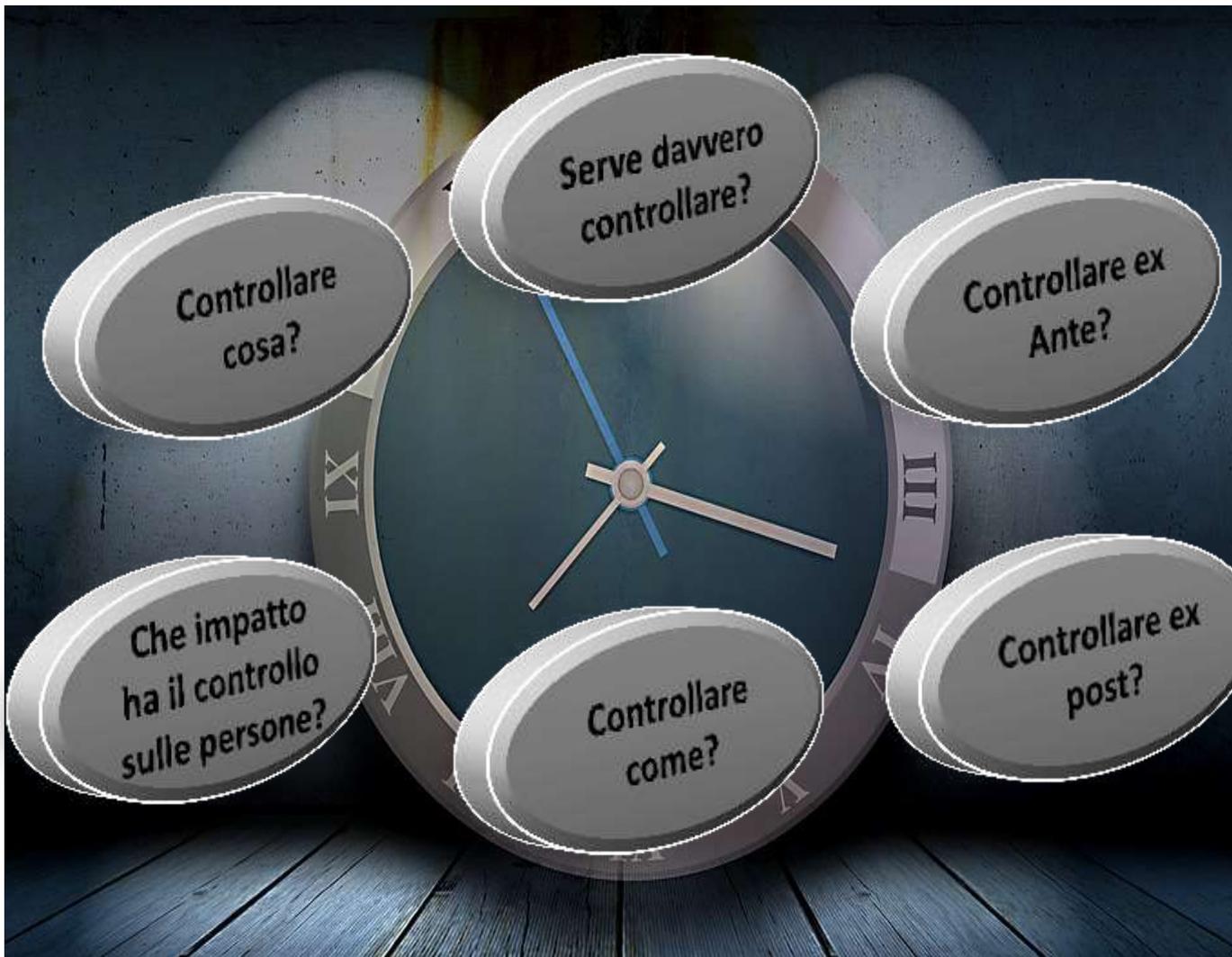
Modelli
organizzativi
dinamici?

Modelli
organizzativi
statici?

Serve davvero
organizzare?

L'organizzazione
è basata su
indicatori di
efficienza?

Esiste
l'organizzazione
migliore?



UNA VISIONE SORPASSATA

Sistemi di controllo con scarsi risultati
ed in ritardo

Sistemi organizzativi disegnati da chi
non sa cosa vuol dire gestire uno
Studio

Acquisti effettuati e basati su di un
equivoco



Obiettivi

Avere una struttura organizzativa autonoma dal professionista e proiettata sugli obiettivi

Avere una platea di clienti remunerativa e selezionata

Avere una spinta commerciale

Avere un'organizzazione efficiente

Utopia?

incrementare
di 30.000€ la
marginalità
economica

o.... 60.000€

120.000€ di
marginalità

450.000€ di
marginalità

Preferiamo
risparmiare
3000€ sui
fornitori o.....

Bisogna saper

- Individuare gli sprechi
- Misurare i benefici
- raggiungere i risultati

Il sistema di governo
organizzativo
efficiente si basa
sui numeri.....

La strategia e
credibilità di un
sistema organizzativo
consiste **nel**
creare valore

L'analisi del rating dello Studio: cosa deve garantire

Equilibrio finanziario

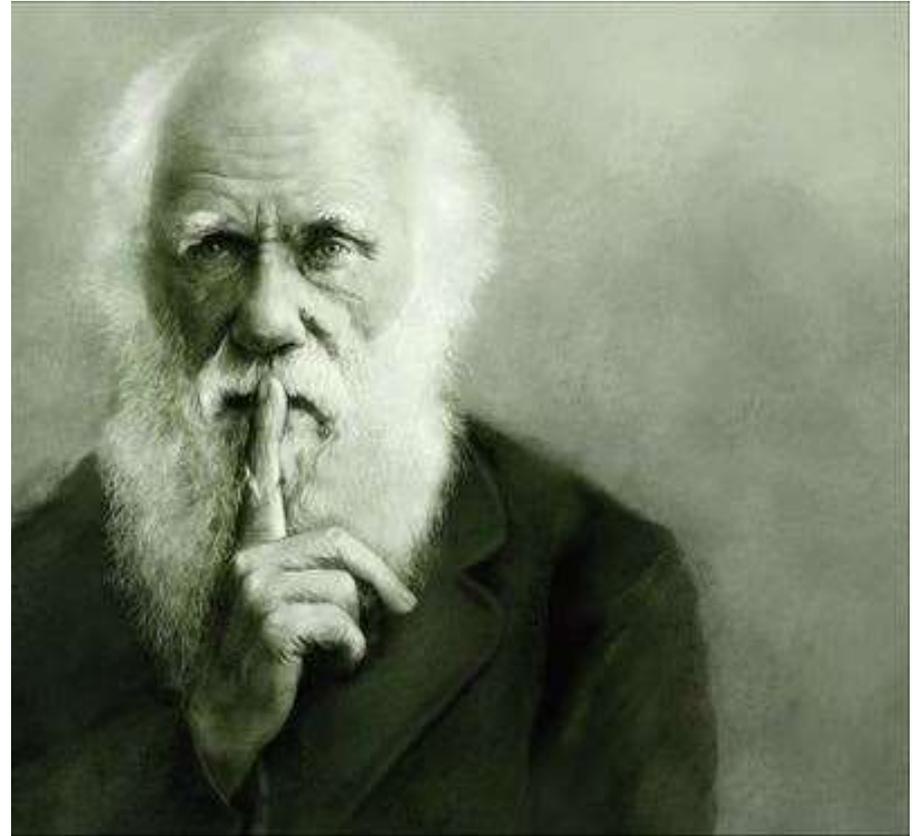
Equilibrio economico

Equilibrio organizzativo

Equilibrio commerciale

serve una visione AZIENDALISTICA

serve una visione
FILOSOFICA



serve una visione FILOSOFICA

Formare non è riempire un vaso ma accendere un fuoco (Montaigne)

La giustezza non è mai altro che un errore rettificato (Gaston Bachelard)

Un viaggio di mille miglia inizia sempre con un passo (Lao Tzu)

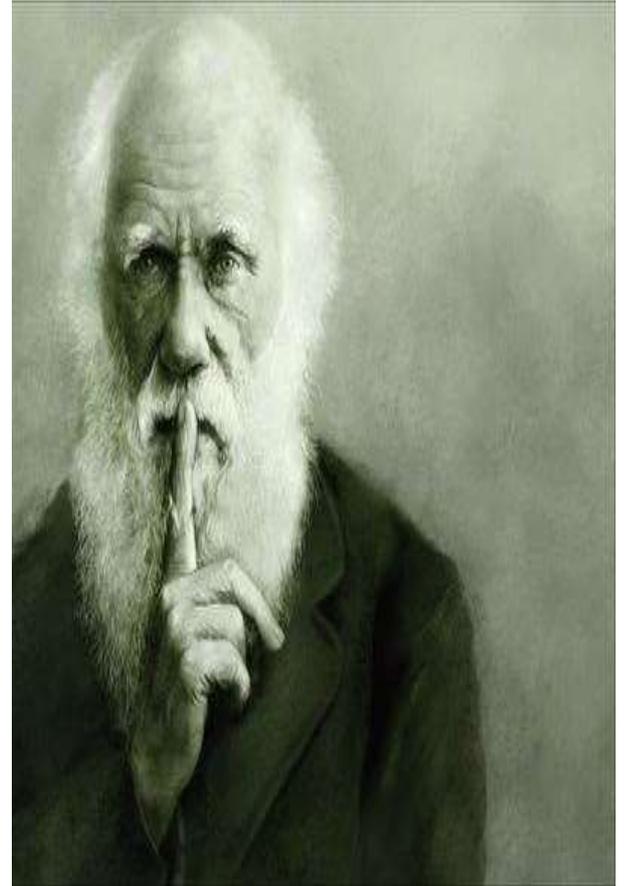
Ciò che fa grande l'uomo è l'essere ponte e non un meta (Friedrich Nietzsche)

Quando suonate una nota, solo la successiva dirà se era giusta (Miles Davis)

Non puoi dire che il vento è favorevole se non c'è una rotta tracciata (Seneca)

Io non Perdo mai, certe volte vinco, altre volte imparo. (Nelson Mandela)

**Lo studio è composto da persone
convinte e coinvolte
E non da macchine**



serve una visione aziendalistica

**Saper
Misurare**

**Saper
Organizzare**

**Saper
Vendere**



Serve un metro di misura condiviso
Per un approccio decisionale selettivo



Pianifica

Organizza

Controlla

Migliora







Identifichiamo cosa vende lo Studio

Servizi

Competenza

Sicurezza

Problems solving

Amministrazione / segreteria

Sedute psicologiche

A volte psichiatriche



Cosa vende realmente lo Studio

Quale risorsa bisogna pianificare, controllare, valorizzare e non sprecare

Esiste un magazzino anche nello Studio?



Navighiamo nei numeri

I pilastri economici dello studio

Misurazione del costo di ogni risorsa

Saturazione della struttura

Pianificare le ore

Valore di ogni risorsa

Sperequazione
tariffaria
tra la clientela

Sperequazione
tra le a.s.a.

Rating economico

Sperequazione
della resa degli
operatori

Grado della
diffusione dei
recuperi

Coerenza
competitiva

Preventivazione dei
tempi assegnabili alle
risorse e ai clienti

Indicatori della
saturazione
organizzativa

Ruoli e programmazione
di controllo

Rating
organizzativo

Coinvolgimento del
personale sugli
obiettivi

Revisione
dell'economia dei
processi

Identificazione dei
comportamenti che
creano sprechi



Budget analitico

Timesheet

**Rating delle
procedure di
pianificazione e
controllo**

Analisi di bilancio

**Value stream
accounting**



改善



Filosofia. mentalità orientata al miglioramento continuo dei processi mediante il coinvolgimento delle persone (riunioni Kaizen)

Procedure di sviluppo

**Procedure di
customer care**

**Rating
Qualitativo
commerciale**

**Creare una
consapevolezza e
cultura commerciale
interna**

**Adeguamento delle
tariffe al valore
percepito**

Un'inaspettata equivalenza

Lo Studio, ad inizio anno, acquista un magazzino pari alle ore che dovrà trasformare in lavoro e in fatturato

I processi organizzativi e decisionali lo possono valorizzare o distruggere



Proponiamo un forfait

Quante palline/ore possiamo
programmare sul cliente?

blocciamo le 20 ore di



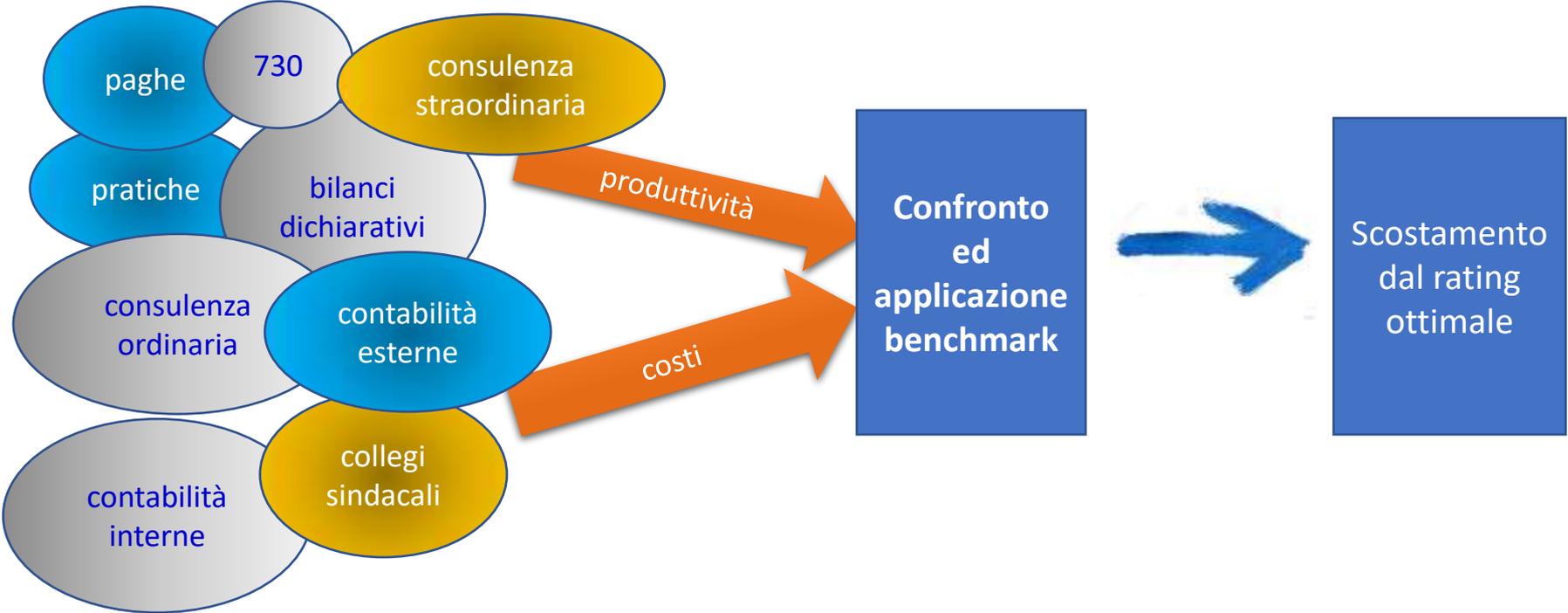
Parametri di misurazione (costo diretto e costo pieno)

Costo diretto	Costo del personale/ numero ore produttive	15/20 €
Costo indiretto	Costi generali/ ore produttive	15/20 €
		
Costo pieno	Costo per ora lavorata produttiva	30/ 40 €
Costo IMPRODUTTIVO	$40 \times 2.208 = 88.320$	7/8 €



Il rating dello Studio: aree di applicazione

Plan Produttività economica



Marginalità oraria

produttività
60€/ora

Costo pieno
40€/ora

20 €
marginalità



Rating 9



Per pianificare serve un punto fermo di confronto

Benchmark di confronto

Quanto possiamo recuperare

Dove possiamo recuperare

Come possiamo recuperare



I benchmark sono il mezzo per razionalizzare la **motivazione** del cambiamento e per condividere il punto di arrivo

Timesheet tradizionale: rischio competitivo per lo studio

Da una visione "ex post" ad "una ex ante"

Indice del colesterolo

min

150

max

Quali sono i benchmark di valutazione?

Come controllare preventivamente?

Quanto dovrebbe rendere ogni cliente

Quanto dovrebbero costare le risorse

Da cosa dipendono le rese produttive dello Studio

Sperequazione tra aree strategiche

Contabilità
semplificata
70/90

Collegi
250/280

Lavoro
60/65

Contabilità
ordinaria
45/50

Contabilità
esterna
80/90

Consulenza
120/150

Media
raggiungibile
60/€ ora

Definire gli obiettivi = budget

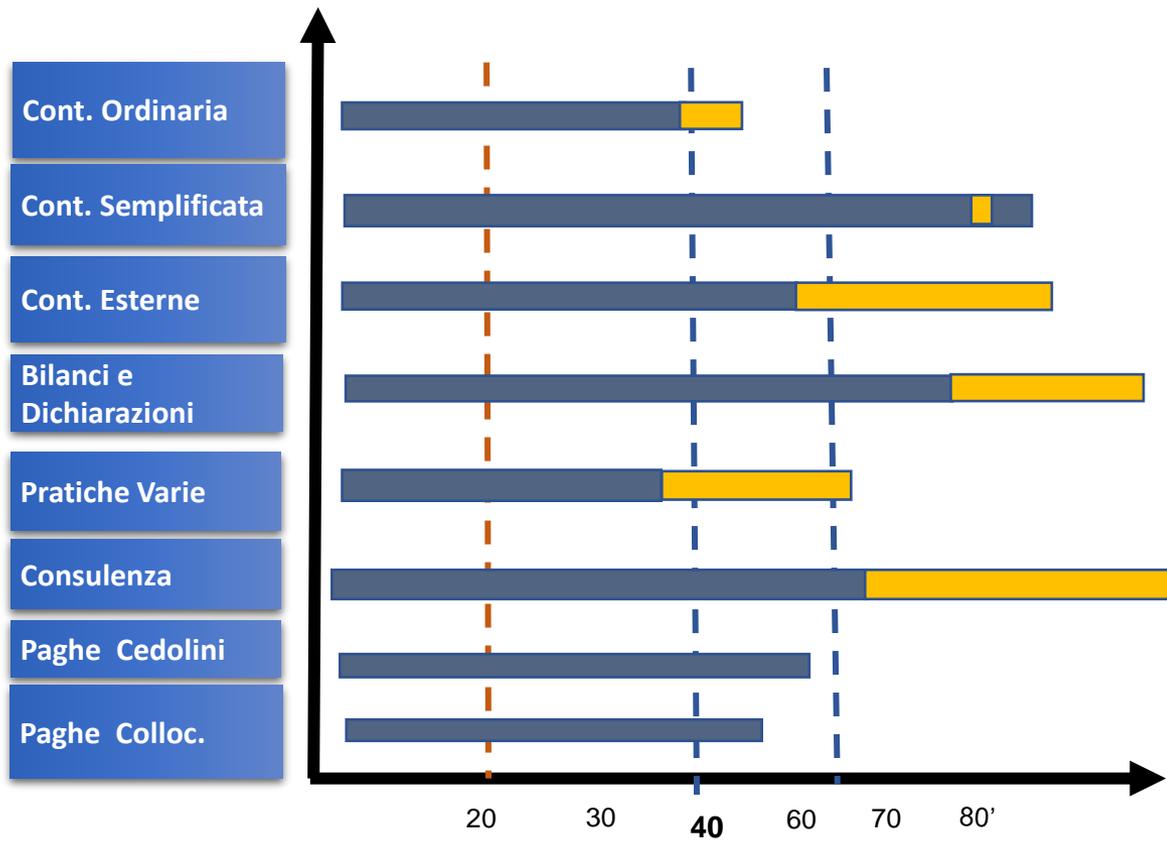
Il budget complessivo dello Studio è semplice

Il budget delle singole componenti è complesso

budget per aree

budget per cliente

budget per operatore





Il rating dello Studio: sperequazione tariffaria

Plan

Tanto più ci si allontana dalla media tanto più il rating è penalizzato

Rischio competitivo

80

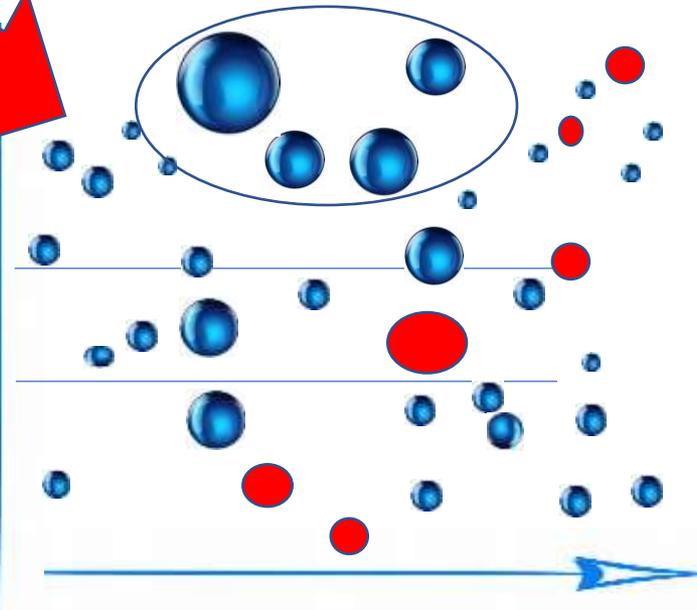
60

Perdita

40

20

rischio di concentrazione commerciale



Il percorso di
cambiamento
dello Studio



errori organizzativi conseguenti



Stabilire saturazioni operative sottostimate

Legge di Parkinson

«Accentrite» organizzativa

scarso presidio sulle performance

Scarso coinvolgimento sugli obiettivi

Procedure ridondanti e/o personalizzate



Il rating dello Studio: carichi di lavoro

Plan

LEGGE DI PARKINSON



errori commerciali



Tariffe irrazionali

Sperequazione tra i clienti

Scarso monitoraggio della customer care

Assenza di spinta commerciale

L'illusione del network

Misurazione

- Sistema di definizione degli obiettivi quantitativi e dei parametri di controllo
- Definizione delle tariffe
- Definizione delle saturazioni operative
- Definizione dei parametri di produttività
- Budget analitico

Cosa influenza il flusso del valore e la generazione degli sprechi?

Interpretazione del concetto di servizio

Educazione della clientela

Educazione dei dipendenti

La velocità del flusso delle informazioni

La consapevolezza delle tariffe applicate

Definizione degli obiettivi e dei «recuperi»

Recupero della produttività per area operativa

Riduzione del full cost

Riduzione degli errori e delle duplicazioni

Incremento del fatturato

La consapevolezza delle tariffe applicate

Ma a cosa serve la pianificazione ed il controlloNel concreto?.....

.....Nel concreto?.....

Studio di 4 operativi
più 2 soci

$4 \times 1.760 = 7.040$
Ore presenza operatori

$2 \times 2.000 = 4.000$
Ore presenza
professionisti

**11.040 magazzino
ore presenza**

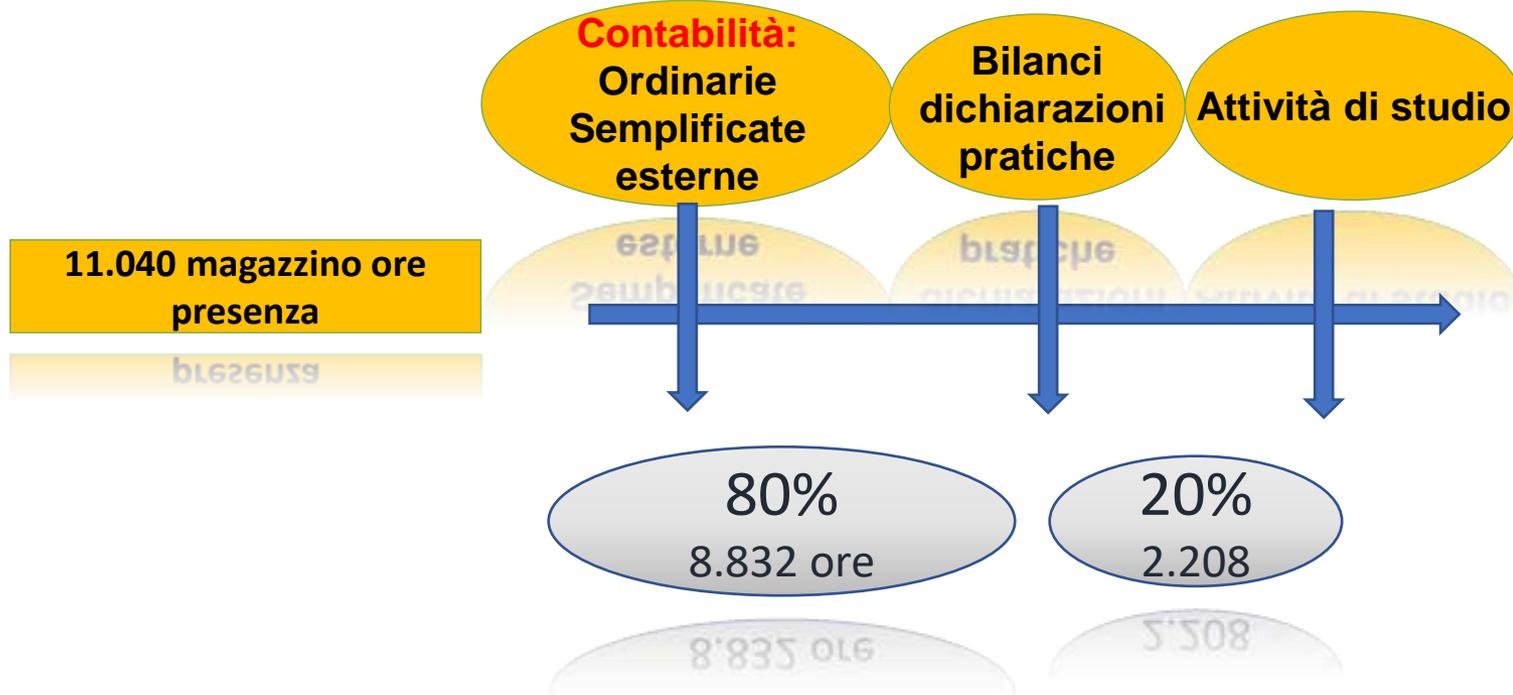
**Contabilità:
Ordinarie
Semplificate
esterne**

**Bilanci
dichiarazioni
pratiche**

Attività di studio

Come devono essere valorizzate
Quante assegnarne ad ogni cliente
Come misurarne e controllare il flusso

Ma a cosa serve
.....pianificare l'improduttività



A fronte di soli 35 € di produttività che fare ?

Prezzi?

Costi?

Tempi?

Saturazione ?



Quanto possiamo recuperare?

**Magazzino ore
Produttive
8.832**

**produttività reale 35€/ora
44.160 € di recupero sul bep**

**produttività reale 35€/ora
176.640€ di recupero sul valore di
mercato**

Su quali aree
e con quali strumenti intervenire?

Interviene sui processi e
comportamenti

Calibrare le tariffe

Tracciare le strategie
commerciali

il magazzino dello Studio

Numero ore presenza

Personale dipendente 1760
ore presenza anno

Professionisti / soci 2200
ore anno

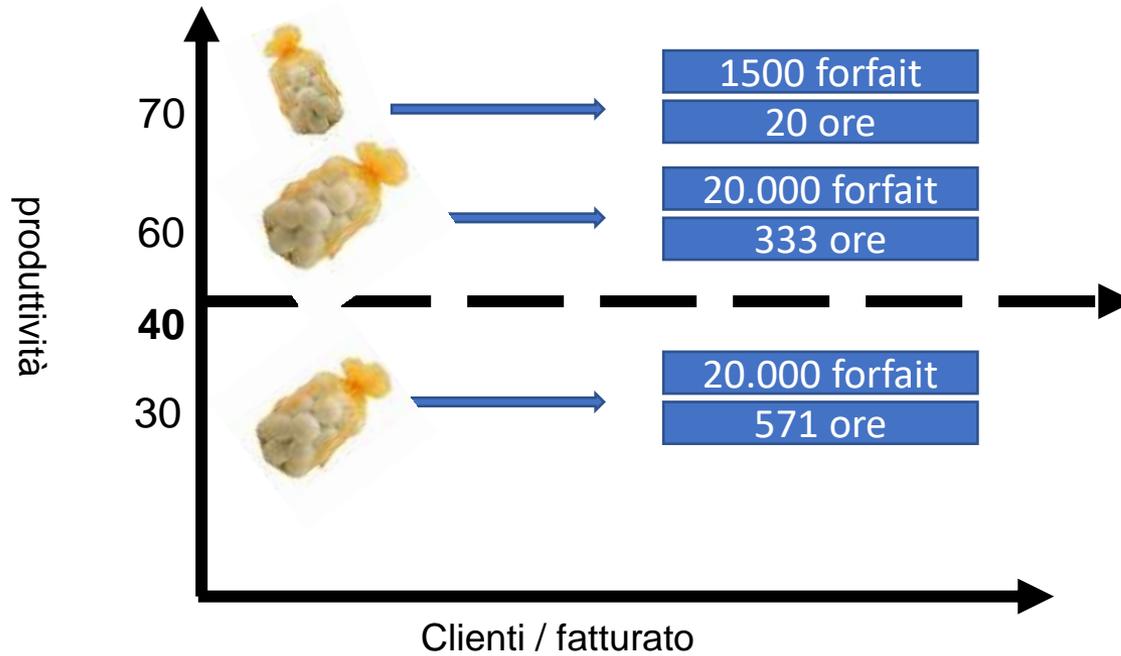
Ore produttive

75%-80% delle ore
presenza

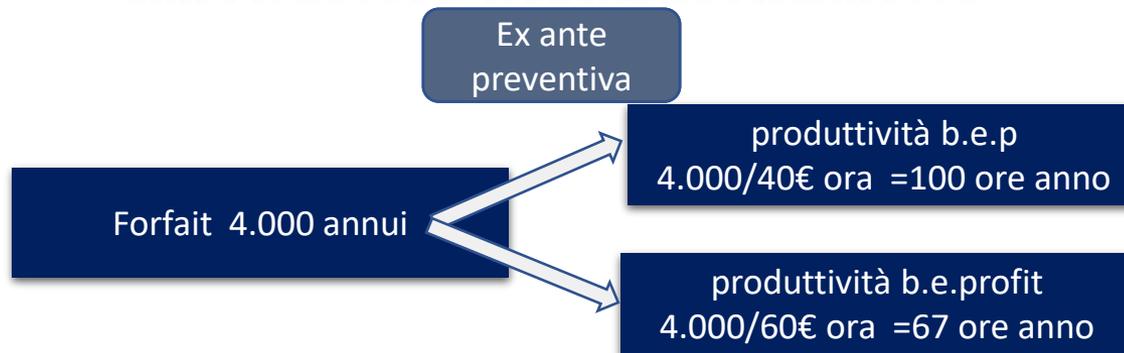
Produttività media

Fatturato di competenza
/ore produttive

Mappatura della clientela

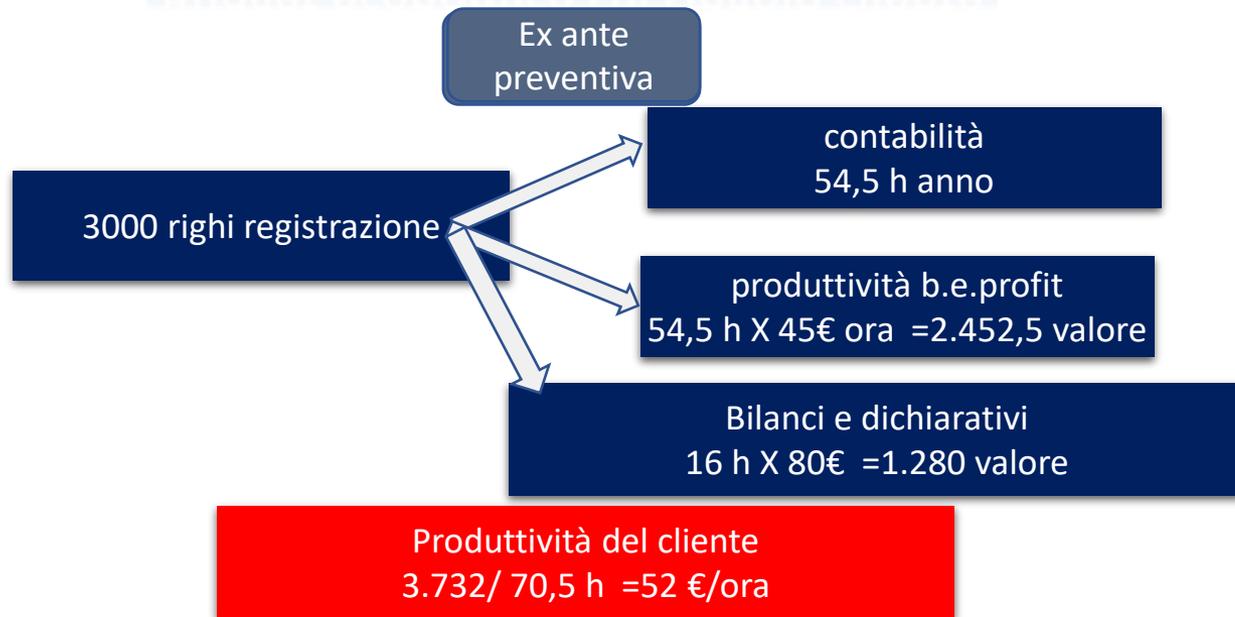


Budget economico sul singolo cliente

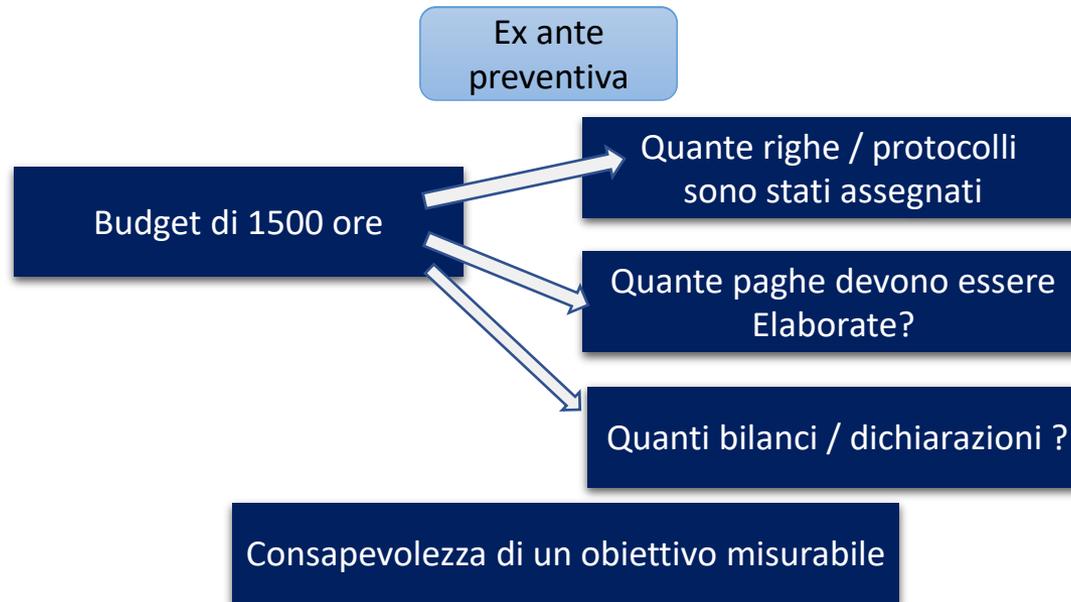


Consapevolezza di un obiettivo misurabile

Budget economico sul singolo cliente



Budget quantitativo degli operatori



Valori Medi

1,00 84% 93 14 7,13 1,11 13

INDICATORI	O/S/P/E/F	Difficoltà	Resa %	Tarif./Ora	Cos./ora	Tarif./Scritt.	Cos./Scritt.	Scritt./ora
cliente	S	0,90	95%	317	16	21,82	1,10	15
cliente	S	1,25	63%	43	16	4,09	1,53	10
cliente	S	1,84	85%	109	16	15,35	2,25	7
cliente	S	3,25	78%	74	16	18,37	3,97	4
cliente	S	2,93	-10%	14	16	3,26	3,58	4
cliente	S	1,13	72%	57	16	4,94	1,38	12
cliente	S	0,65	98%	651	16	32,73	0,80	20
cliente	S	0,45	95%	322	16	11,16	0,55	29
cliente	S	1,61	97%	455	16	56,47	1,97	8
cliente	S	3,65	81%	85	16	24,00	4,46	4
cliente	S	0,89	95%	338	16	23,23	1,09	15
cliente	S	0,41	96%	393	16	12,50	0,51	31
cliente	S	1,18	81%	85	16	7,69	1,45	11
cliente	S	2,29	71%	55	16	9,70	2,80	6
cliente	S	1,06	88%	129	16	10,51	1,30	12
cliente	S	1,38	0%	16	16	1,70	1,69	9

Il bilancio operativo Studio

	Studio	Cont. interna	Bilanci/ Dich.vi	Collegi	Pratiche	Cons. Straord.
Ricavi	395.000	38.850	168.021	56.837	32.329	98.963
Personale	220.600	29.472	66.774	13.726	22.307	88.326
Inefficienza	79.400	18.021	21.930	4.219	9.678	25.556
Struttura	115.901	26.304	32.010	6.158	14.126	37.303
Marginalità	-20.901	-34.936	47.307	32.733	-13.782	-52.223
Costo €/h	41,8	32,5	43,7	45,4	37,0	47
Tariffa €/h	39,5	17,1	60,9	107	26,5	30,8
Tariffa di mercato	55,0	43,0	66,0	250,0	50,0	70,0

Il bilancio operativo

	Studio	Cont. interna	Bilanci/ Dich.vi	Collegi	Pratiche	Cons. Straord.
Costo €/h	41,8	32,5	43,7	45,4	37,0	47
Tariffa €/h	39,5	17,1	60,9	107	26,5	30,8
Ore distribuite	9.993	2.268	2.760	531	1218	3.216

**Perchè?
Prezzo o quantità**

Assenza di un sistema di controllo

44% ore in esubero dei professionisti necessario sviluppo commerciale

27.000 protocolli potenziali

**Quanti nella realtà
17.000**

Bassa saturazione
800/1000 ore in eccesso

Il sistema
di pianificazione e
controllo consente
di capire

Come viene usato il tempo in
Studio?

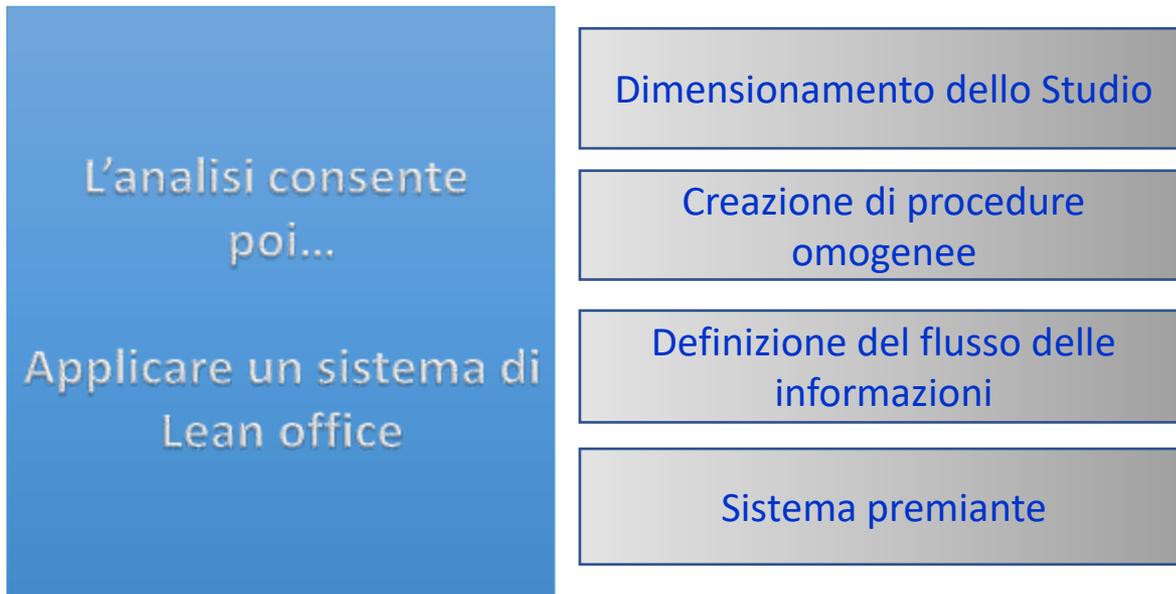
Che resa di efficienza hanno le
risorse?

I forfait sono calibrati?

Budget analitico per cliente

Produttività analitiche dello
Studio

Produttività potenziale per
area/attività/persona



• MASTER FORMATIVO VSZ

- WEBINARS LIVE -

- Moduli : **CONTROLLO DI GESTIONE - SVILUPPO COMMERCIALE**
- 4 sessioni di 2 ore per modulo
- Periodo : **Dicembre 2017 – Febbraio 2018**
- Scheda informativa e di adesione a Sua disposizione nella documentazione del convegno
- Sconto 20% per prenotazione utilizzando il codice promo presente sulla scheda informativa e di adesione.

Per informazioni: www.vszucchetti.it/masteronline/

Per informazioni utili alla tua professione
Seguici..

Sui Social



Valore Studio Zucchetti

Sul nostro sito Internet

www.valorestudiozucchetti.it

Sul nostro Blog

(articoli tematici per Commercialisti e Consulenti del lavoro)

<https://www.vszucchetti.it/blog/>

Oppure contattaci:

Segreteria Valore Studio Zucchetti
Via Primo Maggio, 3
29121 Piacenza (PC)
Tel. 0523.480183
Email: segreteria@vszucchetti.it



Giocala bene

Grazie