
**FATTURAZIONE
ELETTRONICA
PRO E CONTRO PER
IL BUSINESS
DELLO STUDIO**

**EVENTO ACCREDITATO DA
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI DI VERONA**

Verona, 7 Giugno 2018

Relatore: Dott. Lorenzo Losi



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

Interverrà anche il **Rag. Mario Gambazza**

Esperto in efficientamento studi professionali e sviluppo nuovi servizi verso le imprese clienti. Da 20 anni Responsabile commerciale di Apogeo s.r.l., focalizzerà l'impatto della Fatturazione Elettronica negli studi.

BENVENUTI



IL NOSTRO TEAM

100 persone

30 anni di attività di sviluppo sw

9 anni di attività nel controllo di gestione

affiancamento degli studi professionali

riduzione delle inefficienze

recupero di produttività

sviluppo commerciale

migliaia di studi analizzati

centinaia di studi assistiti ogni anno

SCENARIO DI MERCATO

notamensile

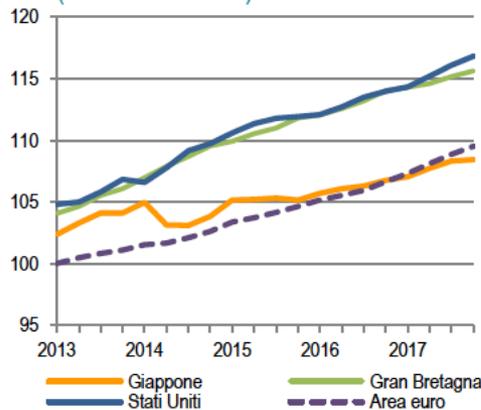
sull'andamento dell'economia italiana



2

FEBBRAIO 2018

1. Pil Area euro, Stati Uniti, Giappone, Gran Bretagna (base 2010=100)



Fonte: Oecd

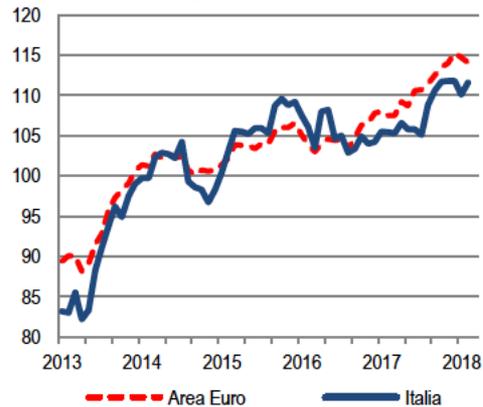
In un quadro economico internazionale positivo caratterizzato dal miglioramento del commercio internazionale, l'economia italiana mantiene un profilo espansivo. Nel quarto trimestre del 2017 la crescita è stata sostenuta dall'intensificazione del processo di accumulazione del capitale mentre i consumi finali nazionali hanno segnato incrementi più contenuti. Il settore manifatturiero e le esportazioni esprimono segnali di forte dinamismo. L'indicatore anticipatore rimane stabile su livelli elevati confermando, per i prossimi mesi, il mantenimento di uno scenario macroeconomico favorevole.

Il quadro internazionale

L'economia internazionale mantiene prospettive di crescita positive. Nel quarto trimestre il Pil degli Stati Uniti ha registrato un rallentamento aumentando dello 0,6% rispetto al trimestre precedente (+0,8% in T3, Figura 1). La crescita è stata trainata dalle componenti della domanda interna che hanno fornito tutte un contributo positivo; la variazione delle scorte e le esportazioni nette hanno contribuito negativamente.

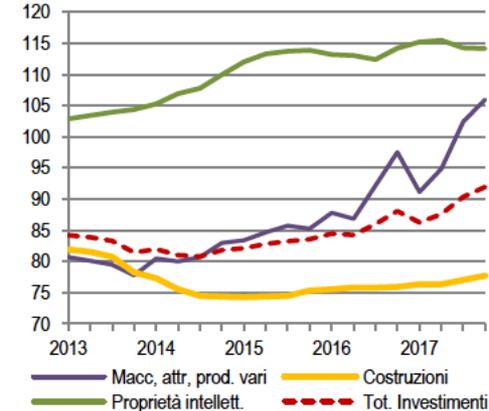
SCENARIO DI MERCATO

2. Economic Sentiment Indicator (valori destagionalizzati, indici 2010=100)



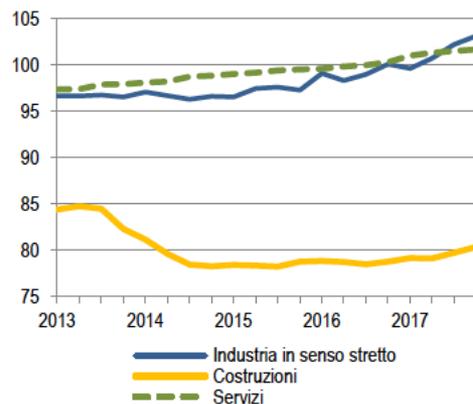
Fonte: DG ECFIN

3. Investimenti fissi lordi per componenti (valori concatenati, indici 2010=100)



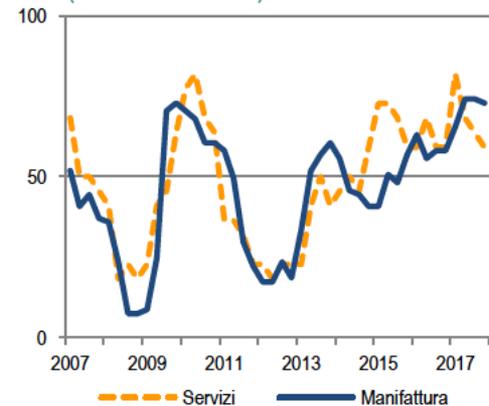
Fonte: Istat

4. Valore aggiunto settoriale (valori concatenati, indici 2010=100)



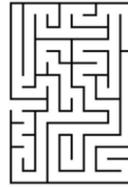
Fonte: Istat

5. Indice di diffusione delle espansioni : manifattura e servizi (dati trimestrali %)



Fonte: Elaborazione su dati Istat

SCENARIO DI MERCATO



Il Sole
24 ORE

L'INTESA SU CREDITO E REGOLE

Basilea 4, stretta «soft» per le banche

—di Laura Serafini | 08 dicembre 2017

La revisione di Basilea 3, ormai ribattezzata Basilea4, altro non rappresenta che **un giro di vite per le banche europee sotto la forma di una misurazione più restrittiva dei rischi**, in particolare quelli di credito e quelli operativi, che si tradurrà in estrema sintesi in maggiori accantonamenti prudenziali. L'aspetto di novità più rilevante comunicato ieri è **lo slittamento dell'entrata in vigore delle nuove regole dal primo gennaio 2019, ipotizzato in precedenza, al primo gennaio 2022** e questo per dare alle autorità di vigilanza e agli istituti di crediti tempi più lunghi per adeguarsi e per mettere a punto gli ulteriori step regolatori che saranno necessari per attuare le disposizioni. Al contempo è stata rinviata al 2022 anche l'entrata in vigore del pacchetto di regole - già varato - inerente i requisiti minimi di capitale per i rischi di mercato.

SCENARIO DI MERCATO



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

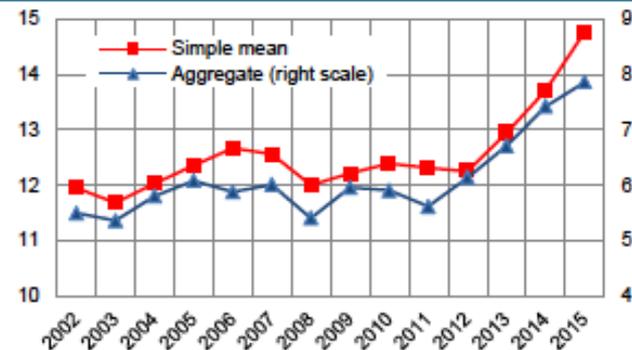
Migliora la
liquidità delle
imprese italiane

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

Figure 1

Cash-to-asset ratio (1)
(per cent)



Source: Authors' calculation based on Cerved Group data.

(1) Cash and liquid financial assets over total assets.

GENNAIO 2018

Studio pagamenti - IV trimestre 2017

La puntualità delle imprese italiane verso il miglioramento: rispetto a dicembre 2016 le aziende che pagano alla scadenza sono in aumento del 4,8%, mentre sono in netto calo quelle in ritardo di oltre 30 giorni (-14,6%).

Aumenta il numero di imprese puntuali nei pagamenti rispetto al 2016 in linea con il trend del 2017, di pari passo con il costante calo dei ritardi superiori ai 30 giorni, tornando ai livelli di fine 2012

Tra i comparti produttivi è ancora una volta il commercio al dettaglio a registrare le maggiori difficoltà nei pagamenti, mentre i servizi finanziari e l'industria rilevano le migliori performance

Dal punto di vista regionale, il Nord Est resta l'area più virtuosa, con il Veneto a fare da capofila, e permangono le criticità tra le imprese meridionali

Migliora l'andamento dei pagamenti in Italia a dicembre 2017, secondo lo Studio Pagamenti realizzato da CRIBIS, società del Gruppo CRIF specializzata nella business information, che traccia un'analisi dei comportamenti di pagamento delle imprese italiane.

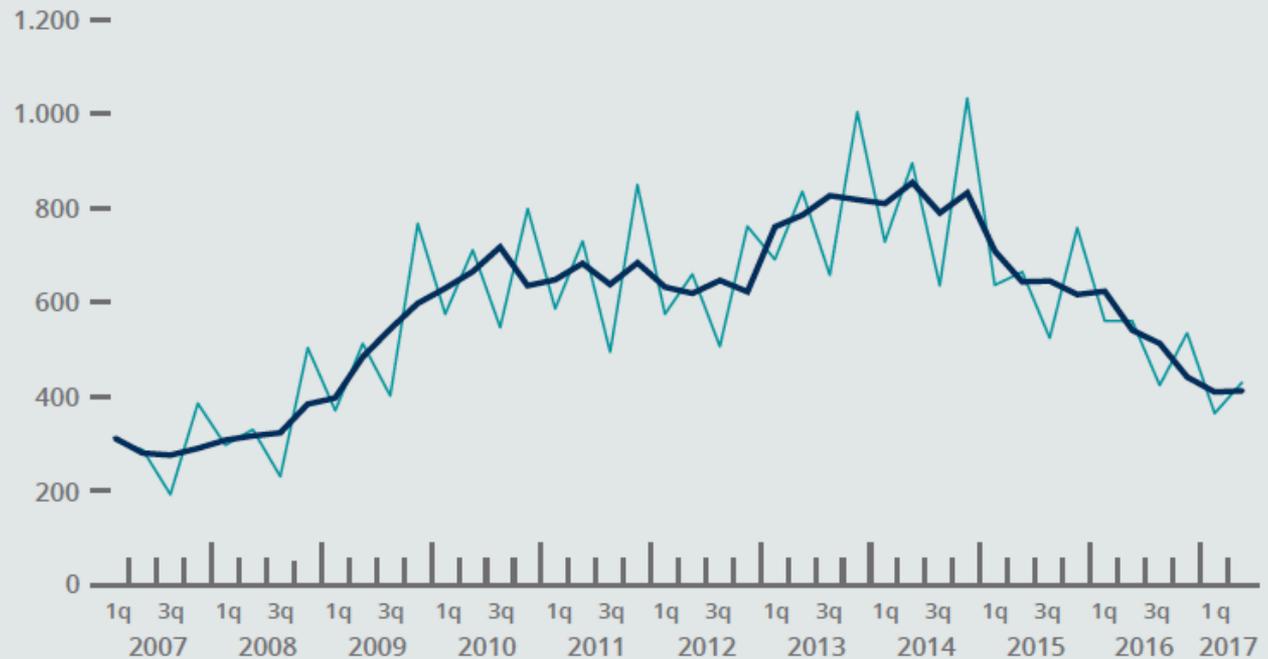
SCENARIO DI MERCATO

I fallimenti delle PMI

Valori assoluti

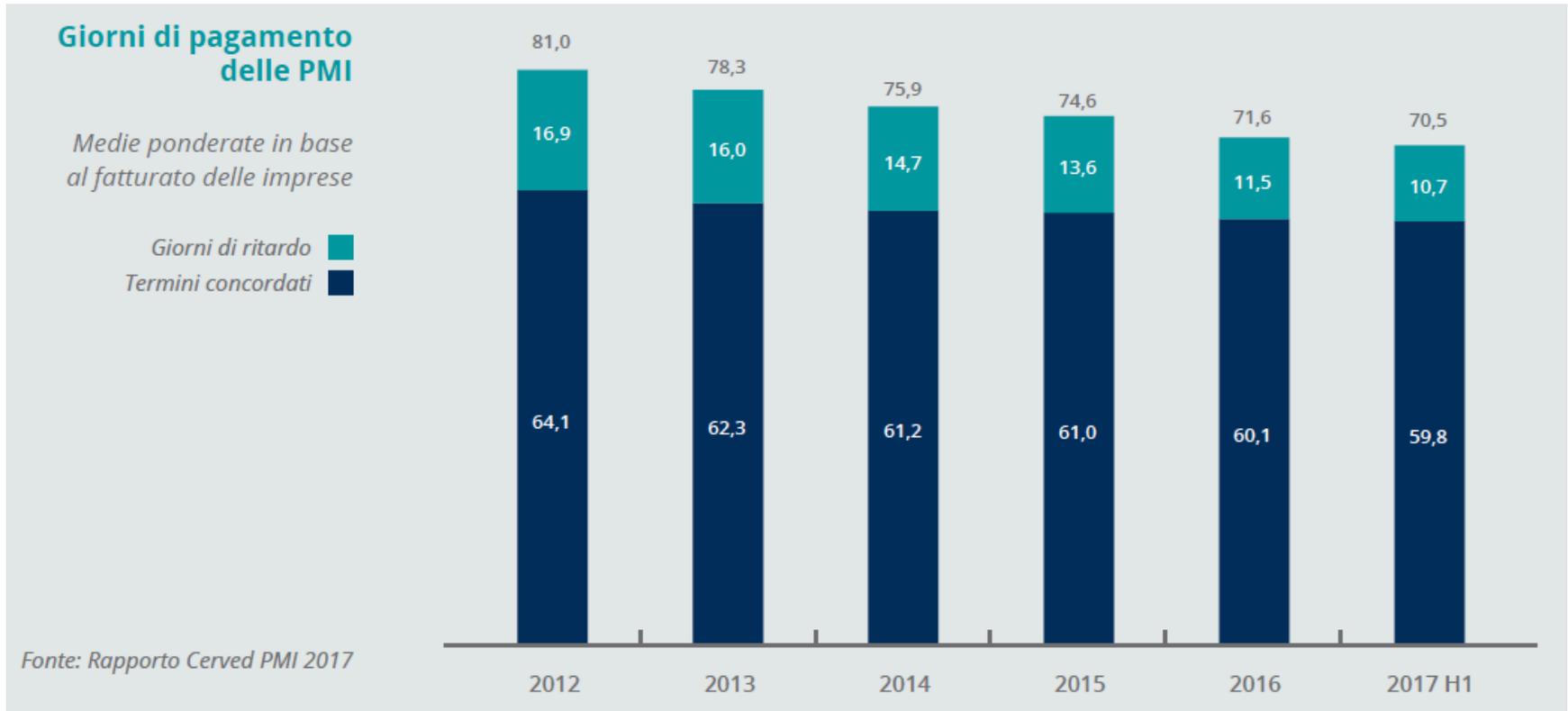
Dati grezzi

Dati destagionalizzati
e corretti per i gg lavorativi

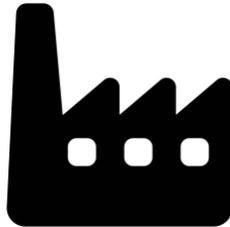


Fonte: Rapporto Cerved PMI 2017

SCENARIO DI MERCATO



SCENARIO DI MERCATO



Miglioramento generale
dell'economia

Tendenza all'espansione

Maggiore disponibilità
all'investimento

Accesso al credito
sempre più tecnico

Semplificazione fiscale
prospettica

SCENARIO DI MERCATO



ha compresso nel forfait la
maggiore complessità

avverte un calo
dei margini economici

vive la sindrome
del costo necessario

accusa uno stato di
tensione finanziaria

è di fronte ad un
cambiamento epocale

LEGGE DI BILANCIO 2018 – OBBLIGO F.E. B2B

Dal 1.7.2018 per Carburanti e Subappaltatori P.A.

Dal 1.1.2019 per Tutti (esclusi i forfettari)

Necessità commerciali prima di obbligo normativo

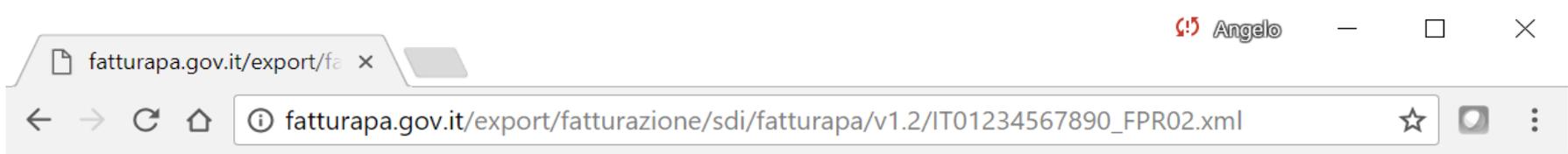
FATTURAZIONE ELETTRONICA - FORMATO E FLUSSI

XML PA – FORMATO STANDARD

XML PA – FORMATO ARRICCHITO ASSOSOFTWARE

XML PA – FORMATO ARRICCHITO + PDF

FATTURAZIONE ELETTRONICA - FORMATO E FLUSSI



This XML file does not appear to have any style information associated with it. The document tree is shown below.

```
▼ <p:FatturaElettronica xmlns:ds="http://www.w3.org/2000/09/xmldsig#"
  xmlns:p="http://ivaservizi.agenziaentrate.gov.it/docs/xsd/fatture/v1.2"
  xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance" versione="FPR12"
  xsi:schemaLocation="http://ivaservizi.agenziaentrate.gov.it/docs/xsd/fatture/v1.2
  http://www.fatturapa.gov.it/export/fatturazione/sdi/fatturapa/v1.2/Schema_del_file_xml_FatturaPA_versione_1.2.
  ▼ <FatturaElettronicaHeader>
    ▼ <DatiTrasmissione>
      ▼ <IdTrasmittente>
        <IdPaese>IT</IdPaese>
        <IdCodice>01234567890</IdCodice>
      </IdTrasmittente>
      <ProgressivoTrasmissione>00001</ProgressivoTrasmissione>
      <FormatoTrasmissione>FPR12</FormatoTrasmissione>
      <CodiceDestinatario>0000000</CodiceDestinatario>
      <PECDestinatario>betagamma@pec.it</PECDestinatario>
      <ContattiTrasmittente/>
    </DatiTrasmissione>
    ▼ <CedentePrestatore>
      ▼ <DatiAnagrafici>
```

PEC VS CANALE ACCREDITATO

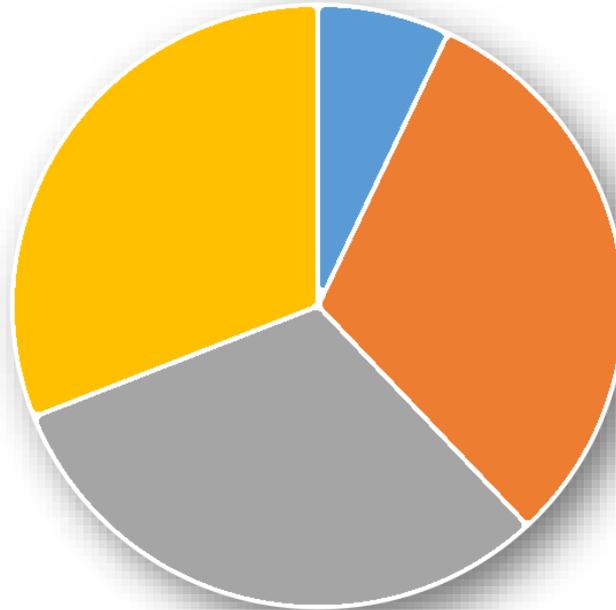
FATTURAZIONE ELETTRONICA - FORMATO E FLUSSI



ACCETTAZIONE / RIFIUTO = XML CON METADATI

FATTURAZIONE ELETTRONICA - STATO AZIENDE

fattura



● Aziende con gestionale ● Word ● Excel ● Carta

CIRCA 90% AZIENDE NON ATTREZZATE PER PRODURRE XML

FATTURAZIONE ELETTRONICA - DA ONERE AD OPPORTUNITA'

FORNIRE SERVIZIO DI EMISSIONE AI PIU' PICCOLI

FORNIRE SEVIZI AVANZATI DI
EMISSIONE / TRAMITAZIONE / CONTROLLO

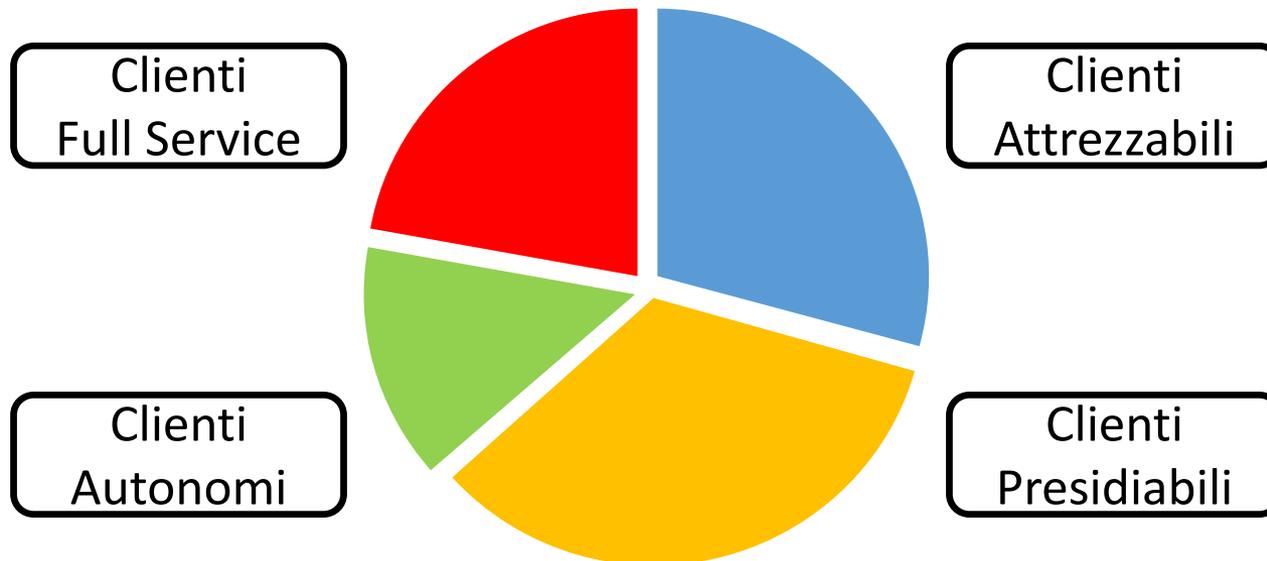
SFRUTTARE I VANTAGGI D'IMPORTAZIONE

ATTIVARE SERVIZI A VALORE

ATTIVARE STRATEGIA DI PRESIDIO IN LOCO

FATTURAZIONE ELETTRONICA – VALUTAZIONE CLIENTI

INDIVIDUAZIONE DEL LIVELLO DI SERVIZIO



STRATEGIE SPECIFICHE PER TIPO STUDIO / TIPO CLIENTI

FATTURAZIONE ELETTRONICA – VALUTAZIONE CLIENTI

INTERPRETAZIONE DEL LIVELLO DI COMPLESSITA'

ARRICCHITO SI/NO

ALTRI FATTORI

ESENZIONI DIVERSE

CANALE ACCREDITATO

ETEROGENEITA'

ADD-ON HI-TECH

FATTURAZIONE ELETTRONICA - PRO E CONTRO



ORDINE

PUNTUALITA'

AUTOMAZIONE

- ADEMPIMENTI

DATI ANALITICI

COMPLESSITA'

AUTOMAZIONE SOLO
PROSPETTICA

PERDITA BIODIVERSITA'
DOCUMENTALE

+ CONCORRENZA

CAMPAGNA INFO
DISTORSIONE REALTA'



FATTURAZIONE ELETTRONICA - PRO E CONTRO

ATTENZIONE ALL' INFORMAZIONE!

- DICHIARAZIONE PRECOMPILATA?!
- RIDUZIONE COSTI FINO AL 60%
- GRANDI AZIENDE CHIEDONO FATTURA SU TRACCIATO B2B
- BANCHE E ASSOCIAZIONI ALL'ATTACCO
- CAMPAGNA MEDIATICA DA GESTIRE VERSO I CLIENTI



IL SETTORE OGGI



Marginalità economiche ridotte

Deterioramento parco clienti



Tensione finanziaria



Maggiore concorrenza



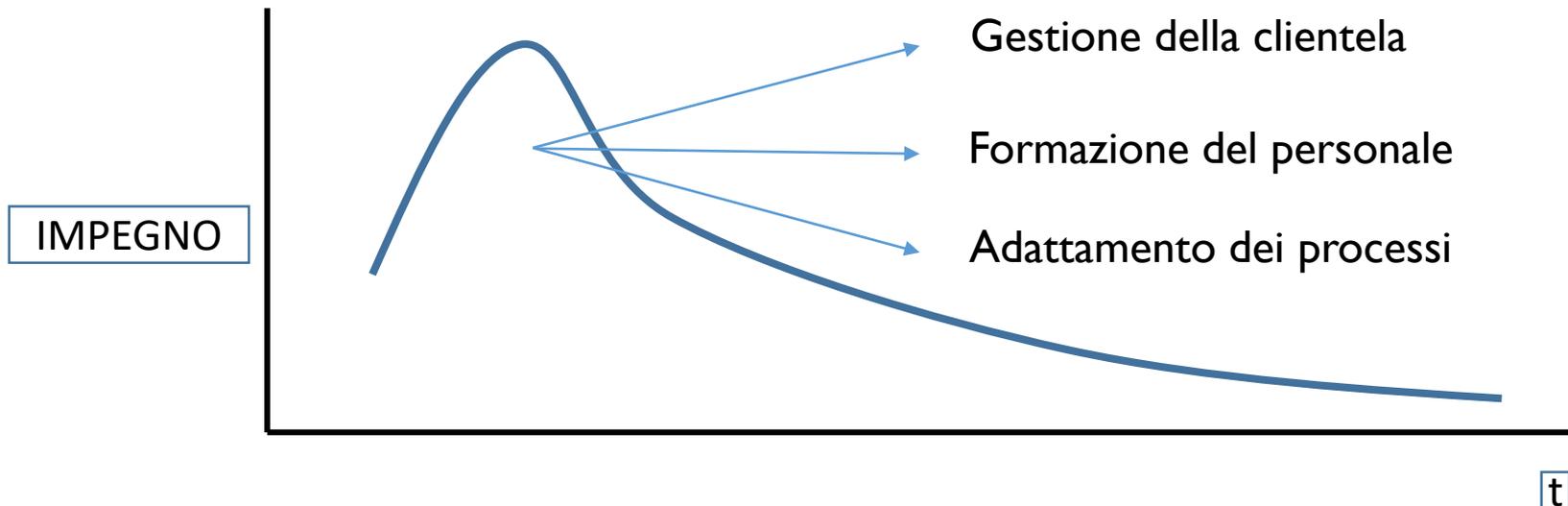
Clienti più esigenti



Perdita di reverenza nei confronti del professionista



LE PREVISIONI DEL TEMPO



Rischio di sottostimare l'impatto
sull'organizzazione e sullo
spaccato del reddito dello studio

LE PREVISIONI DEL TEMPO

Pressione sui prezzi

Concorrenza

Messaggio di semplificazione

Bassa percezione di valore
dell'attività tradizionale

Impatto organizzativo

Necessità di assistere I clienti

Formazione del personale

Progressivo svuotamento di ore

Necessità/opportunità di integrare il servizio
tradizionale

IL NUOVO MODELLO DI MERCATO



IL NUOVO MODELLO DI MERCATO

Necessità Tattiche

Gestione dei clienti



- Attrezzarli tecnicamente
- Accrescere il livello di servizio
- Valorizzare i nuovi servizi
- Gestire la comunicazione e l'assistenza

Organizzazione di studio



- Formare i dipendenti
- Evolvere la professionalità
- Appiattire la curva di apprendimento
- Controllare le dispersioni
- Controllare la generazione di **margini economici**

RESISTENZA AL CAMBIAMENTO E LUOGHI COMUNI

La prorogano

Gli imprenditori
non capiscono un tubo

Si guadagna solo con la
consulenza

La tecnologia costa

L'attività tradizionale
è inevitabilmente in perdita

Il timesheet è difficile

I forfait sono bloccati

I collaboratori non seguono

TANTI DUBBI

Quali saranno gli impatti della FE sui carichi di lavoro?

Che servizi ulteriori posso offrire?

Quale organizzazione serve realmente?

Quali sono realmente i margini economici generati?

Come faccio ad identificare e limitare gli sprechi?

Quando devo aver paura di perdere il cliente?

FORSE MI CONVIENE DARMI ALL'AGRICOLTURA...

MA QUANTO VALE IL MIO
STUDIO?

Fatturato?

Utile?

Fidelizzazione del
parco

Composizione del
fatturato

Autonomia
della struttura

L'IMPORTANZA DEI NUMERI

Quali sono gli spazi di miglioramento? La consapevolezza numerica per razionalizzare le scelte gestionali e affrontare la Fatturazione Elettronica

OBIETTIVI

S

Specific

M

Measurable

A

Achievable

R

Realistic

T

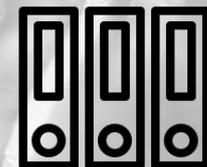
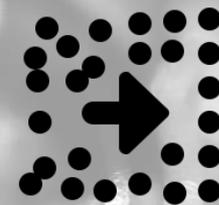
Time-Based

- ✓ Consapevolezza numerica della situazione dello studio
- ✓ Coinvolgimento della struttura e di tutti i membri della Direzione
- ✓ Impostare il processo di miglioramento e pilotare il cambiamento organizzativo/commerciale per gestire la FE



**GENERAZIONE
MARGINI
ECONOMICI**

**PROCESSI
ORGANIZZATIVI**



**SISTEMI DI
CONTROLLO**

**MECCANISMI
COMMERCIALI**



GENERAZIONE MARGINI ECONOMICI



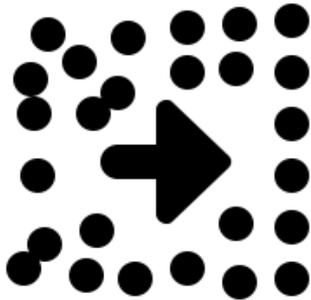
Analisi resa per ASA

Analisi resa per cliente

Analisi costi per operatore

Correttezza tariffe

PROCESSI ORGANIZZATIVI

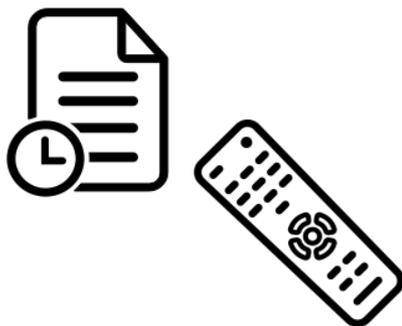


Preventivazione delle
risorse assegnabili ai clienti

Consapevolezza della
saturazione organizzativa

Identificazione dei comportamenti che
creano sprechi

SISTEMI DI CONTROLLO



Timesheet

Budget analitico

Analisi di bilancio

TIMESHEET TRADIZIONALE: SOLO CONTROLLO

Significato

Non si sposa con il forfait

Digeribilità

Innestarlo nell'organizzazione

Fruibilità

Cosa significano i tempi?

Affidabilità

Errate conclusioni

Utilità

Ci da solo il consuntivo



MECCANISMI COMMERCIALI



Sviluppare attività a maggior valore aggiunto percepito

Fidelizzare la clientela e comunicare i benefici

Cercare nuovi clienti

ERRORI ORGANIZZATIVI



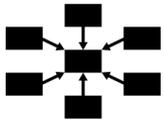
Stabilire saturazioni organizzative sottostimate

Scarso coinvolgimento sugli obiettivi



Legge di PARKINSON

Giustificazione dei comportamenti



Accentrite organizzativa

Scarso presidio delle performance



ERRORI COMMERCIALI



Tariffe
irrazionali

Sperequazione
tra i clienti



Scarsa attenzione alla
customer care

Nessuna strategia
commerciale



ORGANIZZIAMOCI

Autonomia dal professionista

Parco clienti remunerativo e selezionato

Minimizzare il rischio competitivo

Performance delle ASA bilanciate

Gestione impatto FE sulla struttura



STRATEGIA COMPETITIVA

Leadership di mercato

Differenziazione

Specializzazione

OBIETTIVI

Crescita /
Consolidamento

Passaggio generazionale

Cessione/fusione

UN SISTEMA DI CONTROLLO FATTO BENE DEVE:



Essere compreso, internalizzato e condiviso dai membri organizzativi

Permettermi di creare e condividere e controllare gli obiettivi



Far emergere gli spazi di miglioramento

Con indicatori sintetici e numerici dar in ogni momento lo stato dello studio

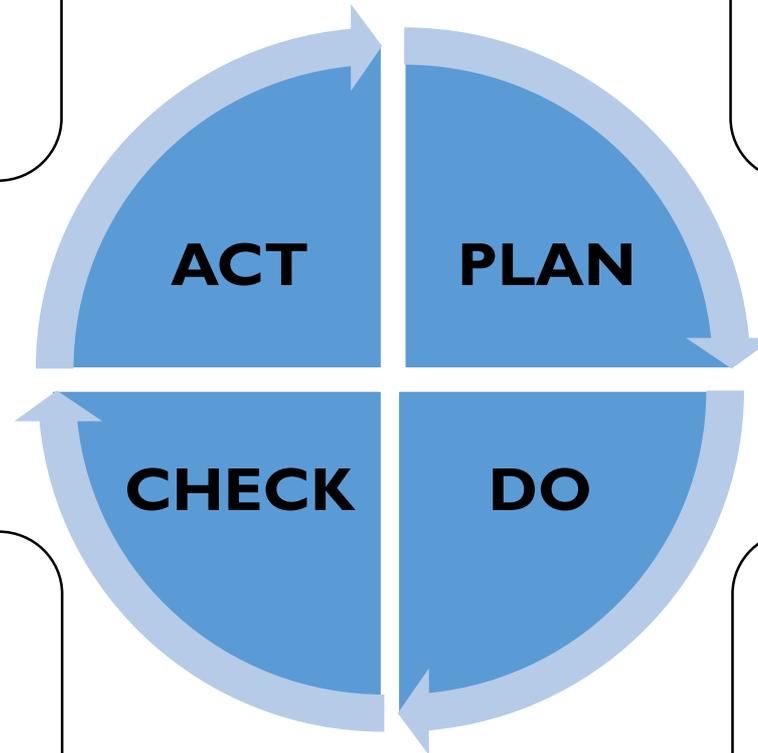


Mettermi nelle condizioni di prendere le decisioni

Creare le condizioni per un miglioramento continuo

**Condivisione dei
risultati e
definizione di
nuovi obiettivi**

**Definizione
parametri di
miglioramento
economico ed
efficienziale**



**Controllo a
consuntivo dei
parametri
pianificati**

**Attivazione del
flusso dei processi
organizzativi**

COSA VENDE LO STUDIO



Contabilità

Fatturazione conto terzi

Dichiarazioni

Problem Solving

Bilanci

Paghe

Consulenza

Pratiche varie

Sedute Psichiatriche



Titleist

4



Costo



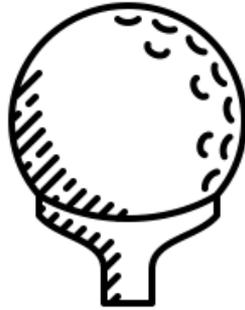
Prezzo



Forfait

Saturazione





Produttive
80%

20%
improduttive

Produttive
80%

Costo Diretto: 20€

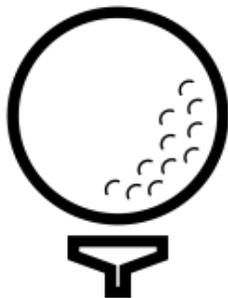
Costo Indiretto: 20€

Incidenza
dell'improduttività:
7/8€



**COSTO
PIENO:
40€**

PRODUTTIVITÀ MEDIA



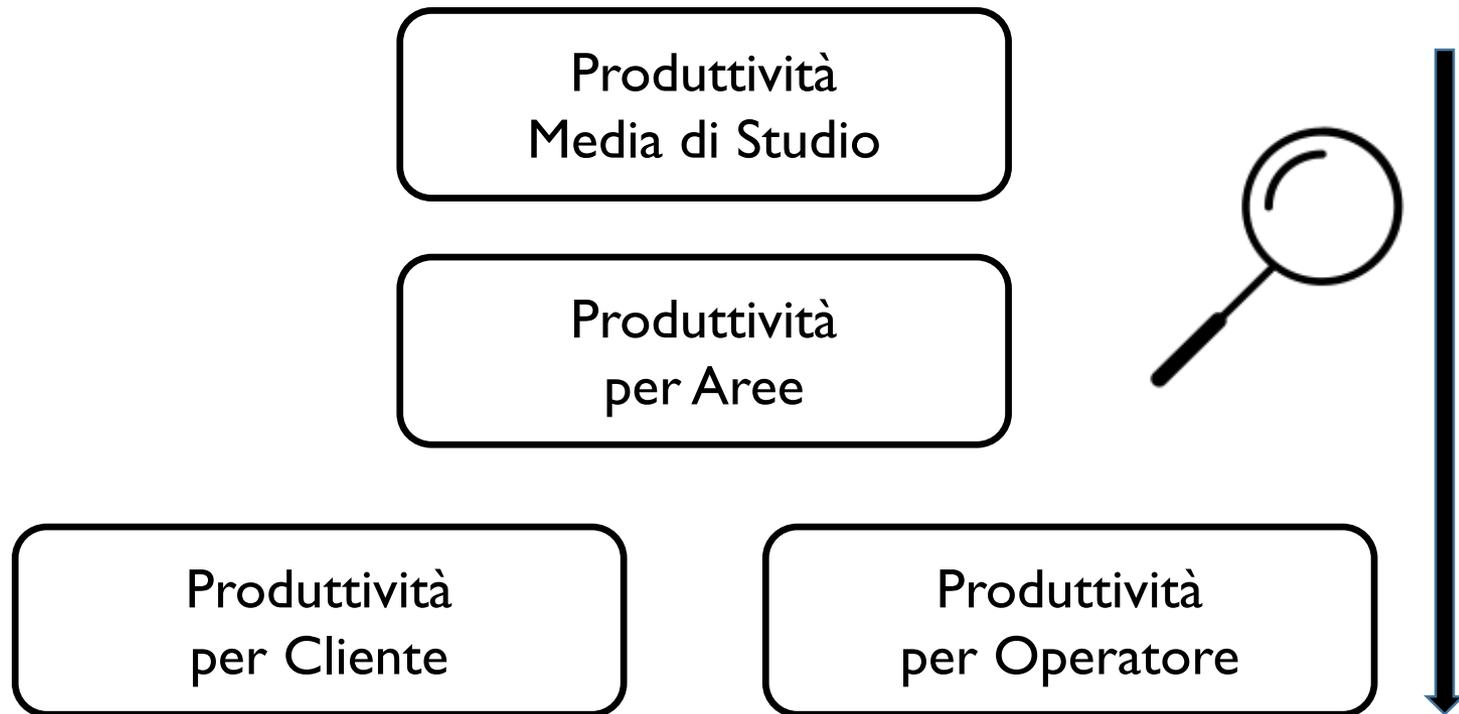
60 €/h

55 €/h

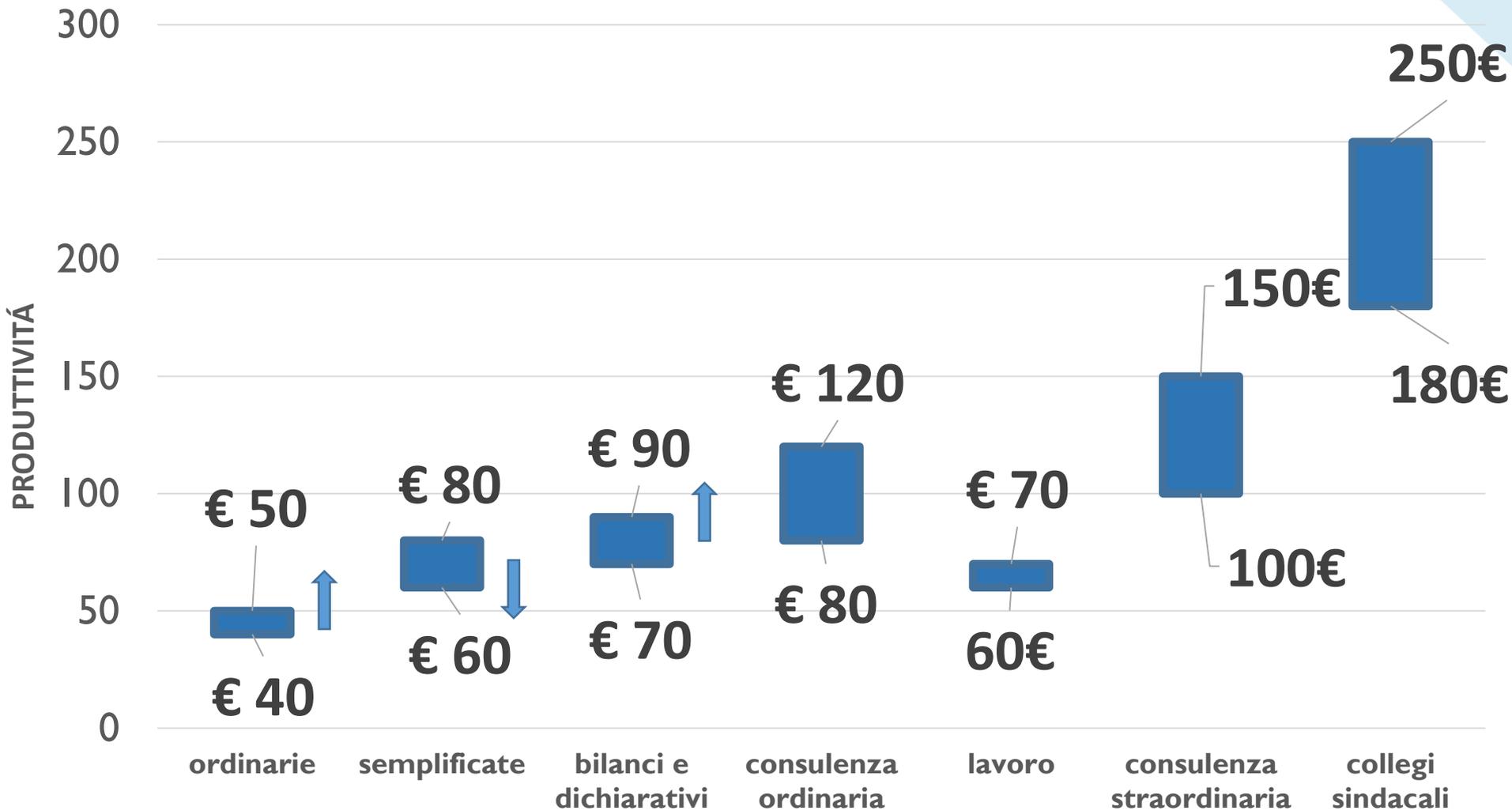


**55€/h – 40€/h =
15€/h lordi di utile**

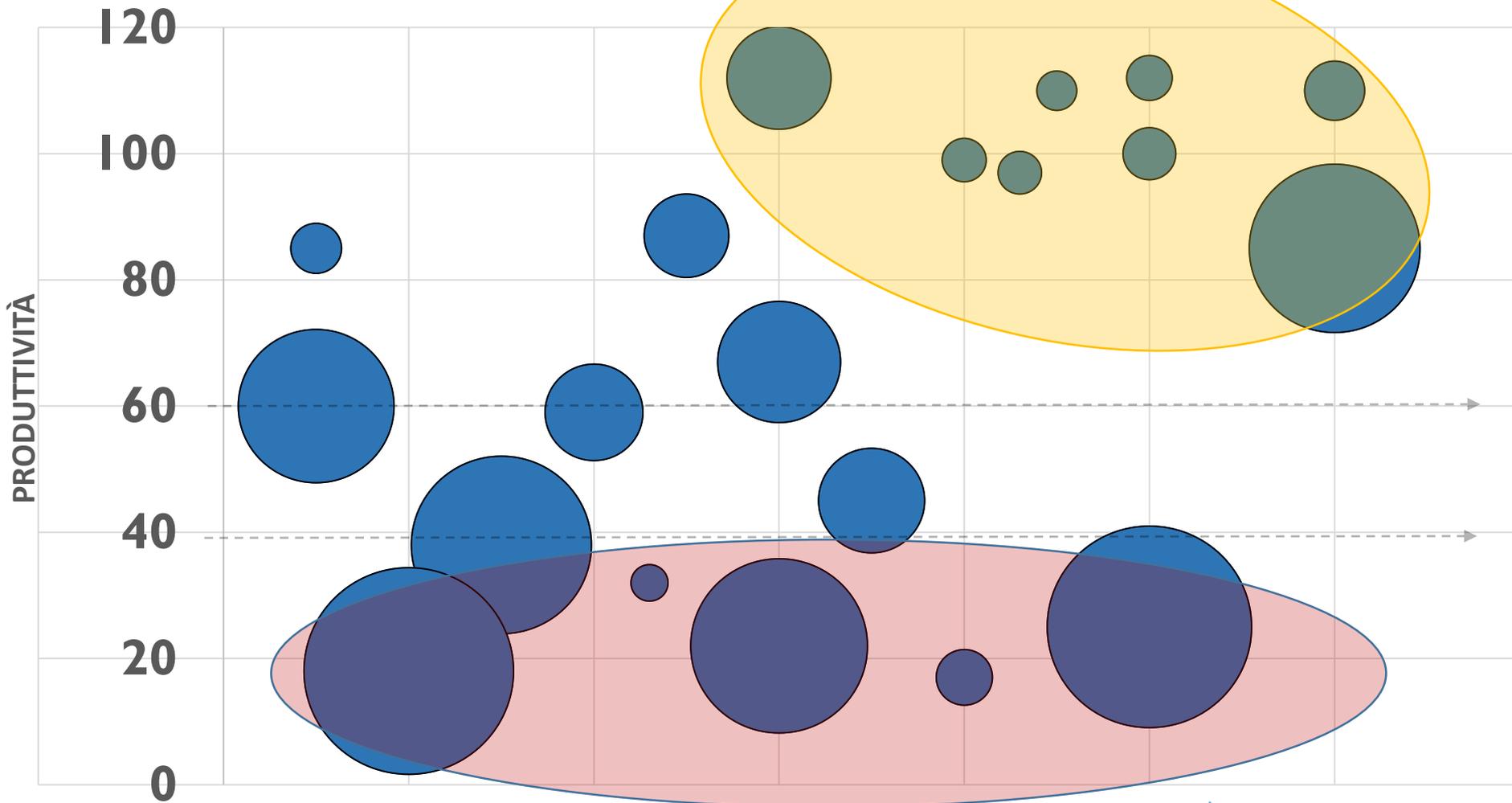
COME SI CONTROLLA LA PRODUTTIVITÀ?



PRODUTTIVITÀ DI MERCATO PER ASA



PRODUTTIVITÀ PER CLIENTE



COSA INFLUENZA IL FLUSSO DEL VALORE E LA GENERAZIONE DEGLI SPRECHI

Interpretazione del concetto di servizio

Procedure codificate e condivise

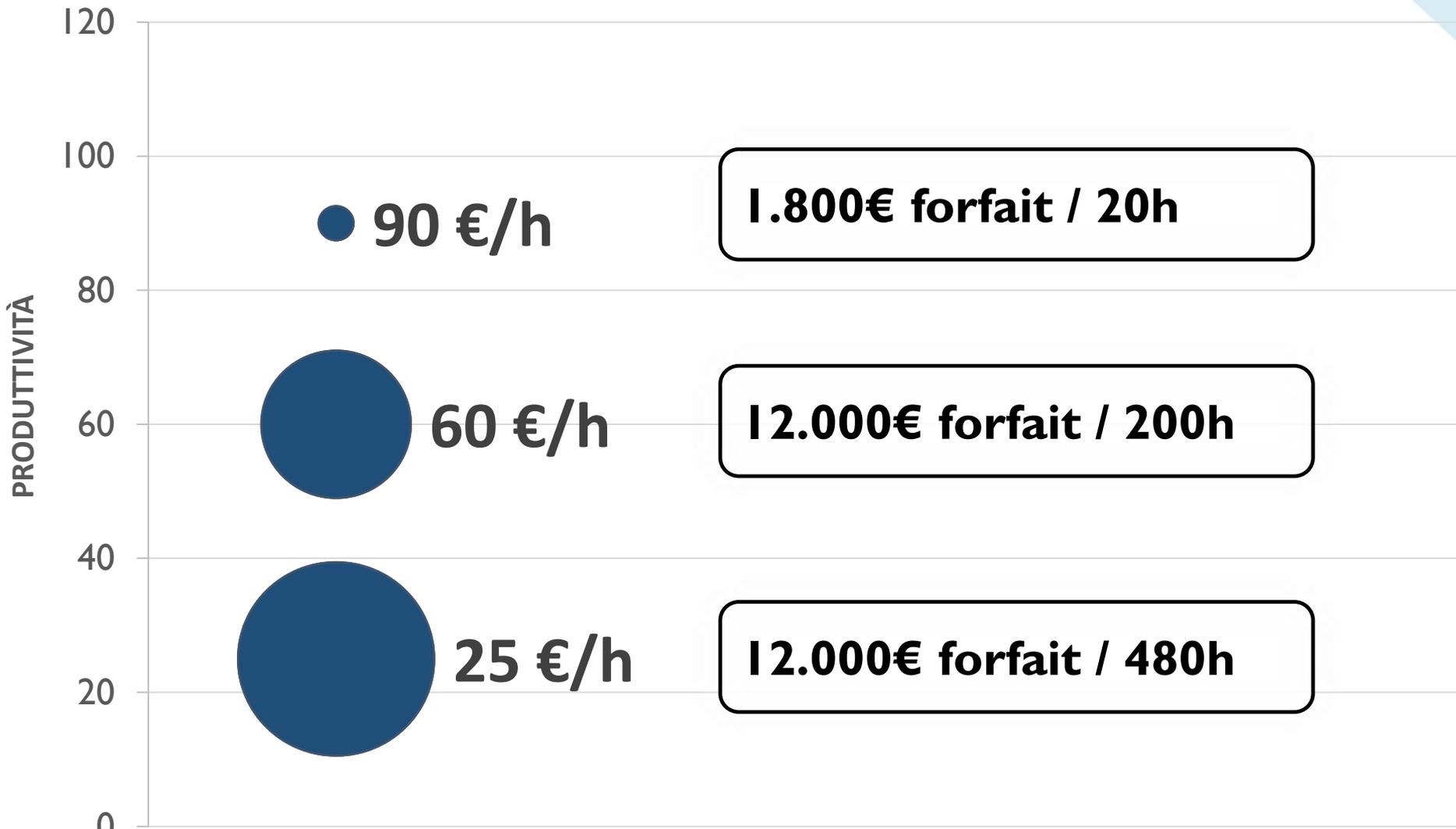
Educazione della clientela

Evoluzione tecnologica

Educazione dei dipendenti

Correttezza e consapevolezza delle tariffe applicate

PRODUTTIVITÀ PER CLIENTE





I benchmark per razionalizzare la necessità del cambiamento

Gestione delle criticità gestionali a «tavolino» e pianificazione del cambiamento

Mettere a budget le rese quantitative ed economiche delle risorse attraverso una mappatura degli impegni sui clienti

Gestione dinamica dello studio: il timesheet come strumento per aggiustare la rotta e controllare il mutamento dovuto alla FE

Budget quantitativo ed economico dello studio con relativi recuperi

Declinazione del budget per ASA

Budget Per operatore

Budget per cliente



Risorsa assegnata
Tempo assegnato
Tariffa applicata

Budget ad elevato dettaglio



Ottimizzare la produttività

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Incremento del fatturato



Riduzione di errori e duplicazioni

Recupero della produttività per ASA



Acquisire consapevolezza delle tariffe applicate

Riduzione del full cost



Avere coscienza dell'andamento dello studio

Distribuire i carichi di lavoro



Creare sistemi premianti

STUDIO ESEMPIO E ASSOCIATI

4 operativi

+

2 soci

**2 soci = 2 x 2200h =
4400h**

**4 collaboratori =
4 x 1760h = 7040h**

7040h + 4400h = 11040h presenza

Studio

Clienti

11.040h (Magazzino ore presenza)

80%

20%

8832h

2208h

PRODUTTIVE

**NON
PRODUTTIVE**

QUANTO POSSIAMO RECUPERARE

Fatturato

309.000 €

Magazzino ore produttive

8832 h

Produttività studio

35€/h

44.160€ di recupero
sul b.e.p.

40 €/h

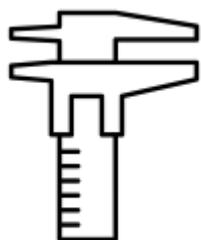
176.640€ di recupero
sul livello di mercato

55 €/h



DOVE E COME INTERVENIRE?

Processi e comportamenti



Calibrare le tariffe

Strategie commerciali



IL MAGAZZINO DELLO STUDIO

Numero ore presenza

Personale ft : 1760 ore presenza anno

Professionisti/soci : 2200 ore presenza anno

Ore produttive

80% delle ore presenza

Produttività media

Fatturato di competenza /ore produttive



BUDGET ECONOMICO CLIENTE

Ex ante

FORFAIT 4.000€ ANNO



Produttività BEP $4.000\text{€}/40\text{€}/\text{h}$
= 100h anno

Produttività mercato
 $4.000\text{€}/60\text{€}/\text{h} = 67\text{h anno}$

Consapevolezza di un obiettivo
condivisibile e misurabile

BUDGET ECONOMICO CLIENTE

Ex ante

3000 righe registrazione



Contabilità 54,5h/anno

Produttività di mercato
 $54,5h \times 45\text{€}/h = 2.454,5\text{€}$

Bilanci e dichiarativi
 $16h \times 80\text{€} = 1.280\text{€}$

Produttività del cliente
 $3.732/70,5h = 53\text{€}/h$

BUDGET QUANTITATIVO OPERATORI

Ex ante

Budget di 1500h



Quanti righi/protocolli sono assegnabili?

Quante paghe devono essere elaborate?

Quante ore si liberano dalla contabilità?

Condividere un obiettivo analitico e misurabile

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

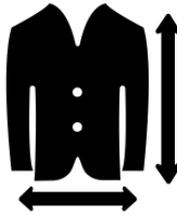


Produttività analitiche dello Studio

Produttività potenziale per area/attività/persona

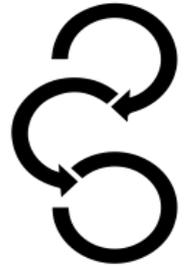


L'analisi
consente poi di
applicare un
sistema di
Lean office



Dimensionamento
dello Studio

Creazione di
procedure omogenee

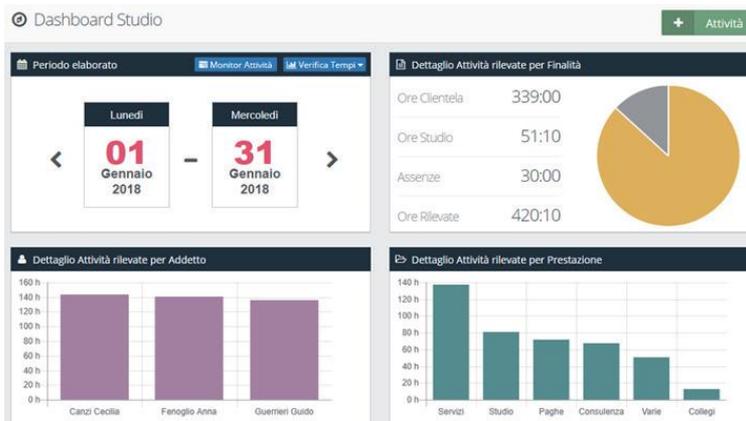


Sistemi premianti

Miglioramento continuo delle
performances



CHECKUP STUDIO



Checkup studio ti consente di avvicinarti, in maniera semplice ma efficace, alle tematiche del **controllo e della redditività di studio.**

Prova la
versione demo gratuita
di CHECKUP STUDIO
utilizzando
la **CHIAVETTA USB**

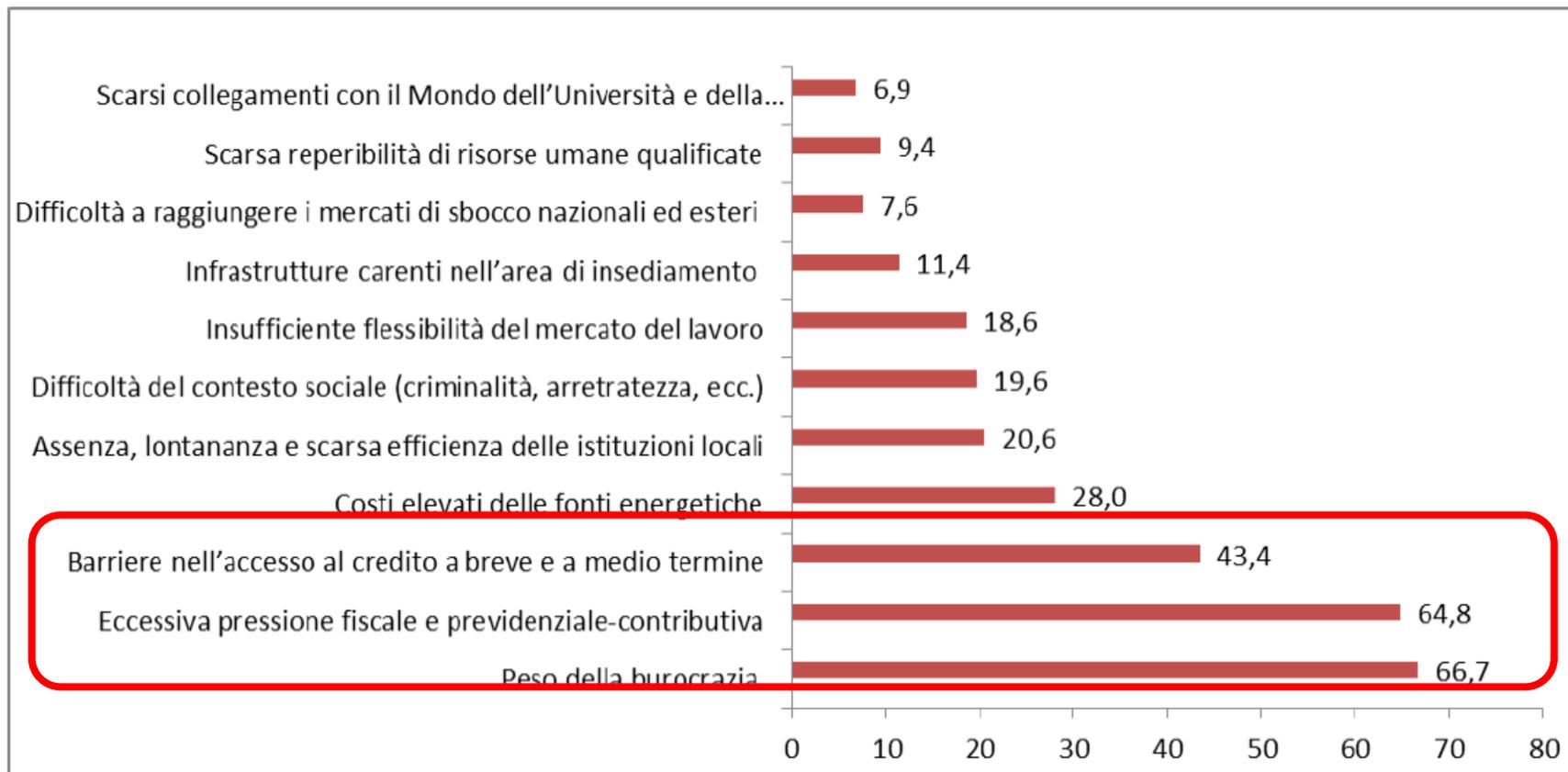
Registrati con 2 semplici passaggi
ed inizia subito a testare
tutte le potenzialità del servizio

La versione dimostrativa permette l'utilizzo integrale del servizio web (limitata solo dal numero di anagrafiche 10 clienti- 3 addetti) inoltre dispone di archivi dimostrativi precaricati, liberamente modificabili, tutorials, aggiornamenti gratuiti ed automatici, assistenza software



COMBATTERE L'EFFETTO COSTO NECESSARIO

PERCEZIONE FATTORI ESTERNI CHE LIMITANO IL SUCCESSO



Fonte: Indagine MISE, marzo 2014

COMBATTERE L'EFFETTO COSTO NECESSARIO

CONTABILITA': SPOSTARE IL FOCUS DAL FISCO ALLE PERFORMANCE



linee di prodotto / ricavo

costi/ricavi - incidenza e indici

principio di Pareto

proiezione sds / isa



80
20

COMBATTERE L'EFFETTO COSTO NECESSARIO

ATTIVARE UNA STRATEGIA DI PRESIDIO IN AZIENDA COSTANTE



percezione di servizio esclusivo

software di collaborazione

maggiore resa del tempo

accesso ufficio in mobilità

aumento del reddito

strumenti di analisi

forte fidelizzazione

strumenti gestione credito

intercettazione bisogni latenti

partnership strategiche

COMBATTERE L'EFFETTO COSTO NECESSARIO

MONITORAGGIO OPPORTUNITA' DI SVILUPPO

presenza web e-commerce

finanza agevolata

analisi clienti

analisi competitor

business strategy

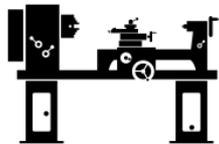
COMBATTERE L'EFFETTO COSTO NECESSARIO

NUOVO APPROCCIO AL MERCATO



CONSAPEVOLEZZA dell'imbianchino

CORAGGIO del muratore



VISION dell'artigiano

Per informazioni utili alla tua professione
Seguici..

Sui Social



Su LinkedIn cerca la nostra pagina:
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



WWW.VALORESTUDIOZUCCHETTI.IT

