

Cosa accadrà allo studio del commercialista



Consulenza Valore Studio s.r.l. Linkedin: Giorgio Miurin www.consulenzavalorestudio.it

Valore Audio



Vincere le proprie paure

A cosa serve pianificare e controllare

Consolidare e migliorare i risultati

Essere prevalenti nei rapporti con clienti

Dialogare con soci e responsabili sulla base di dati oggettivi

Sentirsi più adeguati alle col trollare

Anticipare le criticità

Capire quanto produce l'organizzazione

Gestire i rapporti generazionali

Valore Andio
A cura del Dott. Giorgio Miurin

Dialogare e coinvolgere i dipendenti sugli obiettivi

Conoscersi e capire come siamo oggi, come saremo domani e quali decisioni prendere

Da un punto di vista semantico è facile parlare

Dal concetto ai numeri per quantificare l'efficienza, la produttività, l'efficacia







Passaggio generazionale responsabili, figli, mogli mariti ecc.

Non possono esserci legami familiari ma RUOLI

AD OGNI RUOLO DEVONO CORRISPONDERE DEGLI
OBIETTIVI E DEI SISTEMI DI MISURAZIONE

PER RAGGIUNGERLI E COME CONTROLLARLI
AVVICINA I «MODI DIVERSI DI PENSARE»

AV VICINA I «IVIODI DIVENSI DI PENSANE»

PIANIFICARE E CONTROLLARE AGEVOLA IL PASSAGGIO «DI ESPERIENZE E NUOVE IDEE»

L'NTERPRETAZIONE PERSONALE CREA CONFLITTI

ASSAGGIO «DI ESPERIENZE E NUOVIJACO





KAIZEN

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





Metro di misura e visione aziendalistica

Saper Misurare

Saper Organizzare

Saper Vendere



Serve un metro di misura sintetico

mis

Che influenzi le decisioni operative

Che allinei tutti sul concetto di efficienza

concetto di efficienza

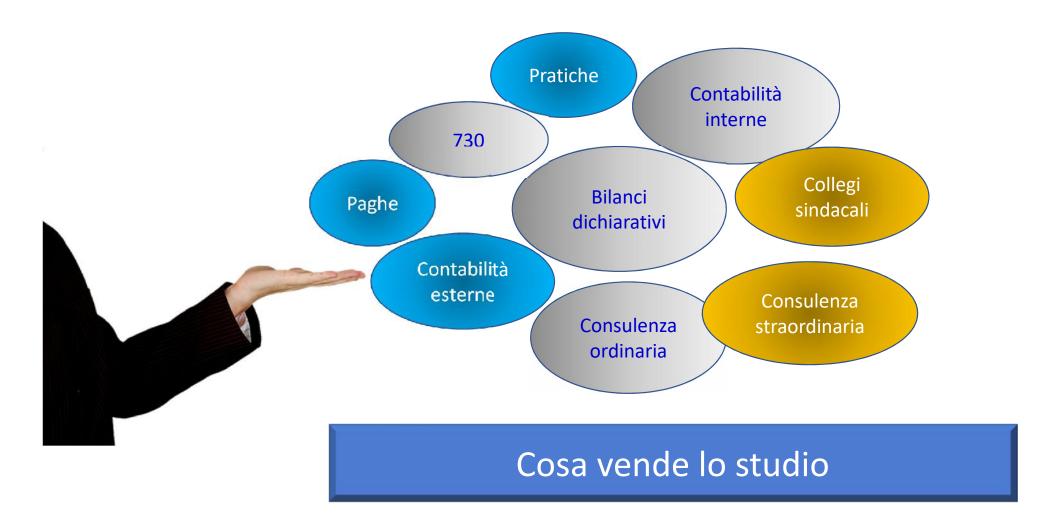
Valore Audio
A cura del Dott. Giorgio Miurin



Metro di misura aziendale

assemblaggio saldatura vendita al dettaglio verniciatura taglio laser estrusione ecc... cablatura A cura del Dott. Giorgio Miurin

Metri lineari Metri quadri N. pezzi q.li/ora Ecc.





Cosa vende lo Studio?

Sedute psicologiche (ai clienti)

Assistenza

Competenza

Problem solving

Sicurezza

Servizi/prodotti

Ci pagano per questo?

Diamo dei numeri alla produttività, efficienza, programmazione

efficienza, programmazione

Come migliorare la produttività delle nostre organizzazioni

Cosa dobbiamo misurare e programmare per essere più efficienti

Come essere certi delle nostre decisioni

Cos'è la produttività e come si misura

cos e la productività è come si misura



Cosa vende lo Studio?

Bisogna pianificare, controllare, valorizzare e non sprecare

non sprecare

Esiste un magazzino anche nello Studio

Cosa si intende per produttività oraria dello Studio?

o Studio







Qual è la giusta regolazione dei fattori critici del nostro Studio?

- Costi
- Rese orarie
- Saturazione
- Rispetto della programmazione



Costo orario

Costo diretto

professionisti

36€/ora

olgilo

dipendenti

18€/ora

Costo pieno

40/45€/ora

CONSULENZA Valore Audio



Ogni organizzazione ha un magazzino pari alle ore uomo che ha comprato ad inizio anno

Quantità per addetto produttivo

In che tempi deve essere eseguito un adempimento

Quanti addetti possono seguire un cliente

Come devono essere programmate le risorse





Saturazione organizzativa

Ex ante preventiva

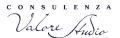


Quante righe / protocolli sono stati assegnati

Quante paghe devono essere elaborate?

Quanti bilanci / dichiarazioni ?

Ed il professionista/i?



Timesheet tradizionale: rischio competitivo per lo studio

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

Indice del colesterolo

min

150

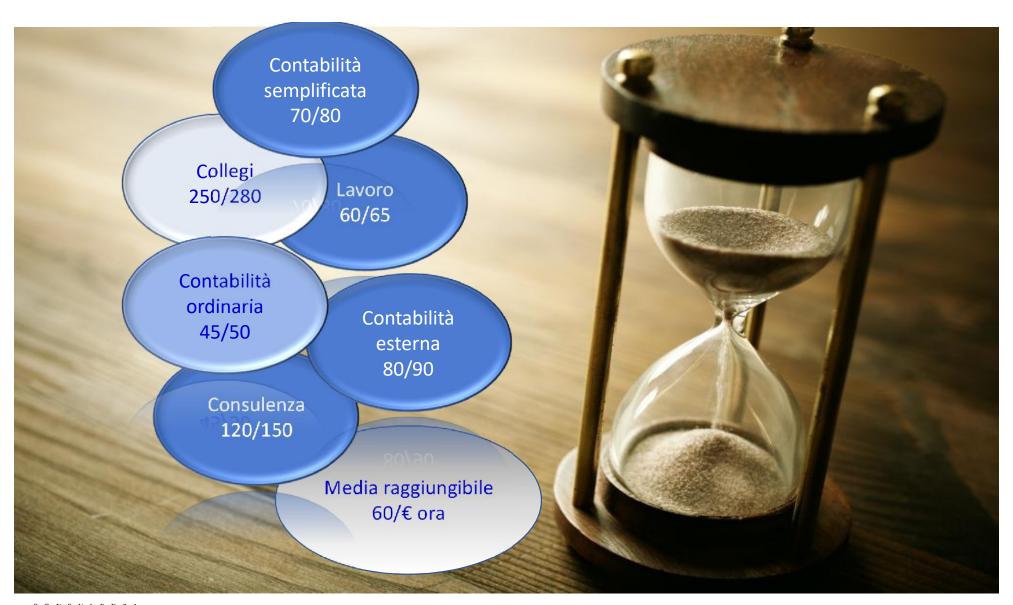
max

Quali sono i benchmark di valutazione?

A volte si confonde la pianificazione con il timesheet

Il timesheet se usato male fa danni

Valore Andio











Ma noi non vendiamo singole ore









Proponiamo un forfait

Quante palline/ore possiamo programmare sul cliente?





Per pianificare serve un punto fermo di confronto

Quanto possiamo recuperare

Dove possiamo recuperare

Come possiamo recuperare



Come controllare preventivamente?

Quanto dovrebbe rendere ogni cliente

Quanto dovrebbero costare le risorse

Da cosa dipendono le rese produttive dello Studio



Definire gli obiettivi = budget

Il budget complessivo dello Studio è semplice

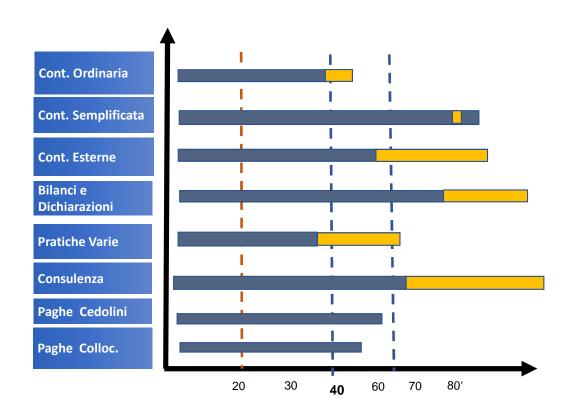
Il budget delle singole componenti è complesso

budget per aree

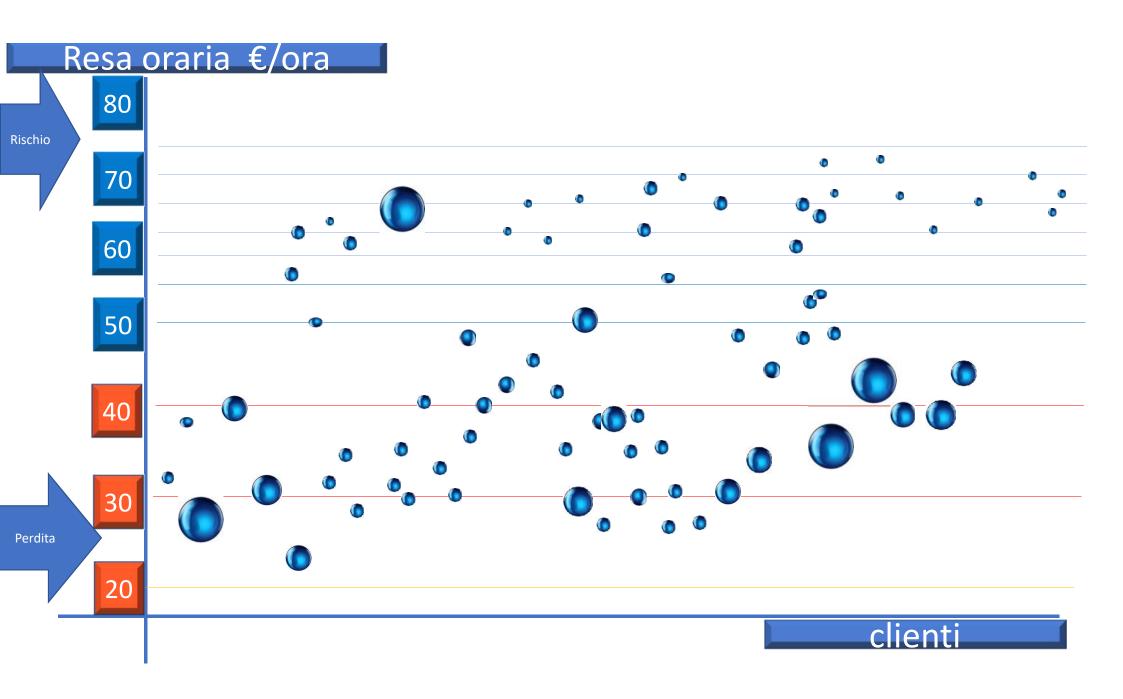
budget per cliente

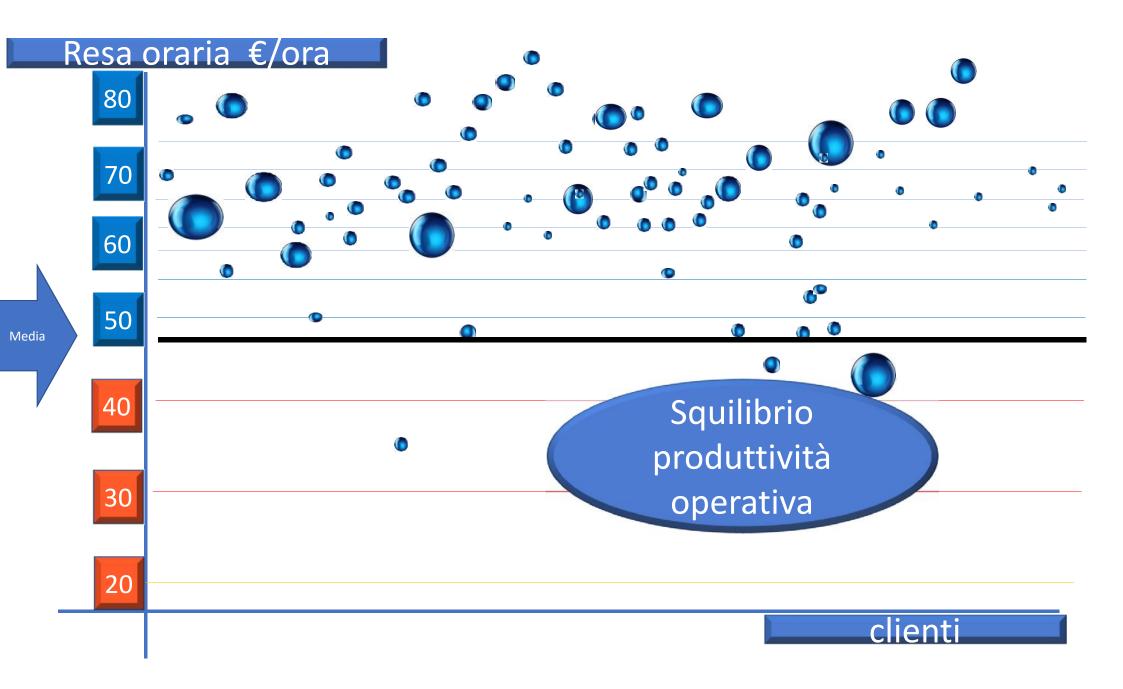
budget per operatore

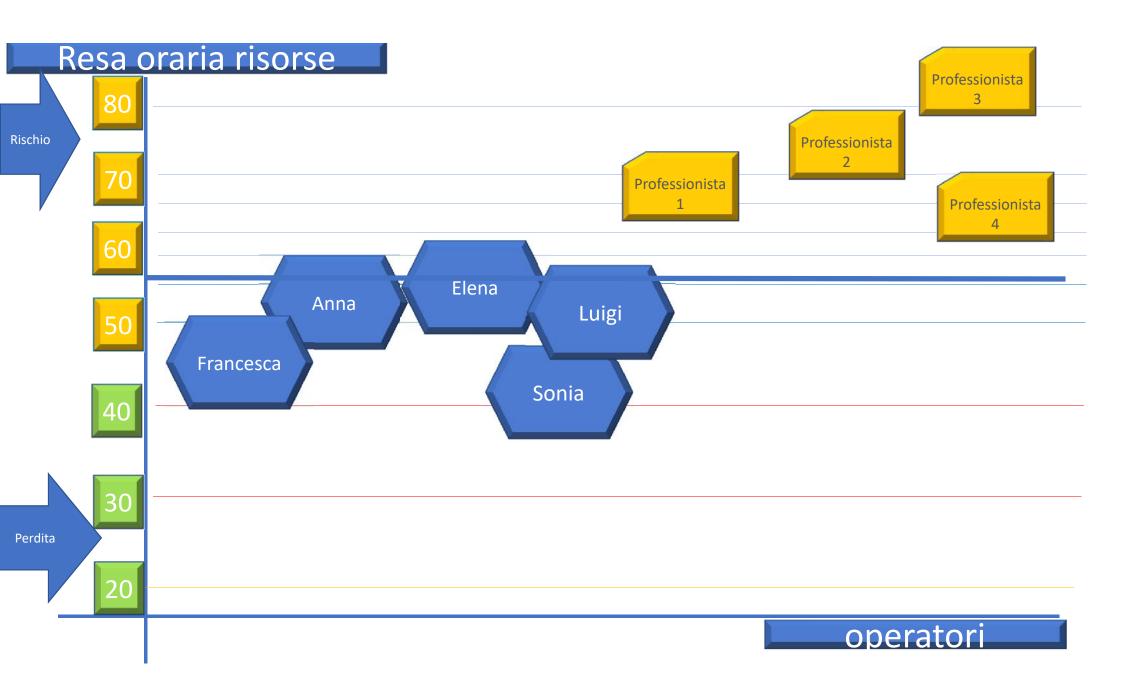












Carico di lavoro per cliente/attività (righi, fatture, cedolini, quadri)



Tempo tecnico

Benchmark settoriale analitico

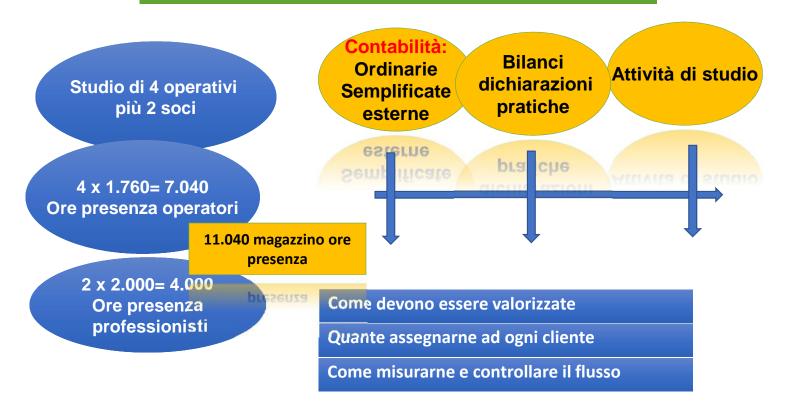
Tempo tecnico x TCC (complessità)



Tempo stimato

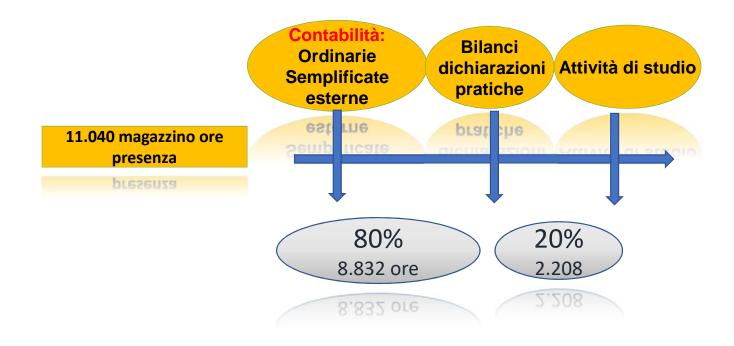


Ma a cosa serve la pianificazione ed il controlloNel concreto?......





Ma a cosa servepianificare l'improduttività





A fronte di soli 35 € di produttività che fare ?





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

comportamenti

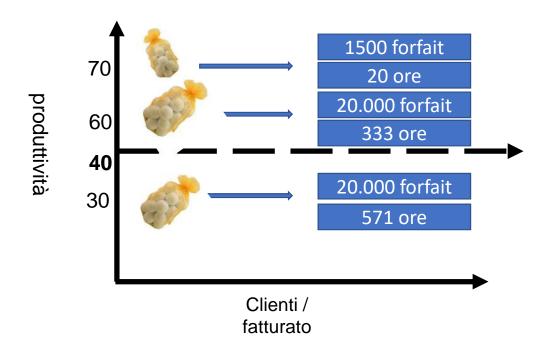
Calibrare le tariffe

Tracciare le strategie commerciali

commerciali



Mappatura della clientela





Budget economico sul singolo cliente

Ex ante preventiva

produttività b.e.p
4.000/40€ ora =100 ore anno

Forfait 4.000 annui

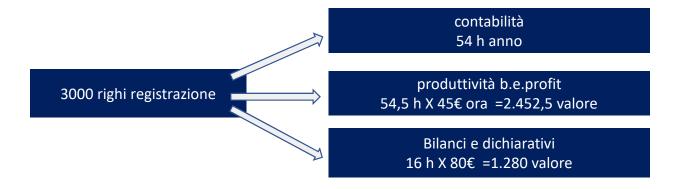
produttività b.e.profit
4.000/60€ ora =67 ore anno

Consapevolezza di un obiettivo misurabile



Budget economico sul singolo cliente

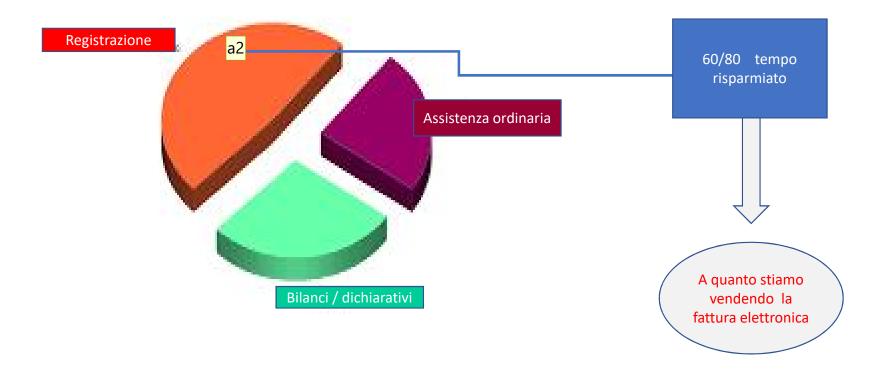
Ex ante preventiva



Produttività del cliente 3.732/ 70,5 h =52 €/ora



Le attività a forfait

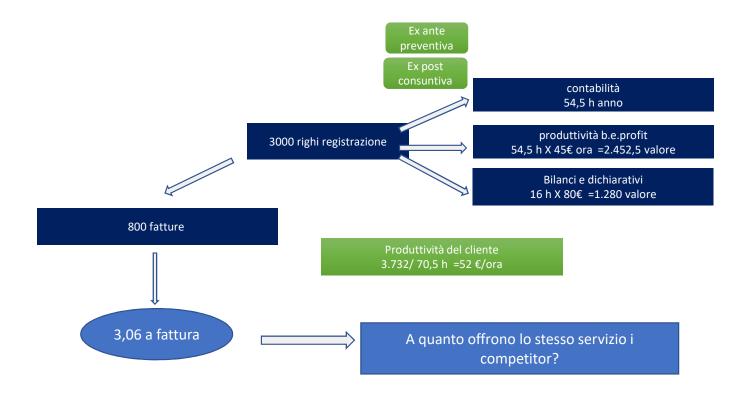




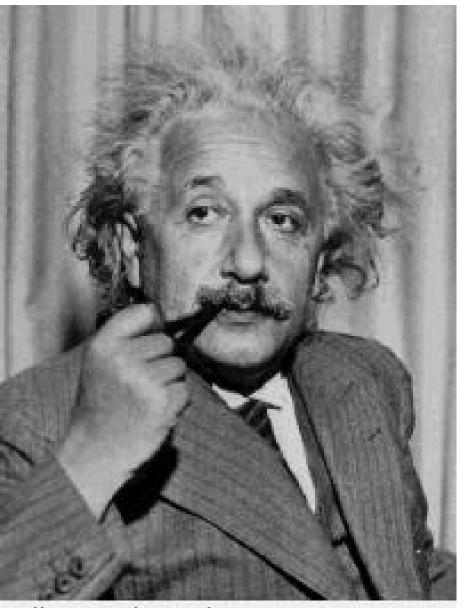
Diapositiva 40

a2 asus; 12/11/2018

Budget economico sul singolo cliente







Albert Einstein

Esci dalla confusione e trova la semplicità

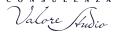
Esci dalla discordia e trova armonia

Nel pieno delle difficoltà risiede l'occasione favorevole



Prima e dopo

Ricavi d'esercizio	503.786	100	503.786	100
Costi di struttura	53.979	10,7	53.979	10,7
VALORE AGGIUNTO	449.808	89.3	449.808	89,3
Personale	336.447	66,8	267.316	53,1
EBITDA	113.361	22,5	182.491	36,2
Affitti e leasing	34.744	6,9	34.744	6,9
Amm.ti e fondi	14.627	2,9	14.627	2,9
EBIT	63.989	12,7	133.119	26,4
Oneri finanziari	821	0,2	821	0,2
Proventi finanziari	0	0	0	0,0
Costi diversi	1	0,0	1	0,0
Ricavi diversi	5.560	1,1	5.560	1,1
UTILE OPERATIVO	68.728	13,6	137.858	27,4



Prima della fatturazione elettronica

	Studio	Cont. interna	Bilanci/ Dich.vi	Esterne	Pratiche	Cons. Straord.
Ricavi	503.786	219.513	123.178	30.840	94.256	36.000
Personale	239.022	118.933	47.721	8.620	26.296	37.452
Inefficienza	97.425	56.767	19.092	2.789	8.677	10.100
Struttura	102.267	56.421	20.999	3.213	9.997	21.637
Marginalità	65.072	-12.607	35.666	16.218	49.286	-23.189
Costo €/h	40,0	38,3	39,0	42,4	41,9	47,4
Tariffa €/h	45,9	36,3	54,7	89,5	87,9	28,8



Il dopo fatturazione elettronica

	Studio	Cont. interna	Bilanci/ Dich.vi	Esterne	Pratiche	Cons. Straord.
Ricavi	503.786	219.513	123.178	30.840	94.256	36.000
Personale	178.555	61.914	44.274	8.620	26.296	37.452
Inefficienza	88.762	37.051	22.730	3.748	11.660	13.573
Struttura	102.267	42.688	26.188	4.318	13.434	15.638
Marginalità	134.203	77.861	29.985	14.154	42.865	-30.662
Costo €/h	45,3	41,6	44,6	48,4	47,9	53,4
Tariffa €/h	61,7	64,4	59,0	89,5	87,9	28,8



Analisi clientela Prima della fatturazione elettronica

Cliente	Regime	Movimenti contabili	Ore standard	Ore rilevate	Movimenti/ ora	Difficoltà	Marginalità (€)	Produttivi tà
Cliente1	0	1.823	78	155	11,8	1,98	-774	34,5
Cliente2	S	41	3,5	4	10,3	1	498	104,4
Cliente3	S	620	39	90	6,9	2,31	-1.272	24,7
Cliente4	0	2.030	87	97	20,9	1,11	4.604	76,2
Cliente5	0	135	9,5	35	3,85	3,68	1.830	72,4
Cliente6	S	263	12	16	16,4	1,33	2.405	151,5
Cliente7	0	5.200	244	214	24,3	0,88	-4.341	19,9
Cliente8	S	81	7,2	8	10,1	1,11	666	110,5
Cliente9	S	120	9	4,5	26,7	0,5	830	158,2
Cliente10	S	570	45	80	7,1	1,78	33,7	37,4
Cliente11	0	680	34	72	9,4	2,12	-906	28,5
Cliente12	0	520	26	83	6,2	3,19	7.381	152,8



Analisi clientela Dopo la fatturazione elettronica

Cliente	Regime	Movimenti contabili	Ore standard/s tima	% miglioram ento	Movimenti/ora	Marginalità (€)	Produttività
Cliente1	0	1.823	61	61%	29,9	2.986	87,6
Cliente2	S	41	4	0%	10,3	498	104,4
Cliente3	S	620	47	48%	13,2	448	42,3
Cliente4	0	2.030	30	69%	67,6	7.284	246,3
Cliente5	0	135	25	28%	5,4	2.230	101,4
Cliente6	S	263	12	25%	21,9	2.565	202,0
Cliente7	0	5.200	88	59%	59,1	699	48,4
Cliente8	S	81	7	13%	11,6	706	126,3
Cliente9	S	120	4	11%	30,0	850	178,0
Cliente10	S	570	42	48%	13,6	1.554	71,2
Cliente11	0	680	36	50%	18,8	534	57,0
Cliente12	0	520	53	36%	9,8	8.581	239,3



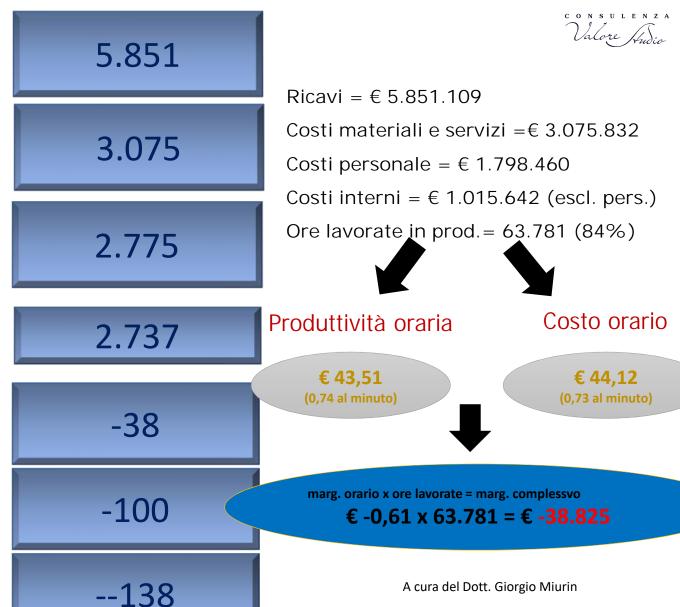
Sviluppo commerciale

Ricerca diretta di nuovi clienti





Utile caratteristico



Costo per Fase di Lavorazione

	Totale		1 satinatura preparazio del forma lamiera	ne	2 stampagg	io	5 laser cutting	3 2D	6 laser cutting	3 3 D	9 ripristino	ı	10 imballo		11 asportazior truciolo	
Costi Produzione																
Costi Commerciali	12.755	0	180	o	1.040		358	0	375	o	3.034	1	1.468	1	327	(
Spese Generali	27.801	1	440	1	8.975	<u>.</u>	1.241	1	1.965	1	4.247	1	1.435	1	369	
Affitti e leasing	188.985	7	24.048	31	25.607	g	16.032	17	16.032	9	21.710	4	4.453	2	4.787	······
Ammortamenti	126.541	4	620	1	15.718	5			62.220	34	1.409	0	40	0	186	(
Oneri finanziari																
Costo del personale	1.464.152	52	33.178	43	131.306	45	44.116	47	64.090	35	311.722	56	158.545	59	40.580	57
Costi Diretti	1.820.233	65	58.467	75	182.646	63	61.747	66	144.681	79	342.121	61	165.941	61	46.248	65
Costi Produzione																
Costi Commerciali	134.952	5	1.907	2	11.008	4	3.792	4	3.963	2	32.097	6	15.529	6	3.457	ŗ
Spese Generali	278.368	10	3.933	5	22.707	3	7.823	8	8.174	4	66.207	12	32.032	12	7.131	10
Affitti e leasing	21.806	1	2.775	4	2.955	1	1.850	2	1.850	1	2.505	0	514	0	552	<u>1</u>
Ammortamenti	49.885	2	855	1	25.480	9	2.868	3	5.130	3	4.315	1	110	0	181	(
Oneri finanziari	174.551	6	2.466	3	14.238	5	4.905	5	5.126	3	41.515	7	20.085	7	4.472	ϵ
Costo del personale	334.308	12	7.576	10	29.981	10	10.073	11	14.634	8	71.175	13	36.200	13	9.265	13
Costi Indiretti	993.869	35	19.511	25	106.369	37	31.312	34	38.876	21	217.815	39	104.470	39	25.059	35
Totale Costi	2.814.102	100	77.978	3	289.014	10	93.058	3	183.557	7	559.936	20	270.412	10	71.308	3
Costo ora operativa manodopera	44,12	0,74	86,53	1,44	55,55	0,93	51,92	0,87	98,01	1,63	36,91	0,62	36,84	0,61	43,64	0,73



dal Full Cost al Pricing

Descrizione	Materiale e lavorazione	Costo Acquisto
SVILUPPO LAMIERA	1600X1250X1 SB+PVC	43,20
VASCA STAMPATA	500X400X300H	23,88
STAFFA LATERALE	607X90 15/10 SCARTO SB+PVC	1,74
PRIGIONIERO RAMATO M6X15	FORNITURA VIT. BALBI	0,24
DADO AUTOBLOCCANTE M6	FORNITURA VIT. BALBI	0,20
RONDELLA FASCIA LARGA	FORNITURA VIT. BALBI	0,15
ADESIVO FONO ASSORBENTE	FORNITURA ACUST. IND.	0,42
OLIO PULIZIA	FORNITURA CHEMMA	0,10
GAS PER SALDATURA	FORNITURA IBO	1,00
ABRASIVI VARI	VARI	2,00
PROTETTIVO	BRHEMAPAINT	0,10
ESTENSIBILE PER IMBALLO	BREMAPHAINT	0,50
LAVORAZIONE INOX STYLE C/LAV		18,40
MATERIA PRIMA UTILIZZATA		91,93

Descrizione	Fase lavorazione	Costo Totale	Costo orario	Tempo per operatore (minuti)	Operatori (nr)	Pezzi (nr)
PROGRAMMAZIONE DI NASTING	Generale	3,69	0,82	45,0	1	10
RECUPERO LAMIERA DAL MAGAZZINO	Generale	0,41	0,82	5,0	1	10
TAGLIO LASER	Laser 2D	5,20	0,80	6,5	1	
ATTREZZAMENTO PER PIEGA SCHIACCIATA	Piegatura	6,08	0,76	12,0	2	3
PIEGA SCHIACCIATA	Piegatura	1,52	0,76	1,0	2	1
ATTREZZAMENTO 2 (invaso)	Piegatura	6,08	0,76	12,0	2	3
PIEGA 2	Piegatura	3,04	0,76	2,0	2	1
ATTREZZAMENTO 3 (lati)	Piegatura	6,08	0,76	12,0	2	3
PIEGA 3	Piegatura	1,52	0,76	1,0	2	1
ATTREZZAMENTO 4 (alzatina)	Piegatura	3,04	0,76	6,0	2	3
PIEGA 4	Piegatura	1,52	0,76	1,0	2	1
SALDATURA DELLA VASCA	Saldatura	1,22	0,81	1,5	1	1
RIPRISTINO VASCA	Ripristino	0,00	0,74			
ATTREZZAMENTO PIEGATRICE PER ALZATINA	Piegatura	1,52	0,76	3,0	2	3
PIEGA ALZATINA	Piegatura	1,52	0,76	1,0	2	1
SALDATURA ALZATINA	Saldatura	4,05	0,81	5,0	1	1
PULIZIA CON ACIDO PER SALDATURE	Ripristino	2,22	0,74	3,0	1	1
PULIZIA CON SOLVENTE	Generale	2,46	0,82	3,0	1	1
PREPARAZIONE PER IMBALLO	Imballaggio	0,69	0,69	1,0	1	1
IMBALLO	Imballaggio	0,69	0,69	1,0	1	1
LAVORAZIONI		52,55		122,00		



Azioni implementate

Strategia

Organizzazione

- Formulazione dei prezzi sulla base del Costo di Produzione
- Attivazione sistema di controllo automatico dei tempi di attraversamento
- Diminuzione magazzino per effetto smaltimento lotti di produzione
- Internazionalizzazione

lavorazioni esterne

Mercato

- Lancio iniziativa commerciale finalizzata alla cattura di nuovi clienti con pricing aggressivo
- Maggiore capacità di concorrere con i player locali
- Gestione dei clienti attivi sulla base di pricing mirati



Conoscere il "lato oscuro della luna"

- Per dare obiettivi oggettivi
- •Per misurare i risultati e le risorse commerciali
- Per fare strategie commerciali
- •per ridurre i tempi d'azione
- •Per non dipendere dalle opinioni dei commerciali
- Per non dipendere dal rapporto cliente/commerciale



Esigenze ed obiettivi

Esplorazione di nuovi settori e clienti a margine incrementale

Dimensionamento e controllo della rete commerciale

Incremento del fatturato

Saturazione della capacità produttiva

Posizionamento nel mercato

Come si ricercano nuovi clienti

Identikit del cliente potenziale

Individuazione delle aziende nell'area e del settore di riferimento

Identificazione dei valori distintivi dell'offerta

Individuazione dei possibili alleati

Azione di marketing diretto



Modelli a confronto

- Assenza di una spinta commerciale
 - Passa parola
 - Rapporto privilegiato con grossi clienti

- Rete commerciale non presidiata
 - Agenti pluri-mandatari
 - Commerciali dipendenti

- Rete commerciale presidiata
 - Presenza di un manager
 - Agenti pluri/monomandatari
 - Budget commerciale



Assenza di una spinta commerciale

Dipendenza dei volumi fatturati da pochi clienti

Politiche economiche e finanziarie imposte dalla forza contrattuale del cliente

Ripercussioni della flessibilità richiesta dai clienti prevalenti

Assoggettamento delle sorti aziendali alle politiche del cliente

Incapacità di reagire alle fluttuazioni di mercato



Rete commerciale non presidiata

Dipendenza dalle opinioni prevalenti

Struttura commerciale orientata alla gestione dei clienti esistenti



Aspetti strategici dello sviluppo

Organizzazione della ricerca (definizione degli obiettivi)

Selezione qualitativa (profilazione)

Definizione del messaggio commerciale "script"

Contatto telefonico (business intelligence) e presa di appuntamenti

Svolgimento della fase commerciale





Globo - Identikit

Settore di appartenenza

Strutture metalliche settore Edile

Dimensioni azienda

- Fatturato 3.0 mil. di €

- Dipendenti 15

Anno di fondazione

1997

Esigenze e obiettivi dell'azienda

- Incremento del fatturato
- Diversificare il portafoglio clienti





Timori

- Titubanze sull'esito

Globo

Fase Strategica: Analisi

Sono state individuate circa **4475** società nella sola regione Veneto (area di interesse sulla quale è stata svolta l'attività operativa) aventi le stesse caratteristiche dei clienti/alleati con i quali l'azienda già lavora.

Principali settori: - Studi di Architettura

- Studi di Ingegneria

Fase Operativa:

A fronte di un lavoro di scrematura svolto con banche dati, internet, e siti aziendali. **Aziende selezionate 250**

Risultati e opportunità significative:

- 03 Nuovi Clienti (2,5 Mil € fatturati);
- 55 Appuntamenti;
- Diverse trattative aperte e monitorare



Vettorello - Identikit

Settore di appartenenza

Meccanica (componenti meccanici di precisione)

Dimensioni azienda

- Fatturato 3,3 mil. di €

- Dipendenti 15

Anno di fondazione

1969

Composizione del fatturato

- 80% fatturato con

- totale con

1 cliente

15/20 clienti

Esigenze e obiettivi dell'azienda

- diversificare il portafoglio clienti
- incremento del fatturato
- saturazione della capacità produttiva

Timori

- Titubanze sull'esito





Vettorello

Fase Strategica: Analisi

Sono state individuate circa 2633 aziende aventi le stesse caratteristiche dei clienti con i quali l'azienda già lavora.

Principali settori: - del legno

dei farmaci e prodotti alimentaridel vetro

- delle impermeabilizzazioni

del packagingmacchine e impianti complessi

Fase Operativa:

A fronte di un lavoro di scrematura svolto con banche dati, internet, e siti Aziende selezionate 150 aziendali.

Risultati e opportunità significative:

- 03 Nuovi Clienti;
- 12 Appuntamenti;
- Alcune trattative ancora attive oggi, una su tutte con un'azienda del gruppo leader del settore Automotive Italiano.



Vettorello – Il Mercato

Stralcio del mercato Vettorello	Veneto	Trentino e Friuli	Emilia	Totale	Italia
Segatrici per il legno	15	7	20	42	89
Macchine per deformare il legno	3	0	1	4	15
Macchine per assemblare, incollare e rivestire il legno	13	2	10	25	61
Macchine ed attrezz.re per il tratt.to superfici di legno	10	6	0	16	34
Macchine ed attrezzature per la produzione di paste alimentari	18	0	19	37	97
Forni a griglia per panifici	15	1	1	17	30
Macchine e attrezzature per levigare e finire, per cave di pietra	11	1	6	18	47
Macchine per lavorazione dei metalli in lamiera, in lastre, in barre, in profilati e in tubi	40	12	27	79	242
Macchine ed attrezzature per gioielleria e oreficeria	26	2	2	30	80
Regolatori ed avviatori	18	4	14	36	143
Macchine ed attrezzature per movimentazione continua, sollevamento e magazzinaggio di prodotti unitari	38	12	94	144	299
TOTALE 1	346	83	377	806	1983



Marzi - Identikit

Settore di appartenenza carpenteria medio leggera (trasformazione delle lamiere)

Dimensioni azienda

Fatturato al 1,8 mil €

Fatturato di previsione

(effetto della crisi) 800.000 € (- 50% stima calo fatturato)

Fatturato dopo sviluppo commerciale 1.400.000 €

Dipendenti 8 + Titolare

Composizione fatturato

Il 75% del fatturato dipende da 2 clienti

Anno di fondazione 1979

Esigenze e obiettivi dell'azienda

- Diversificazione portafoglio clienti
- Esplorazione nuovi mercati
- Saturazione capacità produttiva
- Dotarsi di "competenze commerciali"



Marzi

Fase Strategica: Analisi

Sono state individuate 6048 aziende aventi le stesse caratteristiche dei clienti con i quali l'azienda già lavora.

Principali settori:

Macchine Agricole

Giostre e Luna Park

Macchine e attrezzature varie

• Impianti vari settori

Fase Operativa:

A fronte di un lavoro di scrematura svolto con banche dati, internet, e siti aziendali. **Aziende** selezionate 70.

Risultati e opportunità significative:

- 1 Nuovo Cliente Leader settore illuminazione d'emergenza e sicurezza domestica (per un valore di una prima commessa pari al 60% del fatturato stimato per il 2009)
- 9 Appuntamenti
- Più richieste di Offerta



Marzi – Il Mercato

l	Stralcio del mercato di riferimento					Veneto					Nord Italia *
	CATEGORIA / N. DIPENDENTI	1-20	21-50	51- 100	oltre 100	Totale	1-20	21-50	51- 100	oltre 100	Totale
P	Attrezzature per parchi di divertimento e luna park	8	8	2	1	19	28	11	2	2	43
Р	Parti ed accessori per macchine agricole	7	12	1	2	22	91	50	24	15	180
Р	Macchine ed attrezzature per movimentazione continua, sollevamento e magazzinaggio di prodotti unitari	21	7	5	2	35	126	60	24	22	232
Р	Macchine ed attrezzature per la preparazione industriale degli alimenti per animali	4	4	1	1	10	13	5	9	1	28
Р	Macchine per la lavorazione supeficiale del terreno. Erpici	5	4	-	2	11	33	18	1	4	56
Р	Macchine ed attrezzature per la semina, il trapianto e la concimazione	10	4	1	-	15	41	22	5	3	71
Р	Macchine ed attrezzature agricole per raccolta e trattamento di frutta e verdura	10	1	-	-	11	36	12	3	1	52
Р	Attrezzature per manutenzione e riparazione di autoveicoli	13	2	4	1	20	53	24	13	18	108
		739	326	129	120	1321	3592	1395	554	507	6048

