



**La pianificazione ed
il controllo alla base
del miglioramento
continuo dello studio**

Come impostare lo studio secondo i criteri di pianificazione e controllo.
Come attivare nuovi modelli organizzativi per rendere efficiente lo studio, recuperare produttività e rilanciare l'attività.

Ordine dei Commercialisti ed Esperti Contabili di Brescia

Brescia, 1 Febbraio 2018

Relatore: Dott. **Lorenzo Losi**

Consulente ed esperto in organizzazione, sistemi di pianificazione e controllo e sviluppo commerciale per studi professionali ed aziende

BENVENUTI

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO



ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

I numeri e la pianificazione
per gestire con
consapevolezza lo studio.



DRIVERS DEI RISULTATI



PROBLEMI ORGANIZZATIVI

1. Scarsa conoscenza delle **tariffe** applicate
2. Difficoltà nel fare i **preventivi**
3. Difficoltà nel capire il **costo dei clienti** e da cosa è determinato
4. **Difficoltà nel delegare**
5. Difficoltà nel capire **la saturazione delle risorse**
6. Difficoltà nel **comunicare e far crescere i collaboratori**
7. Difficoltà ed incertezza nel **gestire il cliente**
8. FORTI dubbi nel **gestire l'evoluzione legata alla FE**

RESISTENZA AL CAMBIAMENTO E LUOGHI COMUNI

Non c'è
tempo

Inserire un timesheet
è difficile

Si guadagna solo con la
consulenza

L'attività tradizionale
è in perdita

Le tariffe
non si possono alzare

Gli imprenditori
non capiscono un tubo

I miei clienti
sono abituati a...

Il mio studio è un caso
particolare

FORSE MI CONVIENE DARMI ALL'AGRICOLTURA...

MA QUANTO VALE IL MIO
STUDIO?

Fatturato?

Utile?

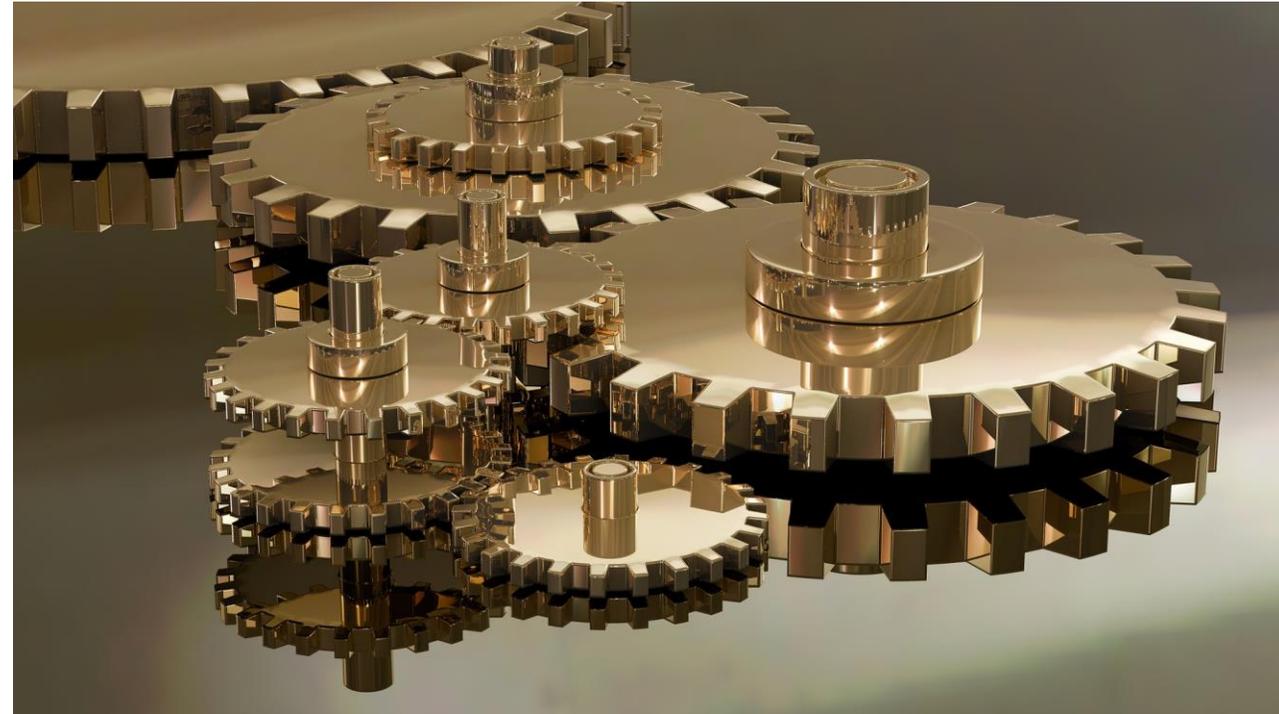
Autonomia
della struttura

Fidelizzazione del
parco

Composizione del
fatturato

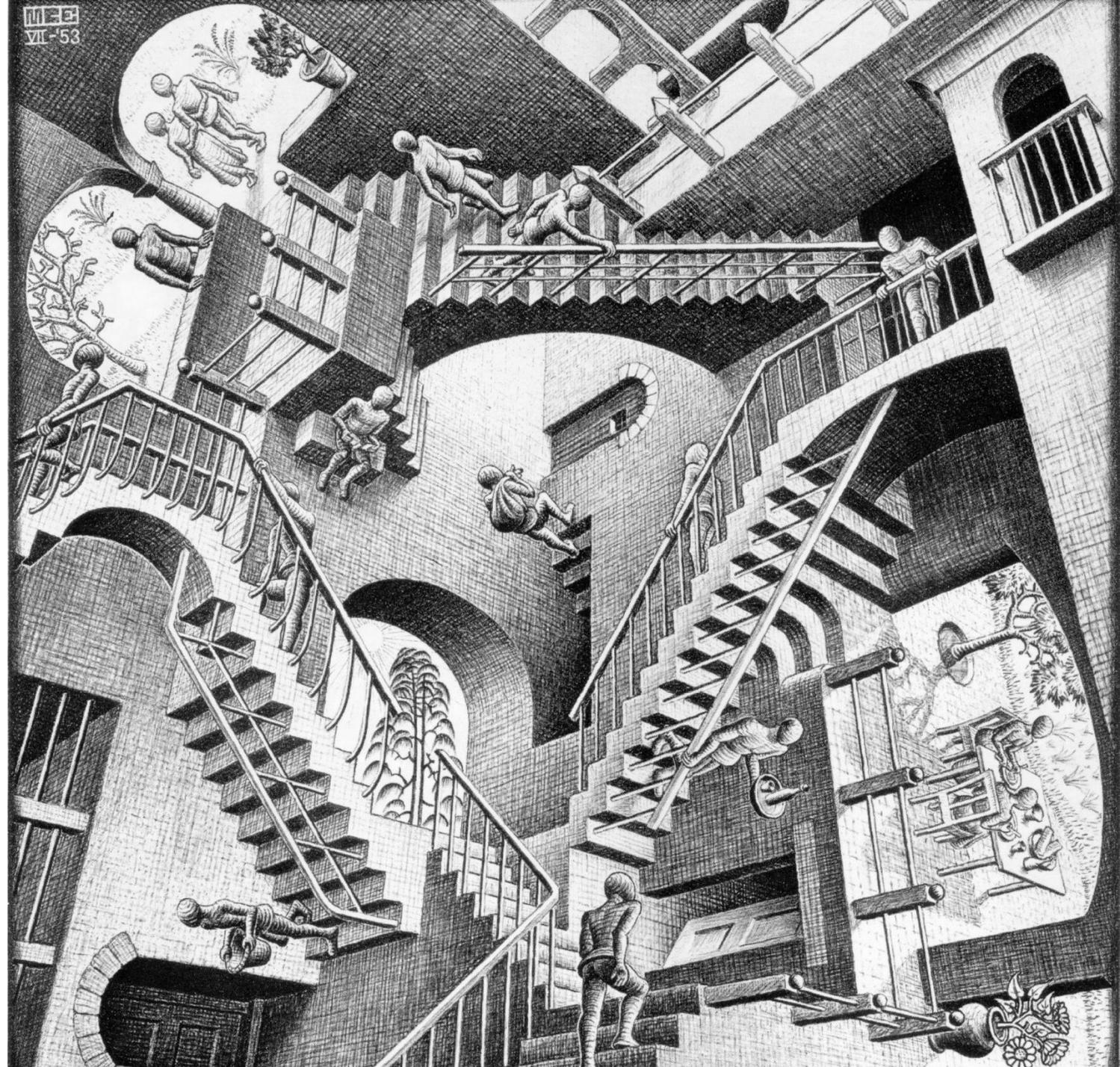
LA GESTIONE CONSAPEVOLE DELLO STUDIO

1. Coscienza analitica dei costi e dei fattori che concorrono a generarli.
2. Capacità di valorizzare correttamente le risorse
3. Sistema di pianificazione e controllo basato su punti di confronto oggettivi: i **Benchmarks**



**PERSONE,
INTERPRETAZIONI,
MOTIVAZIONI,
GIUSTIFICAZIONI,
ABITUDINI...**

Ma cosa vende lo studio?



COSA VENDE LO STUDIO

Contabilità

Dichiarazioni

Bilanci

Paghe

Consulenza

Pratiche varie

Sedute Psichiatriche





COSA INFLUENZA IL VOSTRO SWING?

Costo

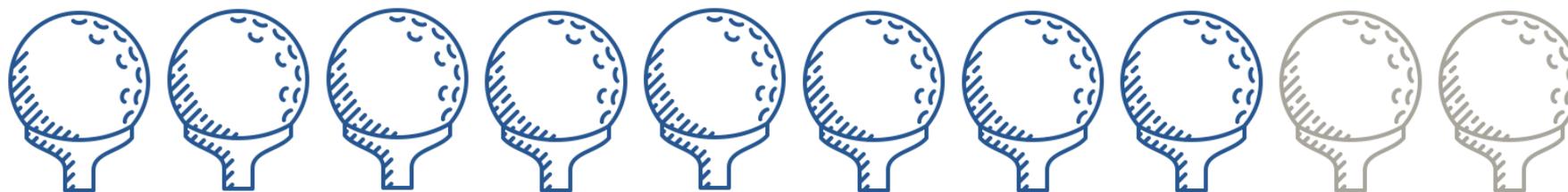


Prezzo

Forfait



Saturazione



PRODUTTIVE

80%

IMPRODUTTIVE

20%

COSTO ORARIO:

QUANTO COSTA MEDIAMENTE OGNI ORA PRODUTTIVA?

- Costo diretto= €20
- Costo indiretto= €13
- Ore improduttive= €7/8



COSTO PIENO:

40€

QUANTO COSTA L'IMPRODUTTIVITÀ?



20% = 7/8€

- Ricerca e sviluppo
- Formazione
- Attività commerciale
- Organizzazione

- Parcellazione
- Contabilità di studio
- Archivio
- Pause/Fermi
- Eccessivi controlli



PRODUTTIVITÀ MEDIA

A QUANTO RIESCO A VENDERE L'ORA?



60€/H

55€/H

55€/h – 40€/h

=

15€/h lordi di utile

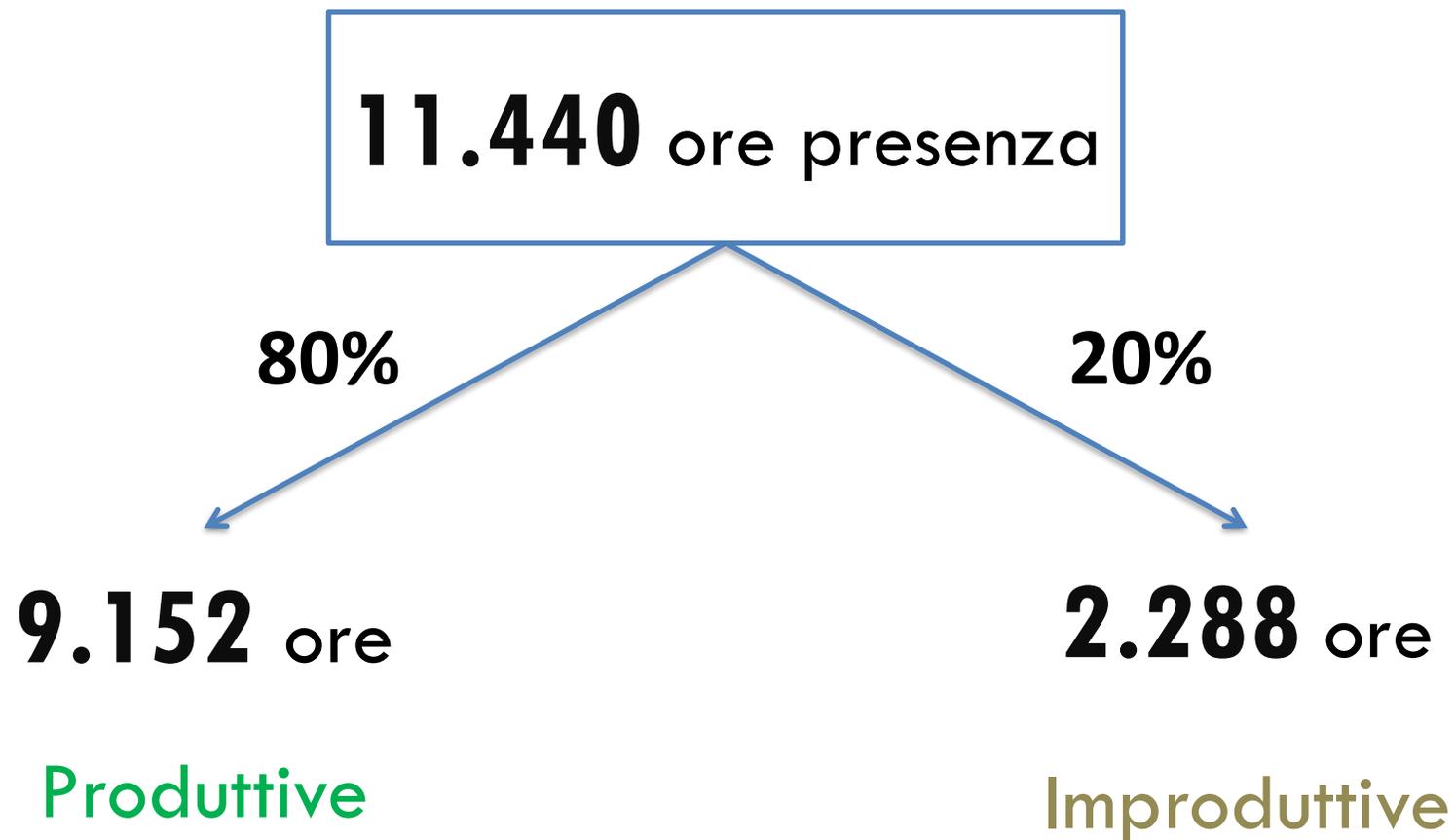
STUDIO ESEMPIO E ASSOCIATI

COLLABORATORI	
Quantità	4 full time
Ore lavorate	1760
Tot ore	7040

PROFESSIONISTI	
Quantità	2
Ore lavorate	2200
Tot ore	4400

11,440 ore presenza

STUDIO ESEMPIO E ASSOCIATI



QUANTO POSSIAMO RECUPERARE

Fatturato

319.000 €

Magazzino ore produttive

9152 h

Produttività studio

34,8 €/h

47.080€ di recupero
sul B.E.P.

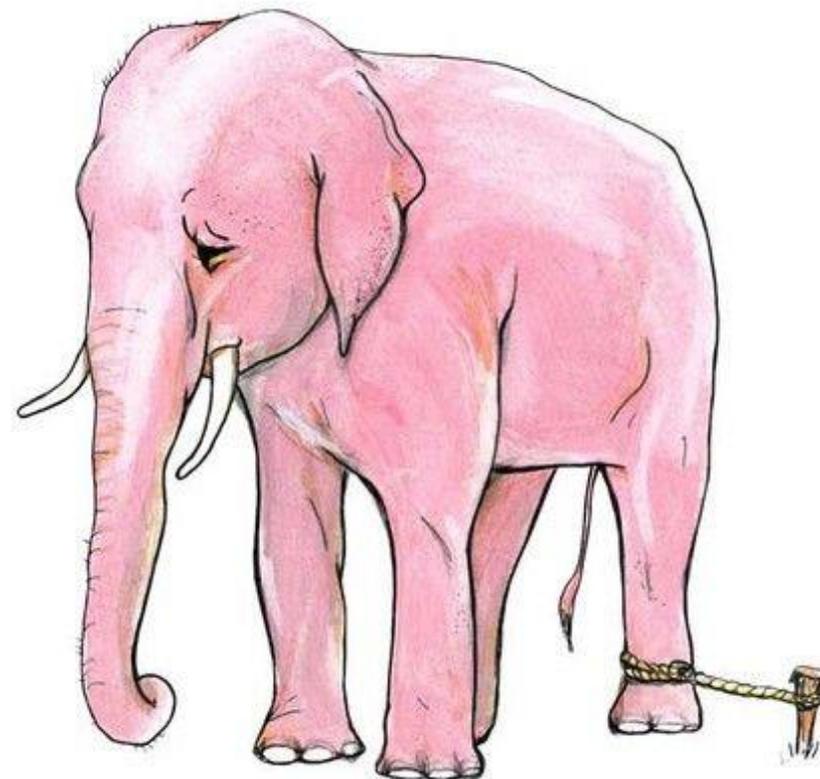
184.360€ di recupero
Rispetto al livello di mercato

40 €/h

55 €/h



**IL PROBLEMA
DELL'ESSERE
EGO-RIFERITI:
SIAMO COME GLI
ELEFANTI DEL CIRCO?**



CHE COS'È LA PRODUTTIVITÀ

Produttività:

misura dell'efficienza del processo produttivo, data dal rapporto tra output e input (→ fattore di produzione) – (Treccani)

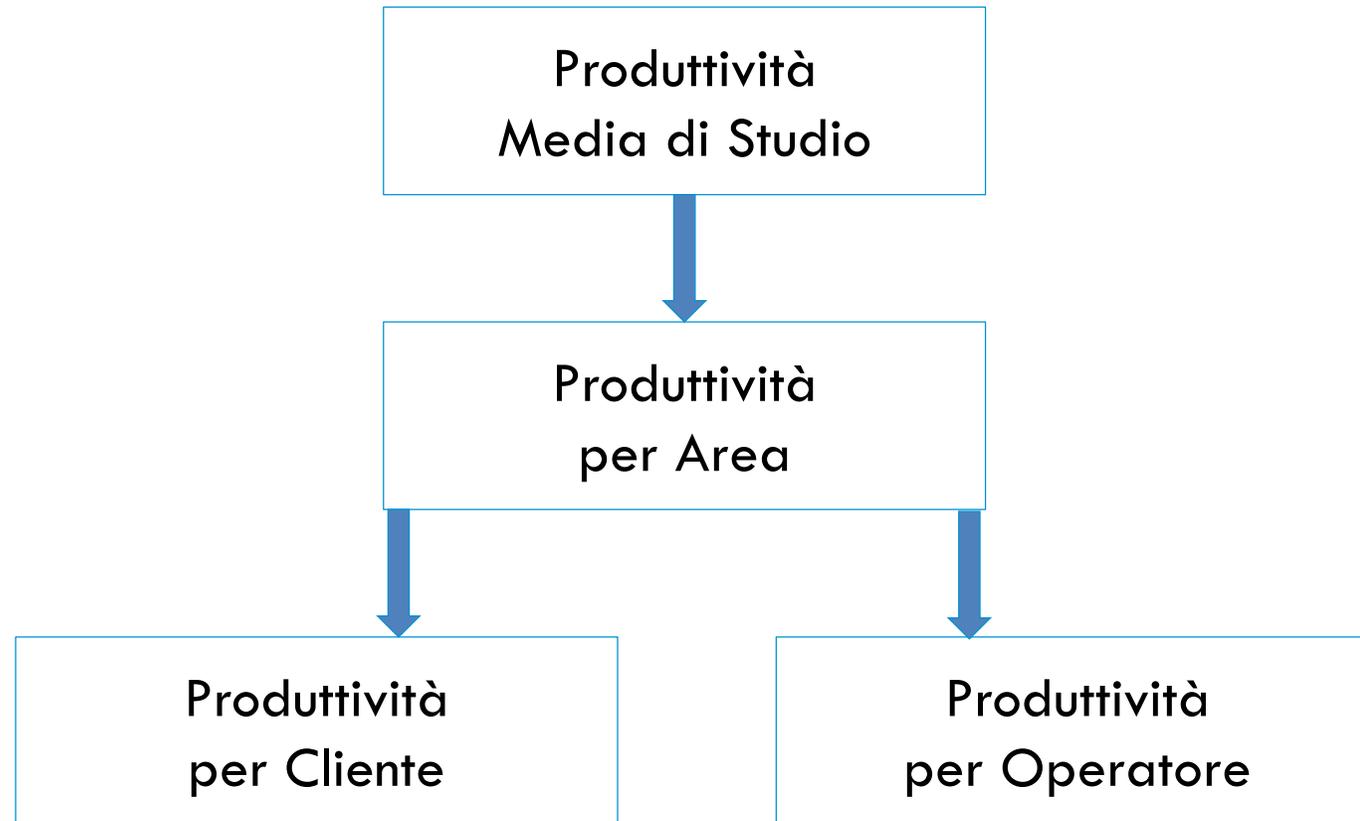
Produttività economica

Euro/ora

Produttività quantitativa

**Fatture/ora,
Cedolini/ora...**

COME SI CONTROLLA LA PRODUTTIVITÀ?



PRODUTTIVITÀ MEDIA

A QUANTO RIESCO A VENDERE L'ORA?



60€/H

55€/H

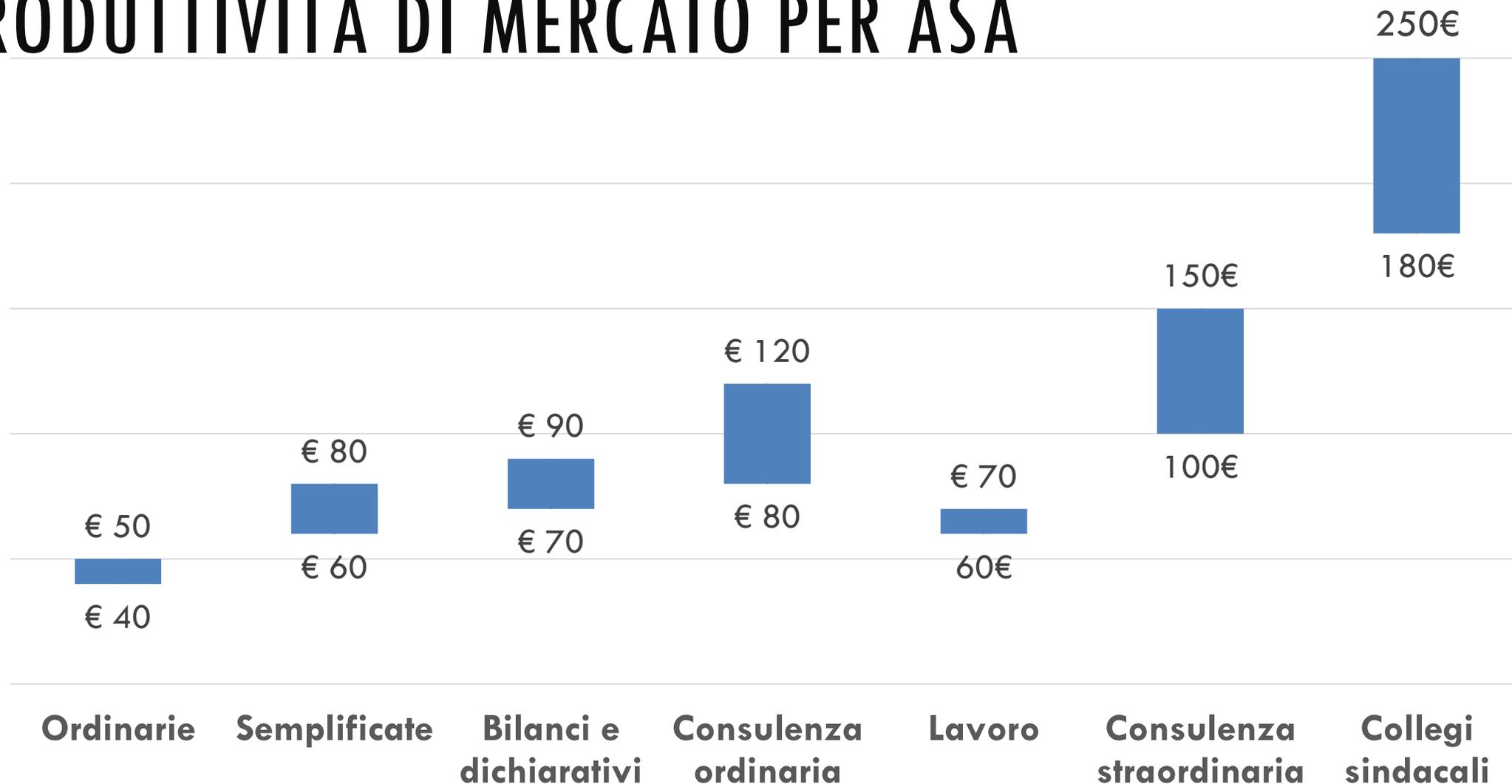
55€/h – 40€/h

=

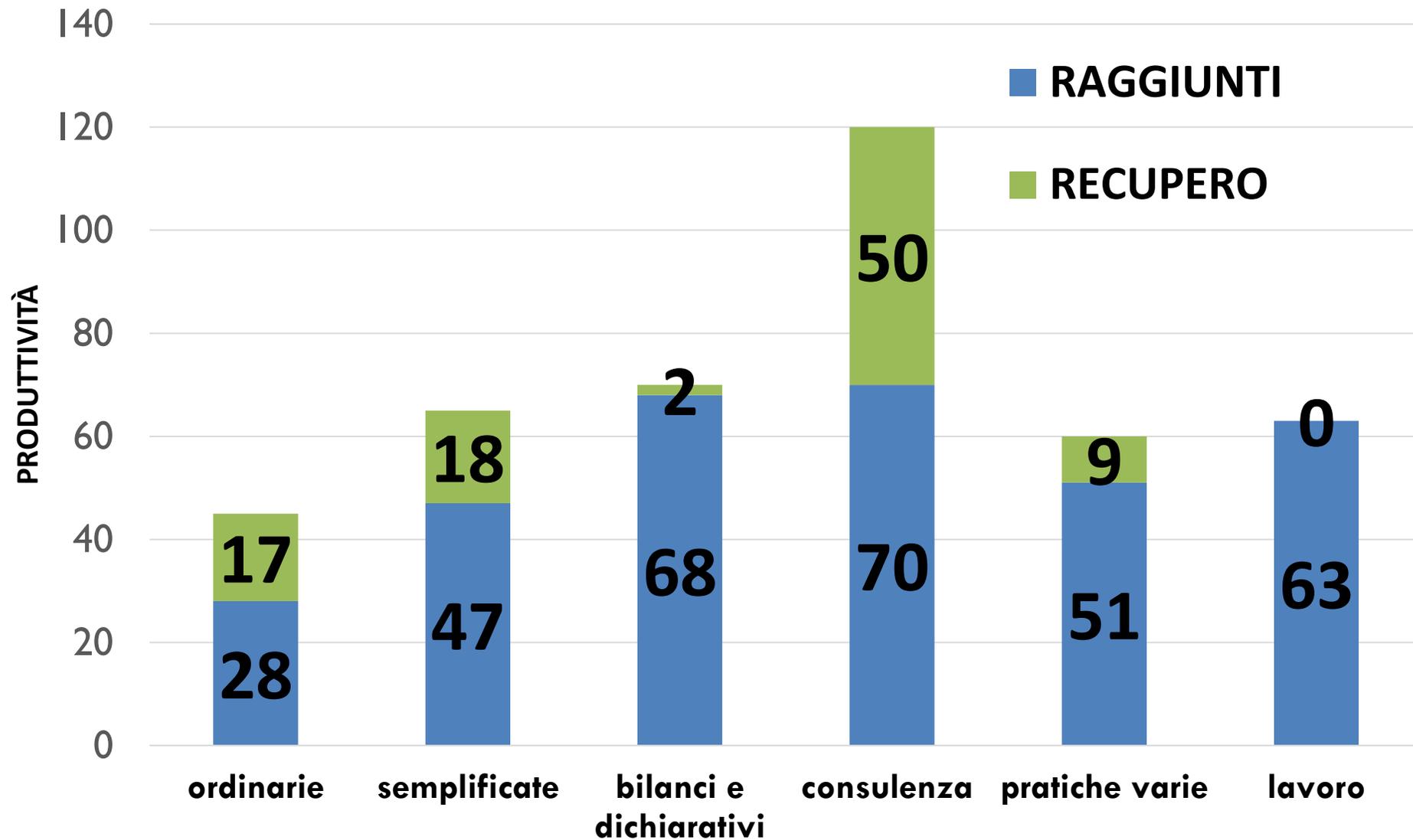
15€/h lordi di utile

PRODUTTIVITÀ DI MERCATO PER ASA

PRODUTTIVITÀ €/h



PRODUTTIVITÀ PER ASA

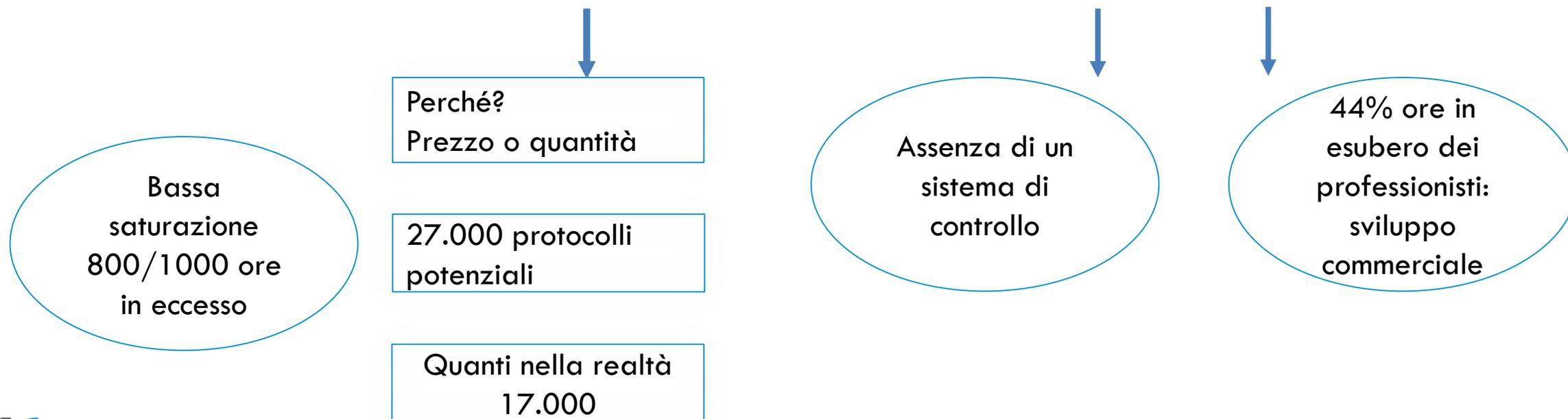


IL BILANCIO OPERATIVO DELLO STUDIO

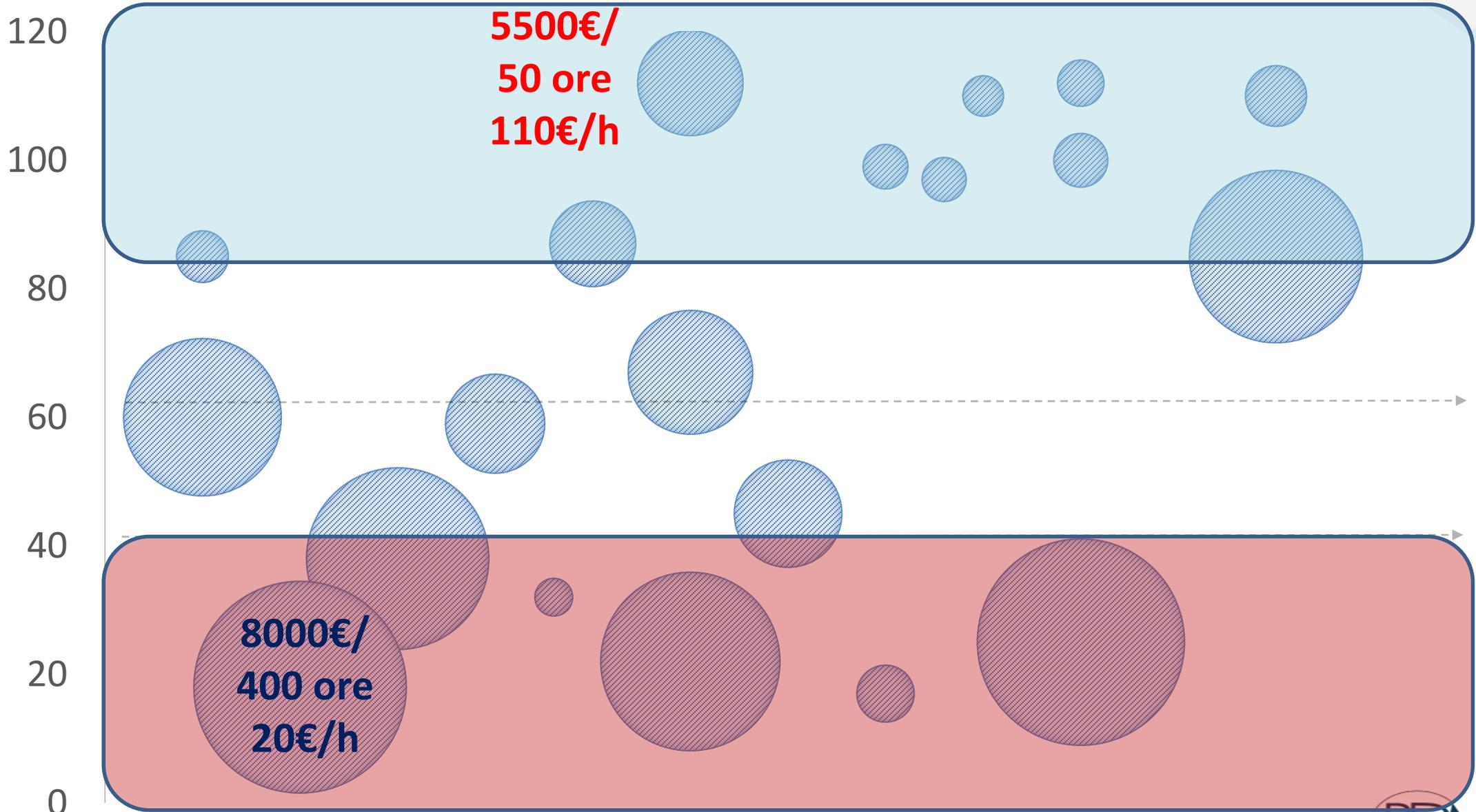
	Studio	Contabilità interna	Bilanci / dichiarativi	Collegi	Pratiche	Consulenza straord.
Ricavi €	395.000	38.850	168.021	56.837	32.329	98.963
Personale €	220.600	29.472	66.774	13.726	22.307	88.326
Improduttività €	79.400	18.021	21.930	4.219	9.678	25.556
Struttura €	115.901	26.304	32.010	6.158	14.126	37.303
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 mercato €/h	55,0	43,0	66,0	250	50,0	70,0

IL BILANCIO OPERATIVO DELLO STUDIO

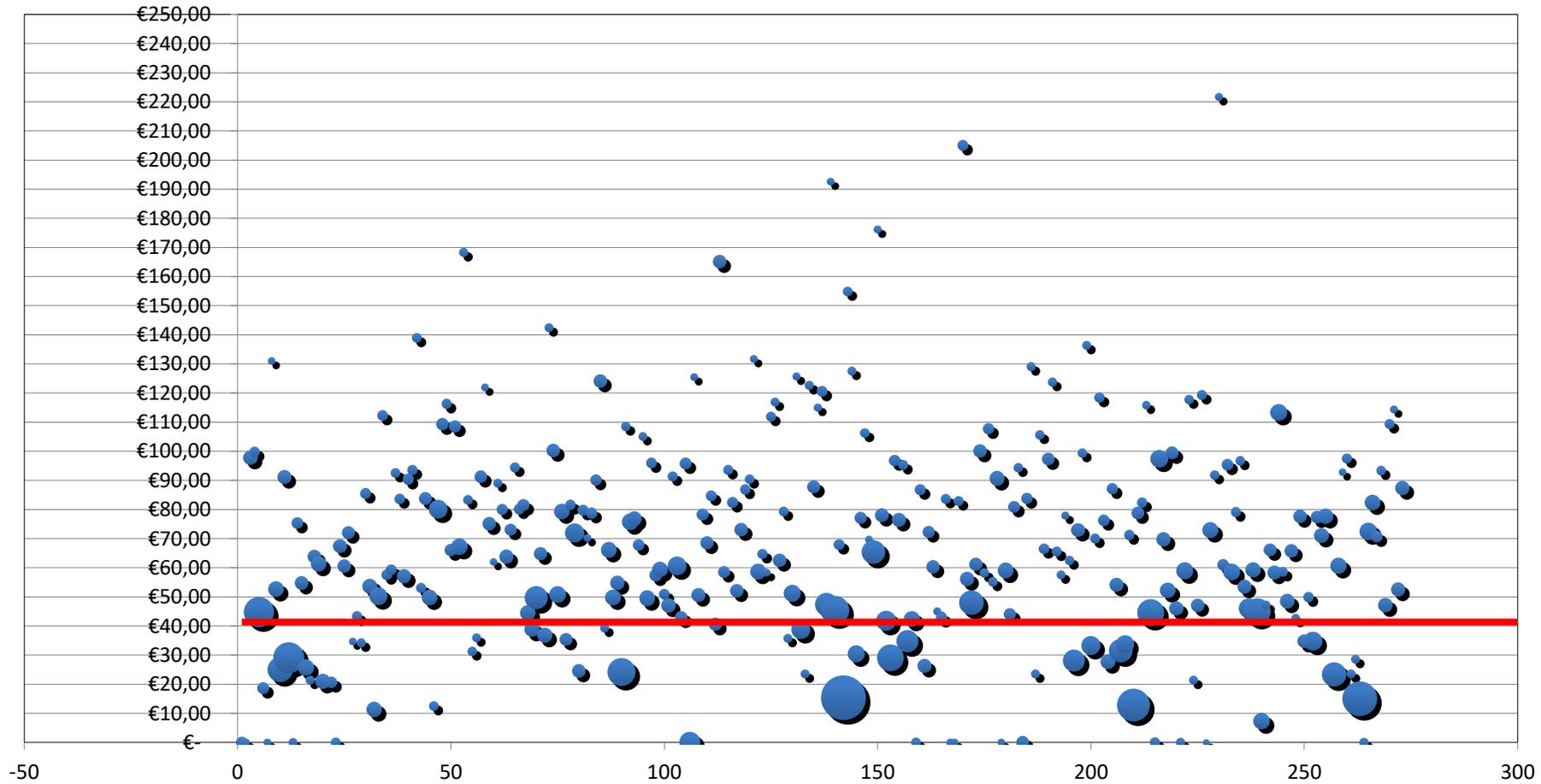
	Studio	Cont. Interna	Bilanci/ Dichiarativi	Collegi	Pratiche	Cons Straord.
Costo €/h	41,8	32,5	43,7	45,5	37,0	47
Tariffa €/h	39,5	17,1	60,9	107	26,5	30,8
Ore Distribuite	9.993	2.268	2.760	531	1.218	3.216

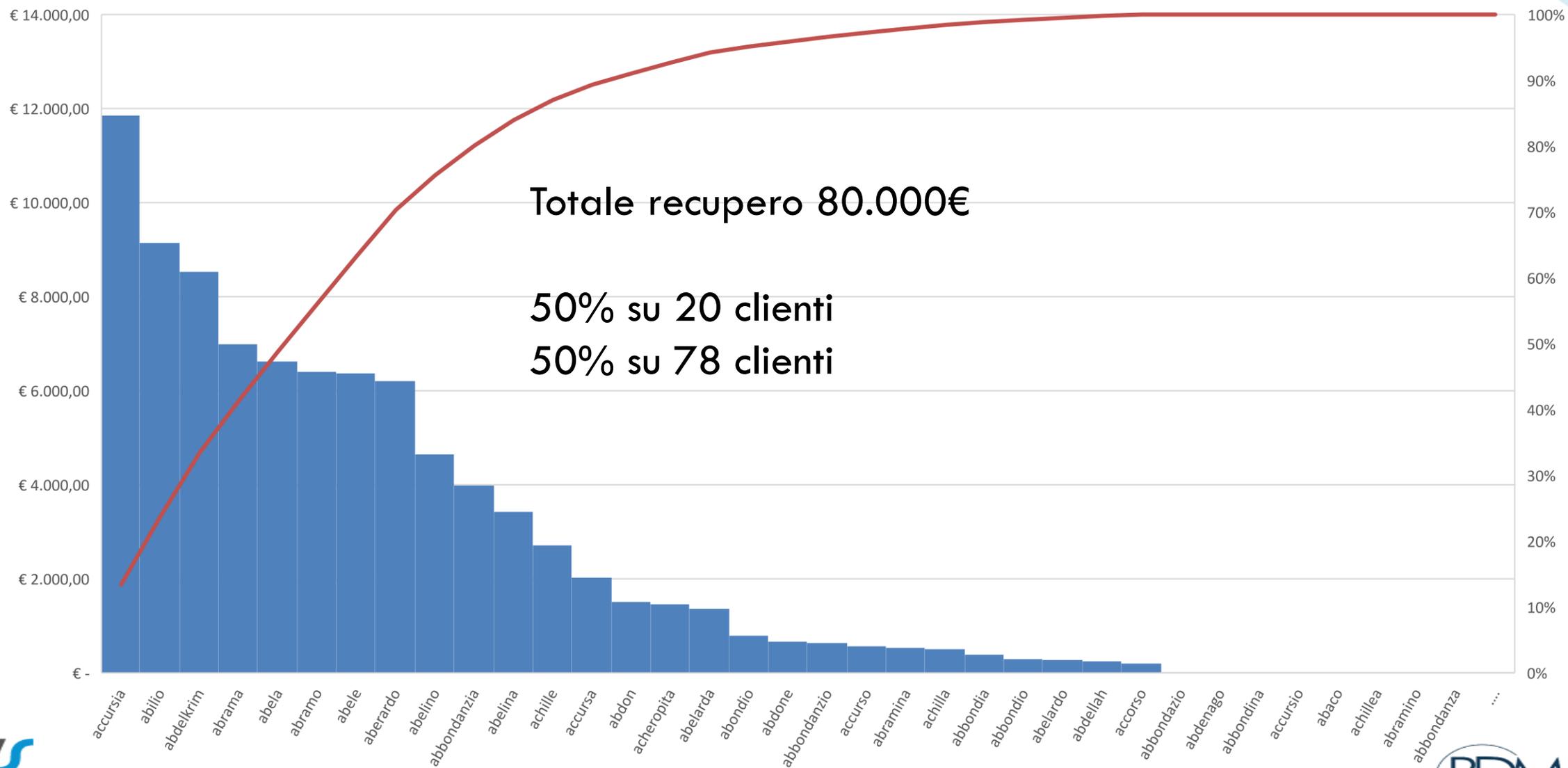


PRODUTTIVITÀ € /h



PRODUTTIVITÀ





COSA SONO I BUDGET PER CLIENTE/ATTIVITÀ?

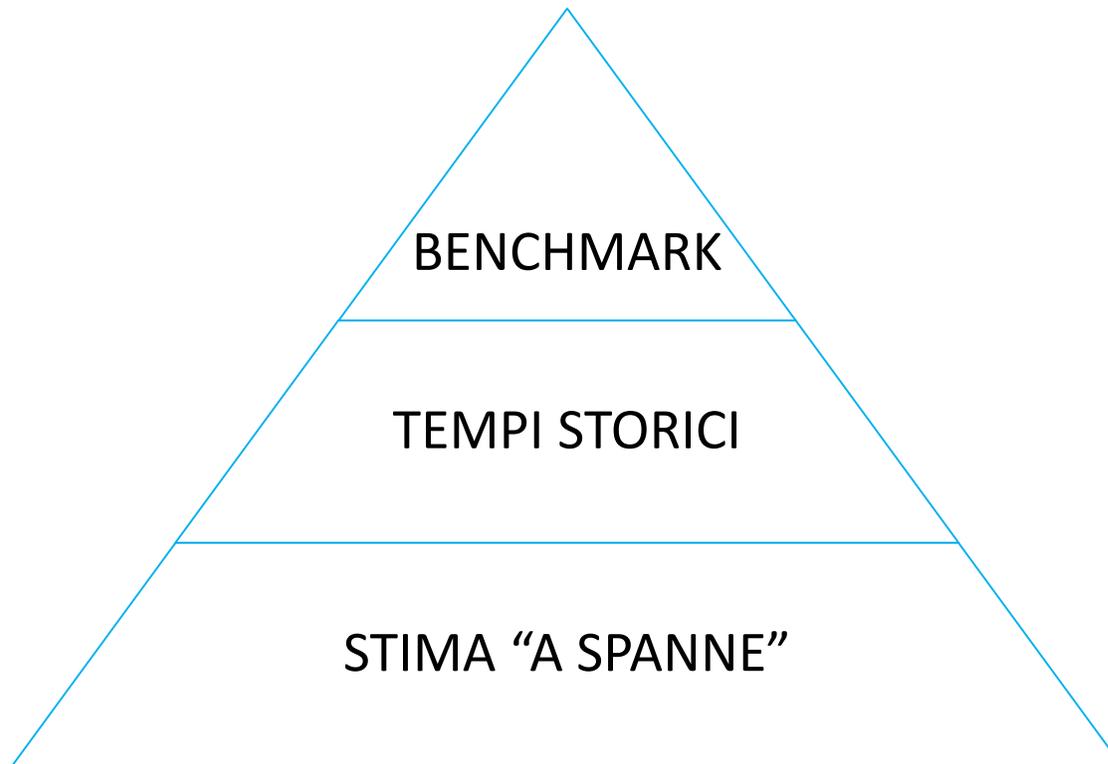
- I budget sono la preventivazione dell'impegno di risorse che ogni cliente/attività richiederà durante l'anno.

- Rispondono alla domanda:

QUANTO TEMPO CI ASPETTIAMO DI METTERCI?
(QUANTO COSTERÀ?)



COME STABILISCO I BUDGET?

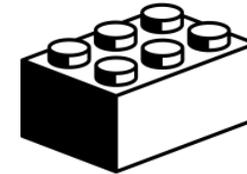


I BENCHMARKS ci danno un punto di confronto omogeneo per valutare asetticamente le situazioni e intercettare scostamenti dall'obiettivo raggiungibile.

Il dato storico è inattendibile e a volte fuorviante: Parkinson, inefficienze, complessità del cliente...

BUDGET FONDATI SU BENCHMARKS ANALITICI

- Rispondono alla domanda:
- QUANTO TEMPO DOVREMMO METTERCI?
- QUANTO DOVREBBE COSTARCI?



50 ore

Sono obiettivi raggiungibili che ci permettono di valutare con occhio critico i risultati della struttura.

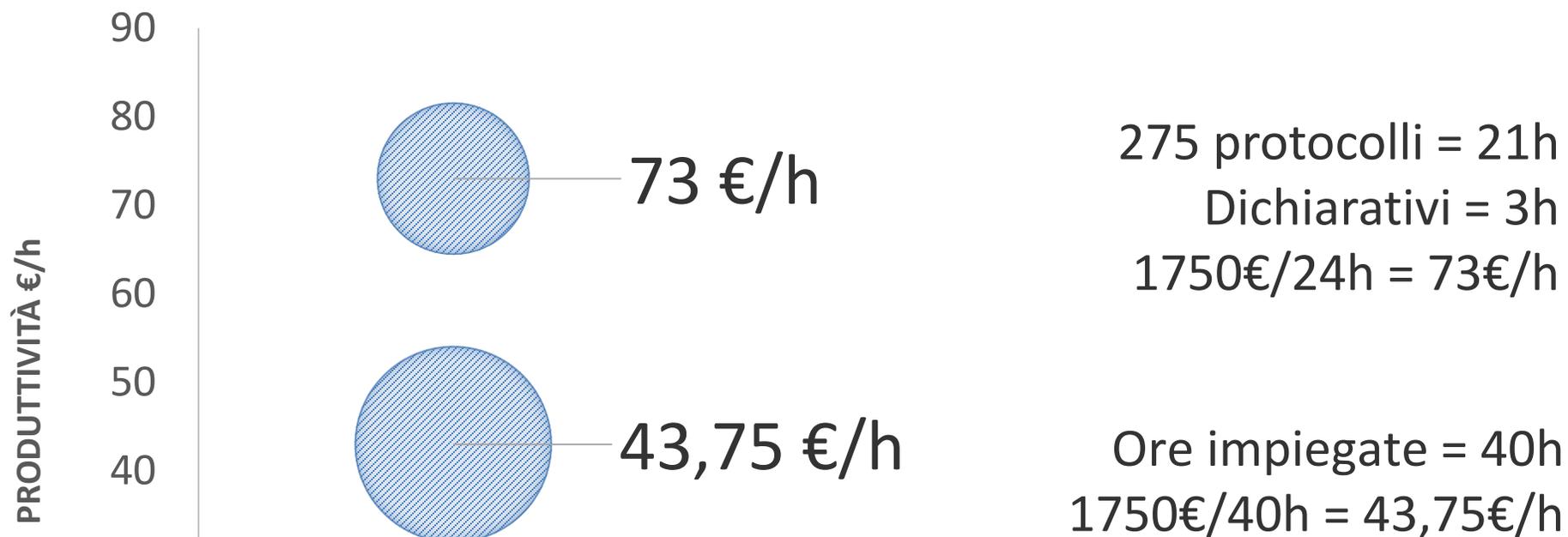
Correttezza tariffe
Correttezza carichi di lavoro
Pianificazione degli obiettivi
Limite di velocità

I BUDGET PER OGNI CLIENTE

- Semplificate: 12/15 movimenti/ora
- Ordinarie: 15/20 movimenti/ora
- Eterogeneità delle fatture (elevato numero di righe, diverse linee di prodotto)
- XML arricchito
- Presenza di complessità IVA
- Presenza di codici articolo
- Collegamento all'HUB dello studio

Dal 10% al 90%
di tempo
risparmiato su IVA
a regime

PRODUTTIVITÀ PER CLIENTE: PREZZI O ORE?



Da Benchmark

Da cosa dipendono le dispersioni? Studio o Cliente?

COSA INFLUENZA LA PRODUTTIVITÀ DEI CLIENTI?

1. Correttezza e consapevolezza delle tariffe
2. Interpretazione del concetto di servizio





Il piano include
Apertura della Partita IVA

Gratis
per sempre

INIZIA ORA

Funzionalità incluse:

- ✓ Apertura partita IVA professionisti
- ✓ Fatturazione attiva
- ✓ Gestione delle spese



Gestione completa nel
Regime Forfettario

€ **299**^{+IVA}
/anno

Chi è preoccupato?

- ✓ Apertura partita IVA professionisti
- ✓ Fatture illimitate
- ✓ Gestione delle spese
- ✓ Consulente fiscale dedicato
- ✓ Invio dei modelli F24 annuali
- ✓ Intestato



Gestione completa nel
Regime Semplificato

€ **799**^{+IVA}
/anno

INIZIA ORA

Funzionalità incluse:

- ✓ Apertura partita IVA professionisti
- ✓ Fatture illimitate
- ✓ Gestione delle spese
- ✓ Consulente fiscale dedicato
- ✓ Invio dei modelli F24 annuali
- ✓ Intestato



PRODUTTIVITÀ PER OPERATORE

I rischi del calcolo tradizionale della produttività dell'operatore:

Concentrazione di tariffe basse sui clienti

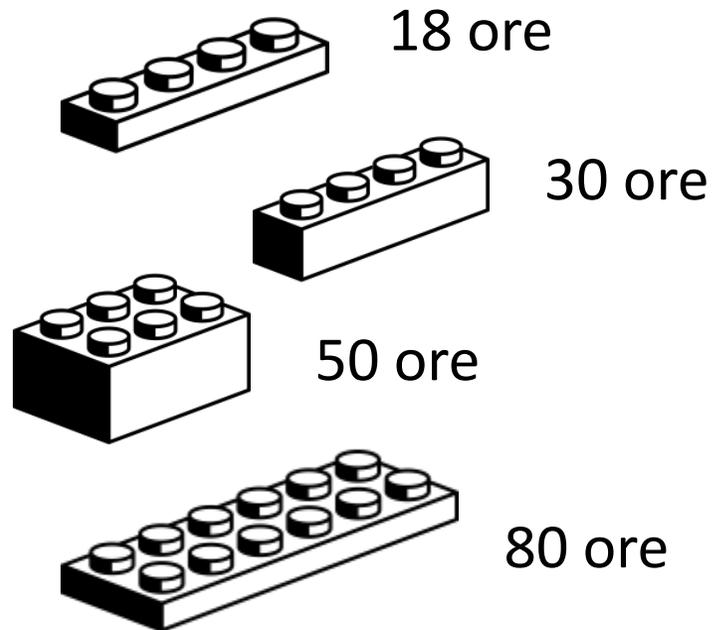
Concentrazione clientela complicata

Bassa saturazione
(errato carico di lavoro)

COME CALCOLARE LA PRODUTTIVITÀ PER OPERATORE

- Non è tanto interessante valutare la produttività economica quanto quella **quantitativa**
- La produttività economica del collaboratore non è altro che la corretta produttività dei clienti che gestisce e la sua corretta **saturatione quantitativa**
- Attenzione a suddividere nel modo corretto gli **impegni!**

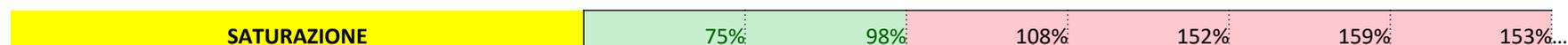
COME STABILISCO LE SATURAZIONI DELLE RISORSE



Come cambiano i mattoncini con la FE?
Attenzione al Parkinson!

PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' DI UN COLLABORATORE

Mario Rossi : Gestione Ordinaria	697:37:00	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio
Contabilità Ordinaria/Semplificata	56:00:00	8%	8%	8%	8%	8%	8%	...
Contabilità forfettaria	0:00:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	...
Bilanci	96:00:00	0%	0%	30%	30%	30%	10%	...
Bilanci periodici	44:34:00	8%	8%	8%	8%	8%	8%	...
Comunicazioni INTRASTAT	0:00:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	...
Comunicazione trimestrale IVA	0:00:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	...
Dichiarazione IVA autonoma	15:15:00	0%	33%	33%	34%	0%	0%	...
Documentazione generale	117:50:00	8%	8%	8%	8%	8%	8%	...
Gestione COLF/BADANTI	0:00:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	...
Modello 730	49:00:00	0%	0%	20%	20%	30%	30%	...
Modello 770	28:45:00	0%	30%	30%	30%	0%	0%	...
Spesometro	0:00:00	8%	8%	8%	8%	8%	8%	...
Spesometro semestrale	12:30:00	0%	50%	0%	0%	0%	0%	...
Tenuta libri contabili	7:15:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	...
UNICO PF	201:15:00	0%	0%	0%	20%	20%	20%	...
UNICO SC/SP/ENTI	69:13:00	0%	0%	20%	20%	20%	20%	...



PIANIFICARE: I BUDGET BASATI SU BENCHMARKS



- Valutare la coerenza delle tariffe (individuare i recuperi in pancia allo studio)
 - Stabilire le corrette saturazioni (contenere il Parkinson)
 - Pianificare e distribuire gli impegni
 - Raggiungere con rapidità l'efficienza legata alla FE.
-
- Coinvolgere la struttura e far digerire il timesheet
 - Avere una chiave di lettura immediata e mensile delle situazioni
 - Capacità di distinguere la causa delle dispersioni (Studio o cliente)

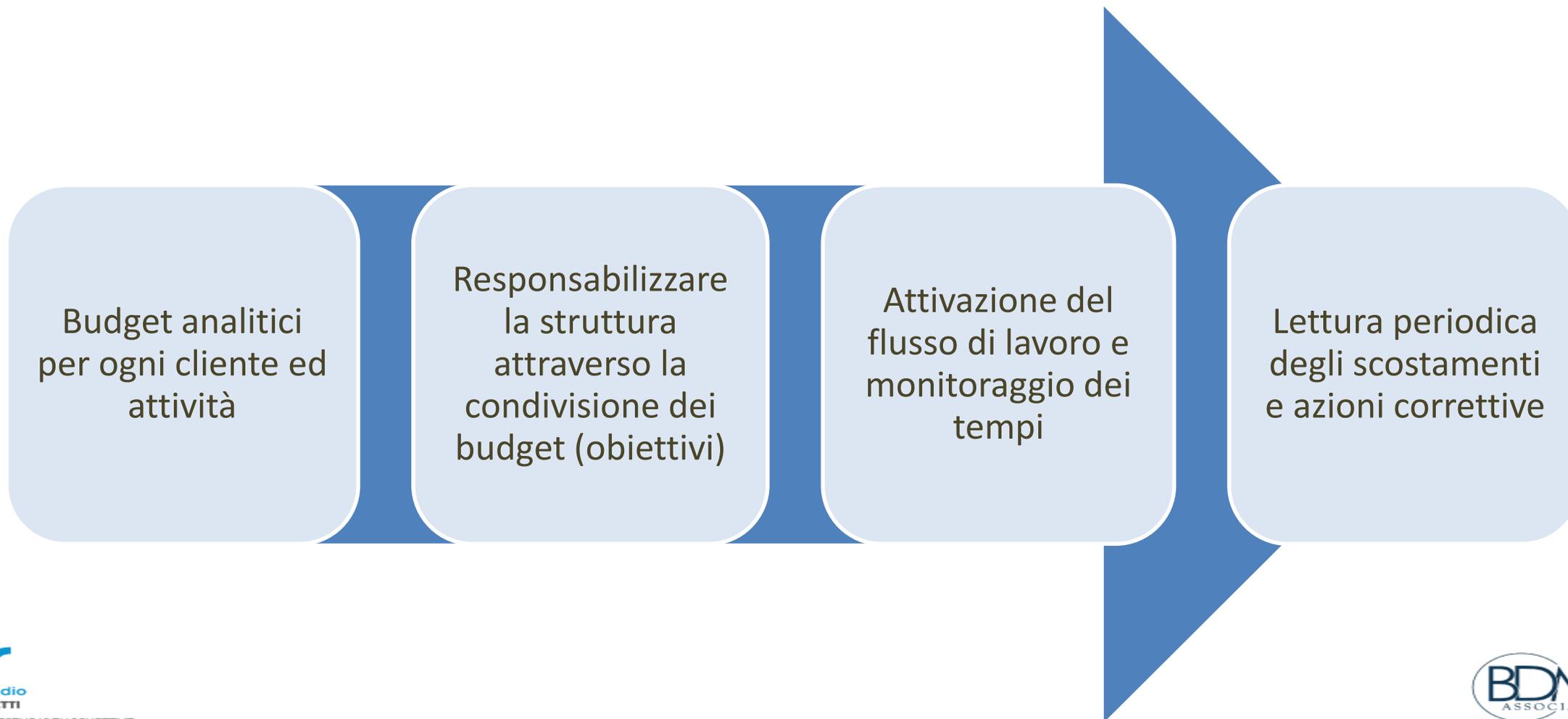
IL BUDGET DEL CLIENTE RICORSIVO

Cliente	Numero movimenti	Modific. Comples.	Budget	Ore effettive	Delta	Costo inefficienza	Scritture ora
Peter Parker	143	1.5	17h	27h	10h	350	5,3
Carlo Cracco	323	0.9	21,6	20h	1,6h	-56	15

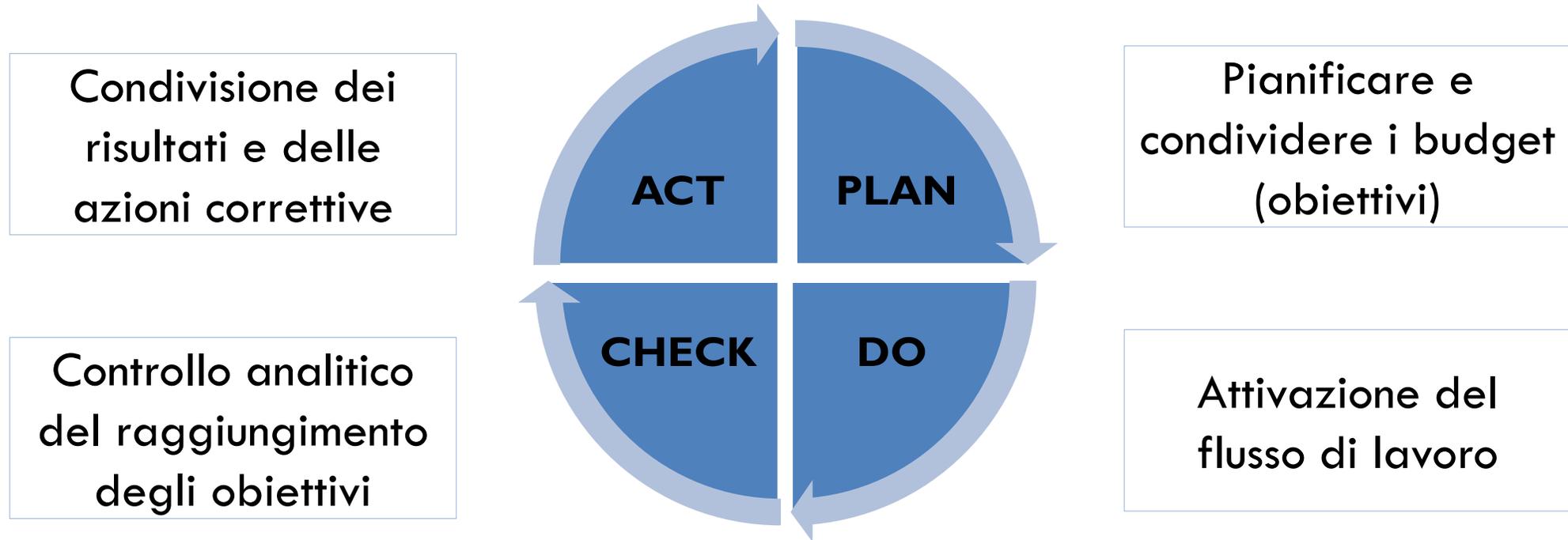
Permette di fare queste letture mensilmente?

Che potenzialità posso derivare dal dato consuntivo?

SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



LA P&C E IL MIGLIORAMENTO CONTINUO



COME DEVE ESSERE IL TIMESHEET

- Capito dai membri dello studio
- Deve impegnare non più di 5/10min al giorno
- Con procedure di compilazione chiare e condivise
- Deve andare avanti da solo!
- Impegno della direzione solo nel prendere le decisioni



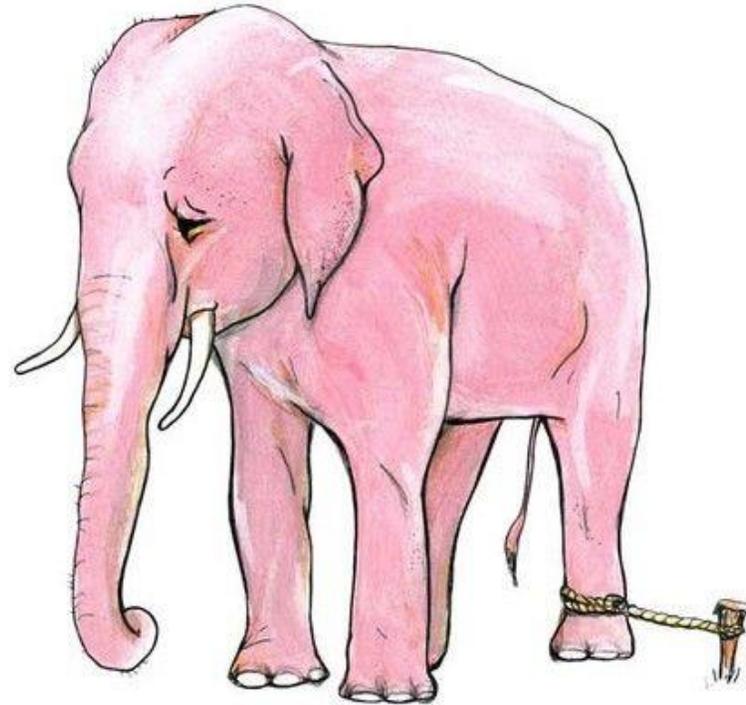
IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO PER LA FE?



- Come monitoro i tempi di apprendimento della struttura?
- Come monitoro l'impegno richiesto dall'assistenza di ogni cliente?
- Come assicuro la realizzazione dei recuperi di tempi (costi)?

I Budget basati sulle proiezioni dei tempi

**IL PIÙ GRANDE LIMITE È
LA PAURA DI CAMBIARE**



CHECKUP STUDIO

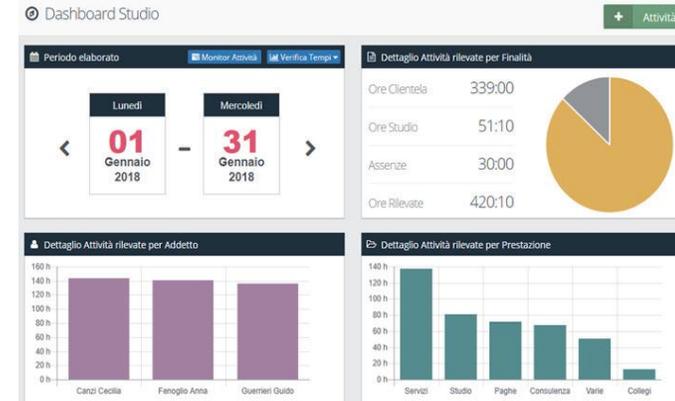


Checkup Studio ti consente di avvicinarti, in maniera semplice ma efficace, alle tematiche del controllo e della redditività di Studio.

Prova la versione demo www.checkupstudio.it

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

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



SEGUICI

Sul Social media LinkedIn

 **Valore Studio Zucchetti**

Sul nostro sito Internet: iscriviti alla Newsletter e
consulta i nostri prossimi eventi!

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