

VideoFisco
27 ottobre 2010

Capiamo quanto vale il nostro studio

Relatori: Consulenti Ratio Network srl

SEGNALAZIONI E ASSISTENZA:
T. 0376.775130 - F. 0376.770151 – servizioclienti@gruppcastelli.com

Lo sviluppo commerciale dello studio

A cura di Giorgio Miurin

Perché parlare di sviluppo commerciale presso gli studi

Cosa si intende per sviluppo commerciale

Cosa vendere
A chi vendere
Come vendere

3

Stato dell'arte

Maggior concorrenza

Calo dei margini economici

Incremento delle aspettative dei clienti

Perdita dei clienti

Incremento delle attività non remunerate

Tensione finanziaria

4

Riduzione dei margini economici

Percezione del ruolo del professionista come un "costo necessario"

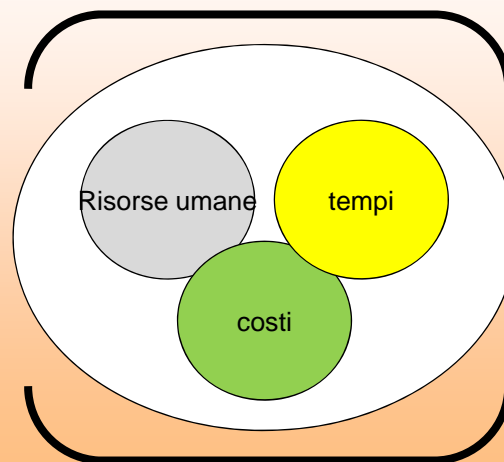
Scarsa percezione del valore aggiunto e tendenziale guerra sui prezzi

Incremento delle prestazioni (a parità di forfait)

5

Ottimizzazione delle risorse

Controllo di gestione / organizzazione



Incremento dei volumi

6

Rapporto tra produttività e area commerciale

- Agire nell'area conosciuta
- Agire nel mercato

7

Come intervenire

Nello studio

organizzazione

marketing

Produttività

Sistemi di controllo

8

Cos'è la produttività e come si misura?

valorizzazione dell'unità di tempo

affinchè uno studio sia in equilibrio

Mediamente ogni ora di ogni persona produttiva dello studio potrà **produrre:**

Per l'area contabilità "interna"	€ 40/45
Per l'area di contabilità "esterna"	€ 45/55
Per l'area lavoro:	€ 55/65
Consulenza	€ 70/100

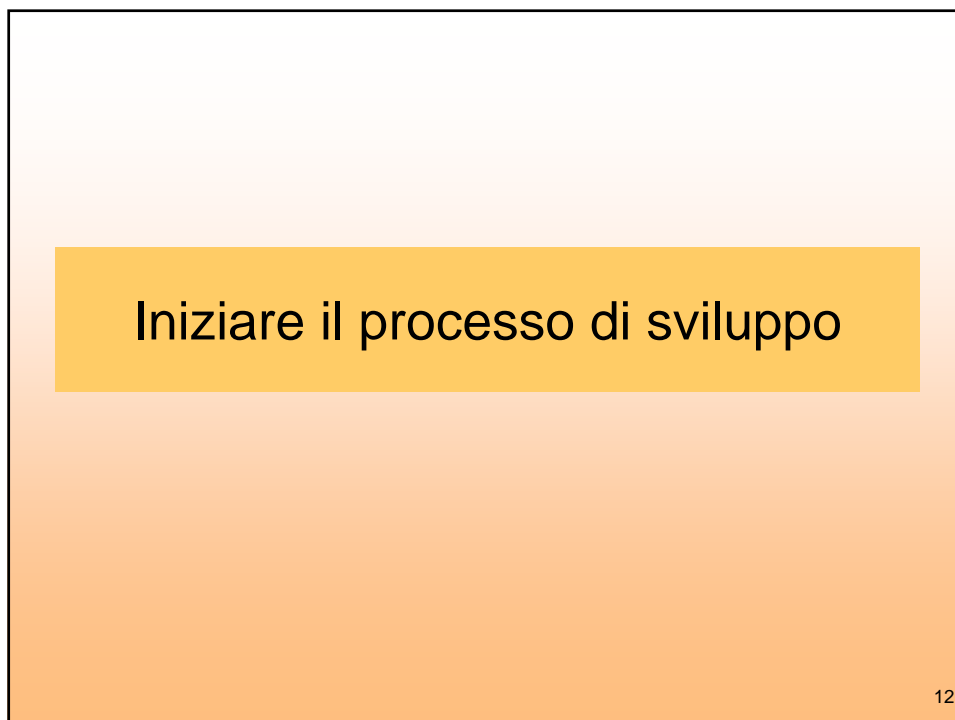
9

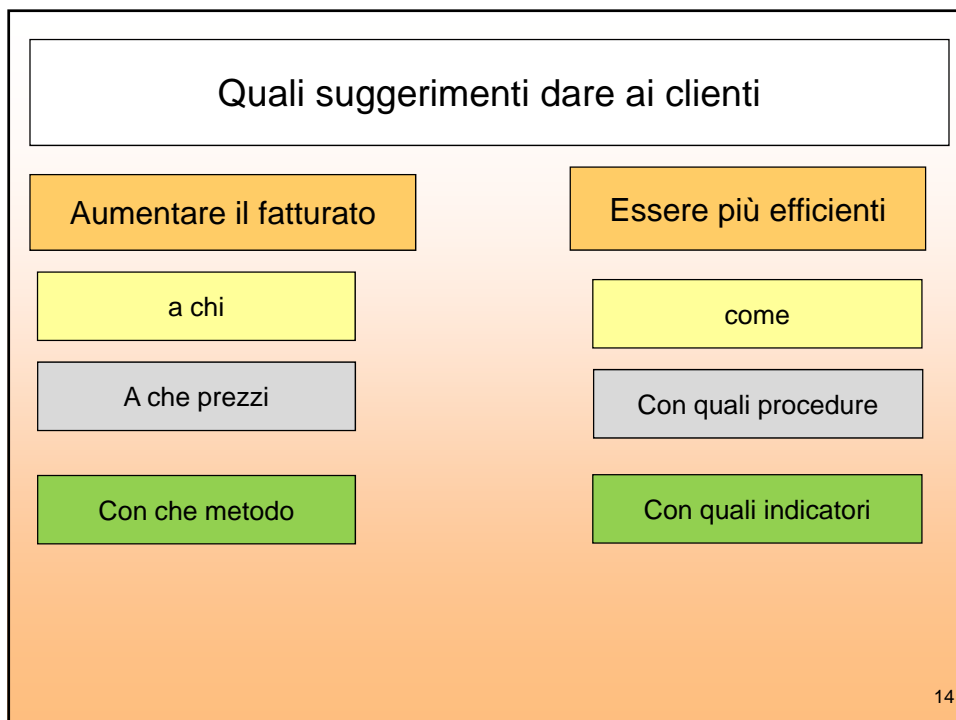
Comporre il mosaico

MARGINI E PROFITTI

- Come si controlla la marginalità di ogni singolo cliente
- Come si controlla la marginalità di ogni singola pratica
- Come si rileva il costo dell'inefficienza interna dello studio
- Qual è l'area operativa più redditizia all'interno dello studio
- Quali sono le risorse umane più meritevoli
- Come tarare il corretto carico del lavoro

10





Siamo in grado di:

- Calcolare il rating di un nostro cliente ed i relativi indicatori?
- Entrare nel merito dei criteri per la definizione dei prezzi?
- Calcolare il costo reale del denaro ?
- Misurare l'efficienza organizzativa del nostro cliente ?
- Realizzare un budget credibile ?
- Pianificare i fabbisogni al fine della ricerca di un equilibrio finanziario ?
- Entrare nel merito dei tempi di attraversamento delle commesse ?
- Misurare il margine di contribuzione del mix produttivo o commercializzato ?
- Individuare un sistema di indicatori di processo per il controllo in progress ?
- Valutare l'efficacia delle strategie e delle metodiche commerciali adottate?

15

Che ruolo avrà il professionista di domani ?

16

Espandersi commercialmente

Verticale (su clienti esistenti)

Orizzontale (ricerca di nuovi clienti)

17

Come si fa

Cosa vendere: "dalla vendita di prodotti a quella di soluzioni"

Come vendere : il processo commerciale è un metodo

A chi vendere: un ventaglio di soluzioni integrate

Percorsi commerciali a confronto

18

Presentarsi al mercato come promotori di soluzioni
e non come un “costo necessario”

19

- Condizionare due fattori:
 - La scelta da parte del cliente
 - I tempi decisionali del cliente

20

Quando si vende

- Servizi tradizionali
- Consulenza ordinaria
- Consulenza straordinaria
- Fidelizzazione
- Ricucire insoddisfazioni

21

Le fasi per un efficace approccio commerciale

- Preparazione dello “script” / invito
- Primo appuntamento
- Analisi
- Relazione e presentazione di un progetto
- Gestione delle obiezioni

22

Primo appuntamento

Dal rapporto **prezzo prodotto**
a **investimento benefico**

Definire gli obiettivi del cliente

Individuazione e raggiungibilità del risultato

Conoscenza del cliente

Rilancio della fase successiva

23

- Nel primo incontro con il cliente l'approccio comportamentale e commerciale prevale sui contenuti tecnici, in questa fase è necessario individuare:

gli obiettivi del cliente espressi ed inespressi
gli stress e le ansie

gli aspetti caratteriali

i timori e le ambizioni

la visione del mondo

24

Ascoltare: cosa...come...

Ascoltare è la conseguenza di un merito

Interessarsi sinceramente (pathos)

Individuare i bisogni espressi ed inespressi

Rilanciare il confronto con domande aperte

Usare la logica per progettare una soluzione

25

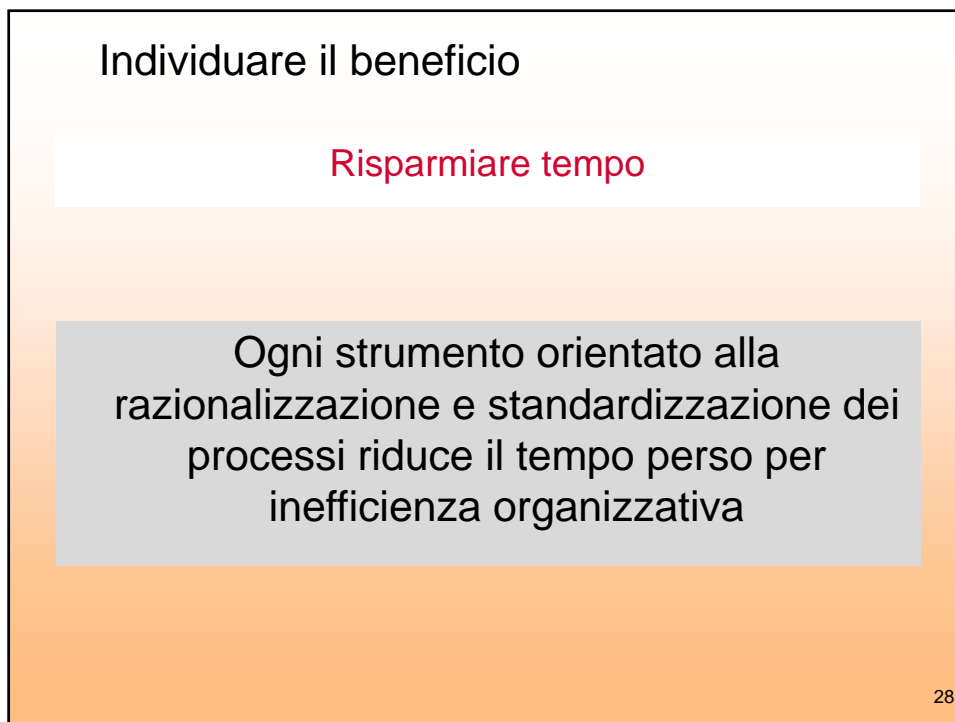
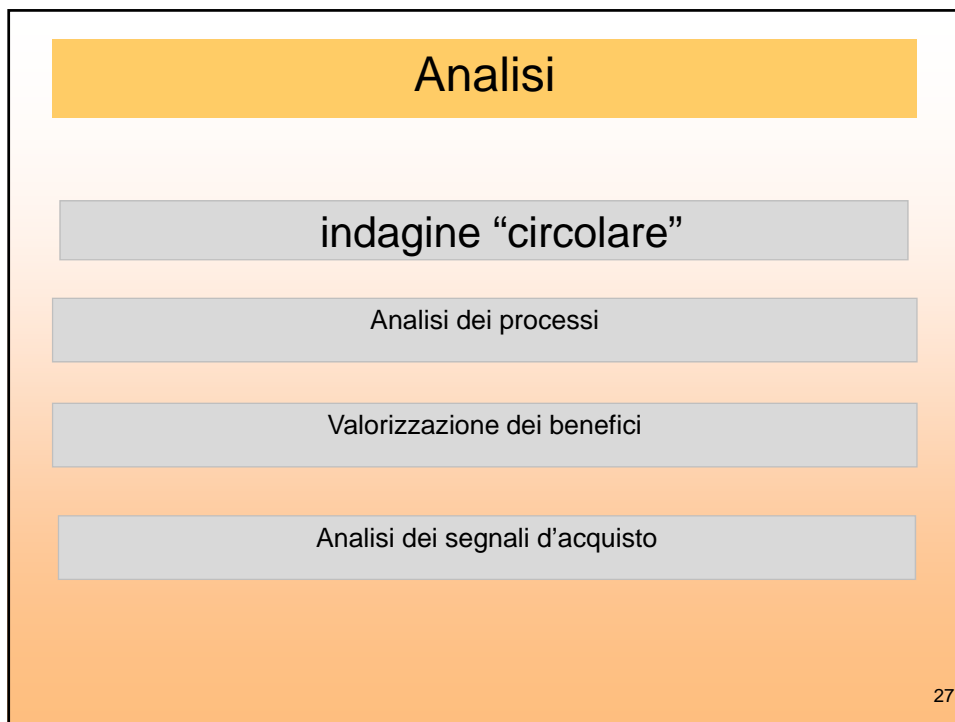
Ascoltare (in modo intelligente)

non è solo un esercizio di pazienza

Una tecnica che permette di plasmare la nostra offerta in funzione delle informazioni ricevute

- Cosa desidera realmente il cliente?
- Quale visione ha della problematica in oggetto?
- Cosa farei io al suo posto?
- Quali informazioni dovrei avere?
- Come mi devo porre nei suoi confronti affinché le mie conclusioni siano accettate?

26



Quanto vale il tempo

Un ora vale quanto la sua produttività

fatturato annuo	350 000	€
numero persone operative	7	t p
ore anno per operatore	1.760	
valore dell'ora operativa	$350.000 / (1.760 \times 7) = 28$	

Quanto dovrebbe essere ?

29

Quanto vale il tempo

Il recupero di produttività

Ore annue	$1\ 760 \times 7 =$	12 320
Valore dell'ora operativa minima		35
Recupero ottenibile	$12\ 320 \times 7 =$	86 240

30

Presentazione della relazione

Gestione del ritmo di chiusura

Ricreare l'empatia

Verifica della coerenza tra le attese del cliente e il progetto

Individuazione dei segnali d'acquisto

31

Presentazione del progetto e chiusura

Lettura delle fasi del progetto

Coerenza con le fasi precedenti

Gestione delle obiezioni

32

Espandersi commercialmente

Verticale (su clienti esistenti)

Customer anonimo

Riunioni e seminari presso lo studio

Orizzontale (ricerca di nuovi clienti)

Approccio con il sistema di mkt diretto

Seminari e convention con partner commerciali (banche)

33

L'importanza del customer

Sapere come i clienti valutano il servizio

Cogliere nuove opportunità

34

Espansione Orizzontale

Ricerca di nuovi clienti – MKT DIRETTO

Presa appuntamento diretta

Profilazione del mercato attraverso indagine preliminare

35



Presa appuntamento diretta

Organizzazione della ricerca (definizione degli obiettivi)

Creazione del DB

Definizione dello "script"

Contatto telefonico e presa di appuntamenti

Svolgimento della fase commerciale

36

Fasi del progetto



Fase Strategica:

1. Organizzazione della ricerca
2. Preparazione del DB
3. Definizione del messaggio commerciale "Script"

Fase Operativa:

1. Contatto telefonico "presentazione"
2. Contatto telefonico "presa appuntamento"
3. Eventuale invio materiale informativo

Svolgimento della fase commerciale (azione direzionale)

37

"Script"

- *Lo Studio _____, è uno studio di consulenza integrata che in un momento di criticità come quello attuale, oltre ai servizi tradizionali dell'area fiscale/lavoro, affianca gli imprenditori nelle scelte per lo sviluppo dell'azienda.*
- *Infatti, lo Studio si occupa anche di miglioramento della produttività interna, delle criticità finanziarie delle aziende e della salvaguardia del patrimonio degli imprenditori.*
- *Tutto questo per uscire velocemente dalla crisi agganciando il "treno" della ripresa.*

38

“Script”

- *In cosa sono carenti i commercialisti nell'affiancare gli imprenditori in questo momento?*

- *Quali sono le tematiche sulle quali si sente maggiormente “solo”?*

- *Ma se Lei avesse un professionista che oltre ad essere competitivo nelle tariffe, Le risolvesse anche questi problemi, lo riterrebbe un valore aggiunto (quelli che ha elencato lui)*
- *NO: perché? Indagare le ragioni cercando di capire le motivazioni vere*
- *SI: il nostro studio interpreta il rapporto con i propri clienti esattamente in questo modo, non lasciando alcun aspetto strategico dell'azienda inesplorato. Per noi è infatti importante investire nella crescita dei nostri clienti.*
- *In questo caso proporre appuntamento*

39

Preso appuntamento attraverso profilazione

Organizzazione della ricerca (definizione degli obiettivi)

Creazione del DB

Definizione “questionario”

Contatto telefonico per indagine anonima

Definizione dello “script”

Contatto telefonico e presa di appuntamenti

Svolgimento della fase commerciale

40

Fasi del progetto

Fase Strategica:

1. Organizzazione della ricerca
2. Preparazione del DB
3. Definizione del questionario

Fase Operativa:

Contatto telefonico per indagine anonima

1. Analisi degli esiti dell'indagine
2. Contatto telefonico "presa appuntamento" a nome dello studio
3. Eventuale invio materiale informativo
4. Presa appuntamento per lo studio

Svolgimento della fase commerciale (azione direzionale)

41

QUESTIONARIO DI INDAGINE

QUESTIONARIO STUDIO

Azienda _____

via _____

Località _____

Telefono _____

Fax _____

mail _____

Attività _____

Titolare _____

Dipendenti _____

Fatturato _____

Siamo una società di indagine che sta valutando il grado di soddisfazione delle PMI per adeguare la qualità del servizio dei commercialisti alle reali esigenze delle aziende

Rispetto alle nuove sfide del mercato ritiene che i commercialisti siano un supporto adeguato alle necessità delle aziende?

42

QUESTIONARIO DI INDAGINE

Quali di questi ambiti sono secondo Lei i più critici per le aziende?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Ambito finanziario |
| <input type="checkbox"/> | Ambito legato alla produttività |
| <input type="checkbox"/> | Ambito legato allo sviluppo commerciale |
| <input type="checkbox"/> | Ambito concorsuale civile/penale |
| <input type="checkbox"/> | Ambito legato alla gestione del personale |

43

QUESTIONARIO DI INDAGINE

Il suo commercialista la segue anche nell'ambito delle politiche retributive?
Le fa anche un'analisi approfondita dei costi del personale per trovare soluzioni più economiche?

Il suo commercialista la segue anche per la corretta interpretazione degli aspetti contrattuali? (cosa intende? - Le da assistenza contrattuale nel caso si trovi a dover sottoscrivere importanti contratti, tipo fidejussioni, leasing, finanziamenti...contratti che possono avere importanti ripercussioni)

Il suo commercialista la segue anche nell'ambito del diritto societario? (cosa intende? - soluzioni societarie più opportune o meno rischiose per il patrimonio personale)

La supporta per una corretta analisi dei crediti/debiti e sulle soluzioni applicabili per non andare in sofferenza finanziaria?

44

QUESTIONARIO DI INDAGINE

Quali ritiene essere i fattori fondamentali nella scelta di un professionista?

Costo

Qualità e competenza professionale

Disponibilità ad essere un supporto nelle decisioni

Flessibilità, tempestività e precisione del servizio

Localizzazione

45

QUESTIONARIO DI INDAGINE

Che cosa vorrebbe migliorare o cosa vorrebbe in più dal suo professionista

46

Espansione Orizzontale

Ricerca di nuovi clienti attraverso
l'organizzazione di seminari e convention con
partner commerciali

47

Espansione Orizzontale

Fase Strategica:

1. Ricerca di un partner di rilievo (per esempio Banca)
2. Definizione e stesura del programma
3. Definizione delle aziende da coinvolgere

Fase Operativa:

1. Azione di divulgazione sistematica
2. Eventuale azione di rafforzamento alla divulgazione
3. Preparazione e coordinamento degli interventi dei relatori
4. Evento

Fase Successiva:

Azione di follow up sui partecipanti per valutare la soddisfazione
e le eventuali esigenze emerse che vanno correttamente veicolate

48

Il controllo di gestione nello studio professionale

A cura di Cristian Barbisan

49

LE RISPOSTE CHE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE DEVE
FORNIRE AL RESPONSABILE DELLO STUDIO PROFESSIONALE

A) ASPETTI ORGANIZZATIVO – STRATEGICI INTERNI ALLO STUDIO

Come viene utilizzato tempo dal personale dello studio?

Qual è la resa del personale dipendente?

Qual è la reale necessità di forza lavoro all'interno dello studio professionale?

Quali sono i correttivi da adottare per migliorare la produttività?

Come devo riorganizzare lo studio?

50

LE RISPOSTE CHE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE DEVE
FORNIRE AL RESPONSABILE DELLO STUDIO PROFESSIONALE

B) MARGINI E PROFITTI

Qual è la marginalità di ogni singolo cliente?

Qual è la marginalità di ogni singola pratica?

Qual è il costo della inefficienza interna dello studio?

Qual è l'area operativa più redditizia all'interno dello studio?

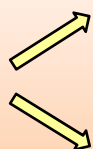
Quali sono le risorse umane più meritevoli?

51

L'ITER PER DARE LA RISPOSTA ALLE DOMANDE

1 - RICLASSIFICAZIONE ECONOMICA

2 - ANALISI DEI CENTRI DI
COSTO CALCOLO DEL COSTO
ORARIO



Determinazione del **direct cost**

Determinazione del **full cost**

3 - ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO – REDDITIVITÀ DELLE AREE

52

RICLASSIFICAZIONE ECONOMICA

RICAVI PROFESSIONALI	318.010,07	100,00
<i>Spese esercizio</i>	29.957,76	9,42
VALORE AGGIUNTO	288.052,31	90,58
<i>Costo del personale</i>	203.845,26	64,10
MARGINE OPERATIVO LORDO = EBITDA	84.207,05	26,48
<i>Affitti e leasing</i>	6.340,71	1,99
<i>Ammortamenti e fondi</i>	9.817,38	3,09
REDDITO OPERATIVO = EBIT	68.048,96	21,40
<i>Oneri Finanziari</i>	3.493,23	1,10
Proventi finanziari	318,51	0,10
<i>Costi diversi</i>	8.781,46	2,76
Ricavi diversi	791,00	0,25
UTILE/PERDITA PRETAX = UPPT	56.883,78	17,89

53

ANALISI DEI CENTRI DI COSTO DETERMINAZIONE DEL DIRECT COST

	Euro/Ora	Direct	RIPARTIZIONE ORE		TOTALE		PROFESSIONISTA		COLLABORATORE		OPER. SENIOR		OPER. JUNIOR		GENERALI	
			Ore	Euro	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%
PROFESSIONISTA	20,00	Giuseppe	2.000,00	40.000,00	1.200	60	0	0	0	0	0	0	0	800	40	
COLLABORATORE	18,18	Cristian	1.100,00	20.000,00	0	0	440	40	0	0	0	0	0	660	60	
COLLABORATORE	18,99	Stefano	2.000,00	37.973,10	0	0	1.800	90	0	0	0	0	0	200	10	
OPER. SENIOR	15,02	Giorgio	1.900,00	28.545,09	0	0	0	0	1.330	70	0	0	0	570	30	
OPER. SENIOR	14,25	Marco	1.900,00	27.068,00	0	0	0	0	1.710	90	0	0	0	190	10	
OPER. SENIOR	14,19	Roberta	1.900,00	26.962,00	0	0	0	0	1.710	90	0	0	0	190	10	
COLLABORATORE	19,83	Elena	1.600,00	31.730,00	0	0	1.520	95	0	0	0	0	0	80	5	
TOTALE			12.400,00	212.278,19	1.200		3.760		4.750		0		2.690			

54

ANALISI DEI CENTRI DI COSTO DETERMINAZIONE DEL FULL COST

RIPARTIZIONE COSTO PERSONALE	PROFESSIONISTA		COLLABORATORE		OPER. SENIOR		OPER. JUNIOR		GENERALI	
	Euro	Ore %	Ore %	Ore %	Ore %	Ore %	Ore %	Ore %		
Giuseppe	40.000,00	24.000 60	0 0	0 0	0 0	0 0	16.000 40			
Cristian	20.000,00	0 0	8.000 40		0 0	0 0	12.000 60			
Stefano	37.973,10	0 0	34.176 90		0 0	0 0	3.797 10			
Giorgio	28.545,09	0 0	0 0		19.982 70	0 0	8.564 30			
Marco	27.068,00	0 0	0 0		24.361 90	0 0	2.707 10			
Roberta	26.962,00	0 0	0 0		24.266 90	0 0	2.696 10			
Elena	31.730,00	0 0	30.144 95		0 0	0 0	1.587 5			
COSTO PERSONALE	212.278	24.000	72.319		68.609	0	47.350			

55

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO ASSEGNAZIONE RISORSE ALLE AREE

RIPARTIZIONE ORE	TOTALE	CONT. INT. / EST.		PRATICHE VARIE		PAGHE		CONSULENZA		COLLEGI SINDACALI		GENERALI
		Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%	
Giuseppe	2.000,00	0		600	30	0		400	20	200	10	800,00 40,00
Cristian	1.100,00	110	10	275	25	55	5	0		0		660,00 60,00
Stefano	2.000,00	1.600	80	200	10	0		0		0		200,00 10,00
Giorgio	1.900,00	0		1.330	70	0		0		0		570,00 30,00
Marco	1.900,00	1.520	80	190	10	0		0		0		190,00 10,00
Roberta	1.900,00	1.520	80	190	10	0		0		0		190,00 10,00
Elena	1.600,00	0		0		1.520	95	0		0		80,00 5,00
TOTALE	12.400,00	4.750		2.785		1.575		400		200		2.690

56

ANALISI DEI CENTRI DI COSTO DETERMINAZIONE DEL FULL COST

RIPARTIZIONE SPESE ESERCIZIO	PROF.		COLL.		OPER. SENIOR		OPER. JUNIOR		GENERALI	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Materiali di pulizia	50	5	15	15	19	19	0	0	11	11
Telefoniche	4.000	387	1.213	121,3	1.532	153,2	0	0	868	86,8
Acqua	50	5	15	15	19	19	0	0	11	11
Spese postali	100	10	30	30	38	38	0	0	22	22
Energia elettrica	1.950	189	591	59,1	747	74,7	0	0	423	42,3
Manutenzioni e riparazioni	1.500	145	455	45,5	575	57,5	0	0	325	32,5
Assicurazioni	2.500	242	758	75,8	958	95,8	0	0	542	54,2
Canoni assistenza tecnica	1.000	97	303	30,3	383	38,3	0	0	217	21,7
Spese trasporto per acquisti servizi	50	0	0	0	0	0	0	0	50	100

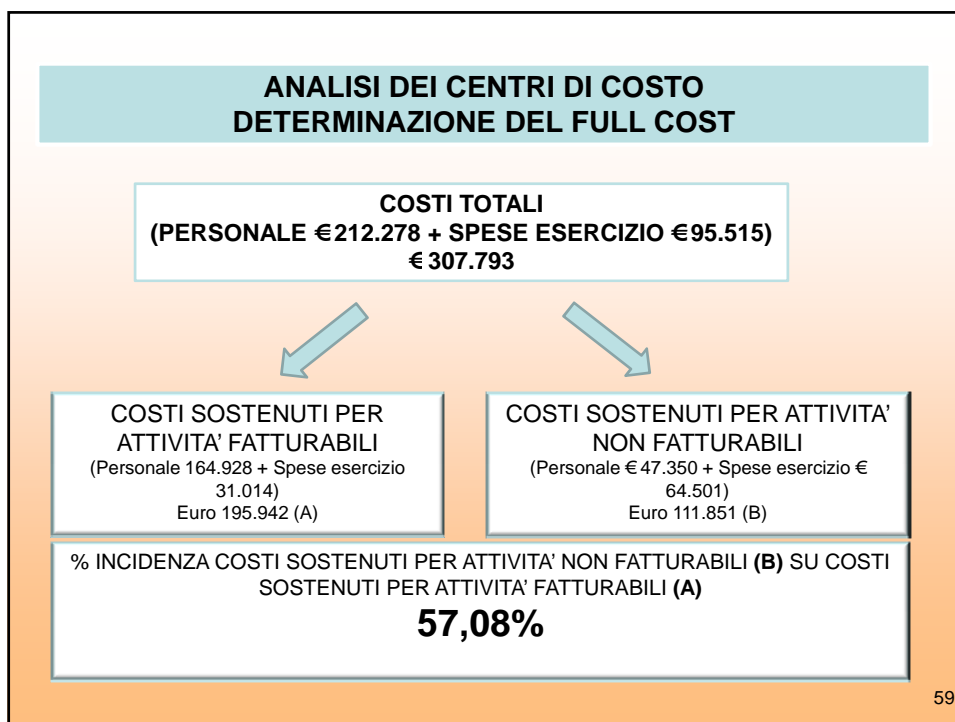
57

ANALISI DEI CENTRI DI COSTO DETERMINAZIONE DEL FULL COST

CRITERI DI RIPARTIZIONE

	BASI DI RIPARTIZIONE	TOTALE	PROF.		COLL.		OPER. SENIOR		OPER. JUNIOR		GENERALI	
			Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%	Importo	%
1	ORE LAVORATE	12.400 Ore /anno	1.200	10	3.760	30	4.750	38	0	0	2.690	22
2	COSTO PERSONALE	212.278 €/anno	24.000	11	72.319	34	68.609	32	0	0	47.350	22

58



**ANALISI DEI CENTRI DI COSTO
DETERMINAZIONE DEL FULL COST**

RIEPILOGO COSTO ORARIO		PROF.	COLL.	OPER. SENIOR		
		€/h	€/h	€/h		
PERSONALE (DIRECT COST)	16,99	€/h	20,00	19,23	14,44	
ALTRE SPESE DIRETTE	3,19	€/h	11,24	2,10	2,02	57,08 Generali %
GENERALI ED EFFICIENZA	19,44	€/h	30,10	20,56	15,87	80,00 Efficienza %
COSTO PIENO (FULL COST)	39,62	€/h	61,34	41,90	32,34	1,11 Ricarico %
TARIFFA OBIETTIVO	44,04	€/h	68,18	46,57	35,94	10,03 Margine %

60

ANALISI DEL FULL COSTO ANTE BUDGET

RIEPILOGO COSTO ORARIO			PROF.	COLL.	OPER. SENIOR		
			€/h	€/h	€/h		
PERSONALE (DIRECT COST)	16,99	€/h	20,00	19,23	14,44		
ALTRE SPESE DIRETTE	2,53	€/h	6,71	1,99	1,91	38,19	Generali %
GENERALI ED EFFICIENZA	14,20	€/h	19,43	15,43	11,89	80,00	Efficienza %
COSTO PIENO (FULL COST)	33,71	€/h	46,14	36,66	28,25	1,26	Ricarico %
TARIFFA OBIETTIVO	42,35	€/h	57,96	46,05	35,48	20,40	Margine %

61

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO

RIPARTIZIONE RICAVI	TOTALE €	CONT. INT. / EST.		PRATICHE VARIE		PAGHE		CONSULENZA		COLLEGI SINDACALI	
		€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Elaborazione pratiche varie	42.000	0		42.000	100	0		0		0	
Consulenza annuale e forfettaria	0	0		0		0		0	100	0	
Elaborazione dati c/o terzi semplificata	30.000	30.000	100	0		0		0		0	
Elaborazione dati c/o terzi ordinarie	56.600	56.600	100	0		0		0		0	
Ricavi da buste paga	44.800	0		0		44.800	100	0		0	
Consulenza forfait per paghe	7.200	0		0		7.200	100	0		0	
Elaborazione denunce tributarie + altro	56.600	56.600	100	0		0		0		0	
Elaborazione pratiche varie paghe	22.000	0		0		22.000	100	0		0	
Elaborazione CUD dipendenti	3.000	0		0		3.000	100	0		0	
Elaborazione MOD 770	13.000	0		0		13.000	100	0		0	
Consulenze a terzi	8.000	0		0		0		8.000	100	0	
Collegi sindacali	17.000	0		0		0		0		17.000	100
Revisioni	18.900	0		0		0		0		18.900	100
Consulenza	23.000	0		0		0		23.000	100	0	
RICAVI	342.100	143.200		42.000		90.000		31.000		35.900	

62

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO

RIPARTIZIONE COSTO DIRETTO PERSONALE	CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI	
Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	
Giuseppe	24.000	0	12.000	0	8.000	4.000
Cristian	8.000	2.000	5.000	1.000	0	0
Stefano	34.176	30.378	3.797	0	0	0
Giorgio	19.982	0	19.982	0	0	0
Marco	24.361	21.654	2.707	0	0	0
Roberta	24.266	21.570	2.696	0	0	0
Elena	30.144	0	0	30.144	0	0
COSTO PERSONALE	164.928	75.602	46.182	31.144	8.000	4.000

63

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO

RIPARTIZIONE SPESE DIRETTE + INDIRECTE	CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI	
Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	
Giuseppe	34.890	0	17.445	0	11.630	5.815
Cristian	6.021	1.505	3.763	753	0	0
Stefano	25.456	22.628	2.828	0	0	0
Giorgio	15.636	0	15.636	0	0	0
Marco	19.344	17.195	2.149	0	0	0
Roberta	19.290	17.146	2.143	0	0	0
Elena	22.229	0	0	22.229	0	0
SPESE ESERCIZIO	142.865	58.474	43.964	22.982	11.630	5.815

64

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO

RIEPILOGO COSTO ORARIO		CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI
		€/h	€/h	€/h	€/h	€/h
COSTO DIRETTO + INDIRETTO	21,23 €/h	19,90	20,73	24,72	25,00	25,00
SPESE DIRETTE + INDIRETTE	18,39 €/h	15,39	19,73	18,24	36,34	36,34
COSTO PIENO	39,62 €/h	35,28	40,46	42,96	61,34	61,34
TARIFFA OBIETTIVO	44,04 €/h	39,22	44,97	47,74	68,18	68,18
TARIFFA EFFETTIVA	44,04 €/h	37,68	18,85	71,43	96,88	224,38

RIEPILOGO MARGINALITA'		CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI
UTILE LORDO	34.307 €	9.123 €	-48.146 €	35.875 €	11.370 €	26.085 €
SCOSTAMENTO OBIETTIVO	0 €	-5.821 €	-58.194 €	29.842 €	9.182 €	24.991 €
RESA	51,79 %	47,20 %	-9,96 %	65,40 %	74,19 %	88,86 %

65

ANALISI DEI CENTRI DI PROFITTO STO

RIEPILOGO COSTO ORARIO		CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI
		€/h	€/h	€/h	€/h	€/h
COSTO DIRETTO + INDIRETTO	21,23 €/h	19,90	20,73	24,72	25,00	25,00
SPESE DIRETTE + INDIRETTE	12,48 €/h	10,94	13,02	12,87	21,14	21,14
COSTO PIENO	33,71 €/h	30,84	33,75	37,59	46,14	46,14
TARIFFA OBIETTIVO	42,35 €/h	38,74	42,40	47,22	57,96	57,96
TARIFFA EFFETTIVA	40,94 €/h	34,10	19,94	57,68	107,99	229,92
RIEPILOGO MARGINALITA'		CONT. INT. / EST.	PRATICHE VARIE	PAGHE	CONSULENZA	COLLEGI SINDACALI
UTILE LORDO	56.123 €	12.389 €	-30.774 €	25.309 €	19.793 €	29.405 €
SCOSTAMENTO OBIETTIVO	-10.994 €	-17.644 €	-50.045 €	13.172 €	16.010 €	27.513 €
CARICO LAVORO	96,66 %	70,41 %	37,62 %	97,71 %	149,05 %	317,34 %
RESA	48,14 %	41,65 %	-3,97 %	57,14 %	76,85 %	89,13 %

66

ANALISI DEL COSTO RIGA E DELLA SUA REDDITIVITA'

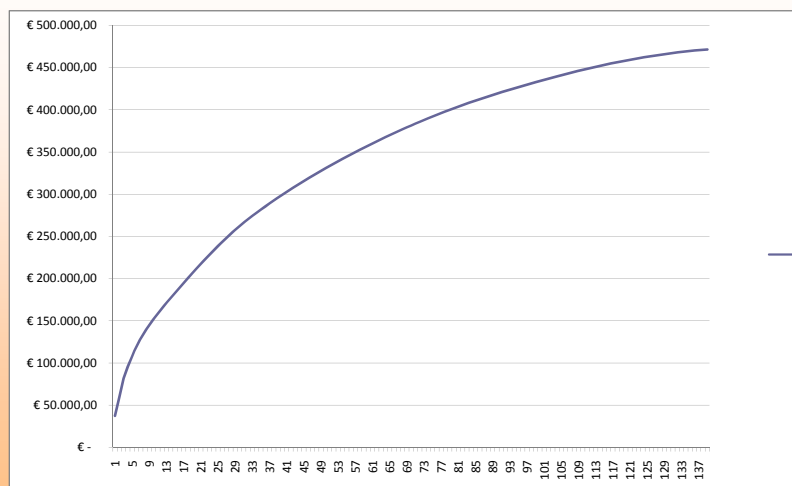
Forfait Anno 08:	Movimenti	Costo Medio Mov.	Resa %	Costo Addetti 08
€150.899,49	171.653,00	€0,29	67%	€49.503,13

Forfait Anno	Movimenti	Peso	Mov. Eq.	Costo	Resa %
3.200,00	583	1	583	718	78%
4.100,00	723	1	723	891	78%
3.400,00	5051	1	5051	6225	-83%
7.200,00	3104	1	3104	3825	47%
170,00	98	1	98	121	29%
600,00	34	1	34	42	93%
€18.670	9.593		9.593	€11.822	37%

Costo Addetti	Costo Medio Mov.	Resa Media %
11.822	0,83	37%

67

QUALI SONO I CLIENTI CRITICI DELLO STUDIO?



68

Nuove prospettive di sviluppo e nuovi servizi per i clienti dello studio

A cura di Roberto Chitelotti

69

estratto - ANALISI DEI FLUSSI DI CASSA 2009

reddito operativo	1.309.000	
ammortamenti	167.859	
accantonamento T.F.R.	50.250	
altri acc.ti fondi lungo termine		
giroconto per oneri pluriennali		
minusvalenze		
plusvalenze		
AUTOFINZIAMENTO OPERATIVO		1.527.109
aumento rimanenze finali di prodotti finiti	-411.063	
aumento rimanenze finali di materie prime		
aumento crediti verso clienti	-3.093.598	
aumento crediti verso controllate	-104.383	
diminuzione ratei passivi	-30.500	-3.920.363
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO		-2.393.254
utilizzo T.F.R.	-38.918	-613.897
FLUSSO CASSA OPERATIVO E PATRIMONIALE		-3.007.151
proventi finanziari	82.311	
oneri finanziari	-300.822	
proventi straordinari	95.951	
oneri straordinari	-20.519	
imposte	-554.012	
utilizzo f.do imposte differite	-18.047	-715.138
FLUSSO DI CASSA TOTALE		-3.722.289
CONTROLLO		
saldo cassa e banche al 31/12/08	-6.480.325	variazione
saldo cassa e banche al 31/12/09	-10.204.581	-3.724.256

estratto - Indici di bilancio (Valori in migliaia di euro)

0

	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	30/09/2009	31/12/2009
ANALISI STRUTTURALE					
Margine di struttura	3.008	1.995	1.473	1.314	955
Capitale circolante netto	2.760	634	31	237	116
Margine di tesoreria	6.919	3.268	5.047	7.126	5.497
ANALISI PER INDICI					
Indici di solidità					
Rapporto di indebitamento	29	19	21	18	15
Indici di redditività					
Rotazione del capitale investito	1,10	13,34	1,33	1,16	1,19

DISTINTA DI PRESENTAZIONE EFFETTI I° TRIMESTRE 2010

Presentazione numero del:	importo	I	r	coeffic. riparto	numeri	giorni
05-gen-10	5.858,42	54,17	4,5	36.500	439.380	75
05-gen-10	99.268,67	819,99	4,5	36.500	6.651.001	67
07-mar-10	239.060,76	2.858,90	4,5	36.500	23.188.892	97
12-gen-10	1.913,14	9,43	4,5	36.500	76.525	40
12-gen-10	3.153,30	23,33	4,5	36.500	189.196	60
17-gen-10	1.549,37	9,28	4,125	36.500	82.116	53
17-gen-10	1.807,60	17,16	4,125	36.500	151.836	84
22-gen-10	1.970,36	11,13	4,125	36.500	98.517	50
22-gen-10	2.430,06	21,97	4,125	36.500	194.404	80
02-feb-10	360,47	2,20	4,125	36.500	19.463	54

estratto per SCHEMA RIEPILOGATIVO AL 30/9/2010

	BANCA INTESA SAN PAOLO	DURATA MEDIA SCONTO RIBA TRIMESTRALE
NUMERI I° TRIM	75.275.639,96	32.472.286
NUMERI II° TRIM	79.159.694,28	27.342.975
NUMERI III° TRIM	104.922.237,89	19.161.315
TOTALE NUMERI	259.357.572,13	78.976.575,96
CAPITALI SCONTATI I° TRIM	978.245,99	376.679,53
CAPITALI SCONTATI II° TRIM	1.001.914,01	267.606,32
CAPITALI SCONTATI III° TRIM	1.028.608,78	233.094,74
TOTALE CAPITALI SCONTATI	3.008.768,78	877.381
DURATA MEDIA SCONTO RIBA	86,20	90,01
VALORE TOTALE DURATA SCONTO RIBA		
87,09		

esempio tavola per calcolare la media ponderata nella dilazione ai clienti							
mese di giugno							
n. fattura	imponibile	data emissione	dilazione (in giorni)	coefficiente di ponderazione (giorni)	progressivo imponibile	progressivo coefficienti di ponderazione	progressivo dilazione media
125	150,00	03/06/2010		60	150,00	9.000,00	60,00
126	270,00	03/06/2010		30	420,00	17.100,00	40,71
127	1.390,00	06/06/2010		45	1.810,00	79.650,00	44,01
128	2.737,00	07/06/2010		90	4.547,00	325.980,00	71,69
129	12.453,00	07/06/2010		120	17.000,00	1.820.340,00	107,08
130	7.322,00	07/06/2010		90	24.322,00	2.479.320,00	101,94
131	9.436,00	09/06/2010		90	33.758,00	3.328.560,00	98,60

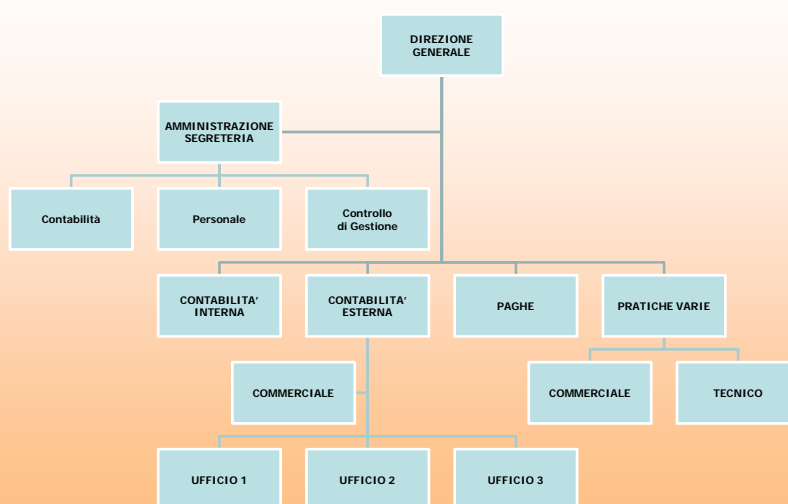
Estratto : tavola domanda risorse finanziarie - monitoraggio trimestrale							
2008		1° TRIMESTRE			2° TRIMESTRE		
banca 1 - numeri relativi a rapporti di apertura di credito		2.083.607			7.227.000		
banca 2 - numeri relativi a rapporti di apertura di credito		50.697			68.804		
banca 1 - numeri relativi a rapporti di anticipo riba		65.642.667			63.959.253		
mutui e finanziamenti		-			-		
TOTALE NUMERI BANCA		67.776.971			71.255.057		
FORNITORI media		4.124.188			4.525.749		
		4.433.952	GEN	4.258.113	APR		
		3.155.715	FEB	4.625.445	MAG		
		4.782.897	MAR	4.692.689	GIU		
FATTURATO		3.042.565			3.005.268		
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		632.994			644.821		
			ricarico			ricarico	
			26,27%			27,32%	
2009		1° TRIMESTRE			2° TRIMESTRE		
banca 1 - numeri relativi a rapporti di apertura di credito		9.133.857			17.245.022		
banca 2 - numeri relativi a rapporti di apertura di credito		62.473			1.348.677		
banca 1 - numeri relativi a rapporti di anticipo riba		73.619.318			69.242.850		
mutui e finanziamenti		42.577.738			41.494.616		
TOTALE NUMERI BANCA		125.393.386			129.331.165		
FORNITORI media		2.910.318			2.658.130		
		3.075.487	GEN	2.587.384	APR		
		2.848.748	FEB	2.709.955	MAG		
		2.806.720	MAR	2.677.051	GIU		
FATTURATO		2.076.198			1.960.016		
MARGINE		464.384			411.415		
			ricarico			ricarico	
			28,81%			26,57%	

Disegnare una struttura organizzativa adeguata per competere

A cura di Cristiano Corghi

75

STRUTTURA FUNZIONALE



76

La riorganizzazione in ... 4 mosse

77

1 MERCATO E OBIETTIVI

- Verifica della collocazione sul mercato
- Analisi criticità pacchetto clienti
- Mappatura concorrenza
- Analisi competitiva
- Definizione obiettivi - struttura
- Dettaglio obiettivi - settore
- Definizione tempi

78

2 ANALISI (SWOT)

Con riferimento alla propria struttura organizzativa ed alla propria gamma di servizi:

- Analisi punti di forza
- Analisi punti di debolezza
- Verifica opportunità
- Verifica minacce interne ed esterne


79

3 IPOTESI BUDGET

- Verifica della pianificazione
- Analisi marginalità clienti/servizi
- Controllo di gestione “costruttivo”
- Elaborazione budget
- Verifica periodica budget
- Analisi scostamenti
- Ridefinizione dinamica dell'ipotesi di pianificazione

80

4 MARKETING E COMUNICAZIONE

- Analisi azioni e strumenti
- Definizione delle azioni
- Piano cronografico delle attività
- Organizzazione strutturale interna in grado di supportare gli interventi previsti
- Gestione della struttura organizzativa
- Proiezione della struttura all'esterno attraverso la definizione di strumenti e strategie di comunicazione
- Collocamento "scientifico" sul mercato
- ANALISI DATI E RISCONTRI – "Feedback"  Punto 1)

81

Il Contratto

82

Codice Civile

Art. 1321 - Nozione

Il contratto è l'accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale

83

Codice Civile

Art. 1322 – Autonomia contrattuale

Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge e dalle norme corporative

84

Codice Civile

Art. 1325 – Indicazione dei requisiti

I requisiti del contratto sono:

- 1) L'accordo delle parti (1326 e seguenti CC)
- 2) La causa (1343 e seguenti CC)
- 3) L'oggetto (1346 e seguenti CC)
- 4) La forma (1350 e seguenti CC)*

* Quando risulta prescritta a pena di nullità

85

Contratto dello studio

Non rientra tra quelli per cui è obbligatoria la forma scritta a pena di nullità

Scelta della forma scritta:

- Garanzia bilaterale
- Trasparenza
- Valorizzazione della struttura "professionale"
- Flessibilità

86

CONTENUTO

- Richiami standard ai servizi
- Tariffe applicate
- Forfait annuale e ripartizione scadenze
- Scadenza
- Clausole di natura gestionale

BONUS

- Collegamenti con strutture esterne in relazione a servizi offerti ma non contemplati nel forfait pattuito
- Attività di formazione e di crescita aziendale

87

ALLEGATI

- Normativa "Privacy"
- Normativa "Antiriciclaggio"
- Elenco prestazioni incluse nel forfait contrattuale
- Elenco prestazione escluse dal forfait contrattuale

- Eventuali "bonus" relativi a:
Erogazione particolari servizi
Modalità di consulenza
Attività di formazione connessa

88

Contratto di consulenza

Caratteristiche	Vantaggi	Difficoltà	Correttivi
Dettaglio prestazioni Incluse/Escluse	Visione unitaria Flessibilità Attenzione al cliente	Percezione del servizio Trasparenza	Rapporto diretto Professionalità Formazione
Previsione nuovo ventaglio di servizi	Attenzione al cliente Professionalità Specializzazione	Percezione del servizio	Formazione
Collegamento con strutture Terze (Network, società di formazione)	Sviluppo di elevate competenze professionali Sinergie	Interazione con il cliente	Rapporto diretto Dotazione tecnica Formazione
Nuova forma contrattualistica	Formalizzazione del cambiamento Trasparenza nei confronti del cliente Approfondimento del rapporto	Rigidità di comportamento Refrattarietà al cambiamento Timore	Trasparenza Specializzazione Professionalità Formazione

89

Documenti contrattuali

1. Documenti contrattuali:

Incarico formale
Requisiti
Predisposizione di
contratti ed allegati
standard

La manifestazione dei
requisiti in forma non
documentata implica
una necessaria
conferma degli stessi
antecedente
all'accettazione

90

Requisiti specifici

“7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto/servizio

L'organizzazione deve determinare:

- a) i requisiti specificati dal cliente, compresi quelli relativi alle attività di consegna e successive alla consegna;
- b) i requisiti non stabiliti dal cliente, ma necessari per l'uso specificato o per quello previsto, ove conosciuto;
- c) i requisiti cogenti applicabili al prodotto/servizio;
- d) ogni ulteriore requisito ritenuto necessario dall'organizzazione stessa. “

(Fonte: Norma UNI EN ISO 9001:2008)

91

Pianificazione organizzativa

- 1) Elenco Attività – contrattualistica standard con attenzione agli adempimenti di legge
- 2) Pianificazione procedurale della commessa cliente
- 3) Rilevazione dei dati di gestione (Costo diretto – Costo pieno – Tariffa)
- 4) Storicizzazione del dato relativo al costo di gestione ed ai ricavi attesi
- 5) Controllo costante “in itinere” della commessa cliente
- 6) Fatturazione ed incasso coerente con la pianificazione economico – finanziaria e la valutazione dei rischi

92

1) Attività studio

- Individuazione delle attività standard da personalizzare

Definizione delle attività incluse ed escluse

Eventuale definizione di livelli di servizio

Classificazione degli impegni del cliente

Valutazione di natura dimensionale riferita alla struttura

93

1) Attività studio

- Individuazione delle attività standard da personalizzare

Definizione delle attività incluse ed escluse

Eventuale definizione di livelli di servizio

Classificazione degli impegni del cliente

Valutazione di natura dimensionale riferita alla struttura

- Individuazione e classificazione gestionale coerente con il sistema contrattuale e con la struttura organizzativa

94

Allegato A: Attività Incluse

Contratto Standard Contabilità Interna – Semplificata/Ordinaria

PRESTAZIONI INCLUSE

Registrazioni contabili – IVA – Liquidazioni
 Scritture di rettifica – Prima nota
 Assistenza telefonica
 n. 3 Bilanci Infrannuali
 Bilancio di chiusura interne
 Studi di settore/Parametri – Annuale / Proiezione 3 trimestre
 Incontro periodico in studio per consegna/ritiro documentazione
 Sistemazione e codifica documenti
 Stampa Libro Giornale – Registri IVA - Libro Inventari
 Invio telematico bilancio
 Bilancio CEE – Nota Integrativa
 Elaborazione ed invio telematico comunicazione annuale dati IVA
 Certificazioni e gestione Ritenute
 Gestione calcolo ICI
 Elaborazione ed Invio Dichiarazione IVA
 Gestione acconti IVA
 Gestione ed Invio F24
 Gestione IRAP – Elaborazione ed Invio Dichiarazione IRAP
 Elaborazione ed Invio Modello UNICO – Imprenditore (PF o Società) - Diritto annuale CCIAA
 Gestione Imposte ed Acconti
 Elaborazione ed Invio Modello UNICO – Soci
 Gestione INPS – Art/Com
 Elaborazione ed Invio Modello 770

95

Allegato B: Attività Escluse

PRESTAZIONI ESCLUSE

Incontri di consulenza presso il cliente
 Dichiarazioni di intento
 Emissione fatture
 Modelli INTRASTAT
 Accesso ad enti/uffici
 Lettere e documenti per conto del cliente
 Invio documentazione per conto del cliente
 Ravvedimenti
 Iscrizioni / Variazioni / Cessazioni ditta
 Pratiche telematiche CCIAA
 Aggiornamento e stampa Libri Sociali – redazione verbali
 Consulenza contabile/fiscale specifica
 Richiesta DURC
 Elaborazione dichiarazioni ICI
 Gestione avvisi irregolarità/Cartelle
 Gestione ENASARCO
 Gestione affitti

Consulenza specifica su richiesta

Tutte le prestazioni non espressamente contemplate nelle PRESTAZIONI INCLUSE

96

Forma contrattuale

AFFIDAMENTO DI INCARICO – CONSULENZA INTERNA
ELABORAZIONE DATI E CONSULENZA AZIENDALE CONTINUATIVA E
GENERICA CON CORRISPETTIVO PRECONCORDATO

Tra

_____,
C.F. e registro imprese di _____ n. _____, Partita I.V.A. _____,
_____, Rea Cciaa di _____ n. _____,
Capitale Sociale € _____, interamente versato, legalmente
rappresentata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione
_____, nato a _____ il _____
e
_____, con sede in
_____, Codice Fiscale e Partita I.V.A. _____,
_____, legalmente
rappresentata da _____, nato a _____ il _____

97

Forma contrattuale

PREMESSO

che “_____” si è rivolto alla
_____ per richiederne l’assistenza e la consulenza
relativamente all’elaborazione dei dati ed all’erogazione di servizi nei settori
fiscale, amministrativo e contabile.

TUTTO CIO’ PREMESSO

1) “_____” affida incarico alla
_____ affinché, tramite l’organizzazione dell’impresa,
presti tutta l’assistenza e la consulenza amministrativa e fiscale e relativi
servizi che necessitano per la propria normale attività aziendale.

L’incarico comprende il servizio di elaborazione dati nonché
l’assistenza e la consulenza contabile e fiscale come specificato
nell’allegato “A” da considerare parte integrante e sostanziale del presente
contratto.

98

Forma contrattuale

2) La consulenza continuativa e generica viene svolta in parte presso la sede _____ dell'azienda e in parte presso la sede della società.

3) “ _____ ” si impegna a far recapitare alla _____ tutta la documentazione necessaria per poter effettuare le prestazioni previste dal presente accordo con cadenza mensile.

4) L'incarico viene conferito ed accettato in via continuativa e la _____ garantirà le proprie prestazioni durante tutto il periodo dell'anno tenuto conto delle eccezioni per il periodo di chiusura per ferie e della settimana lavorativa come determinata dal contratto di lavoro dei dipendenti.

99

Forma contrattuale

5) La _____ avrà diritto ad un corrispettivo annuale forfettariamente concordato in € _____ (più I.V.A.), oltre al rimborso delle spese di viaggio e di soggiorno e di tutte le spese sostenute in nome e per conto di “ _____ ”, in relazione all'incarico ricevuto.

Tale corrispettivo sarà aggiornato di anno in anno, in base alle variazioni del costo della vita verificatesi durante l'anno solare precedente, senza necessità di preavviso.

In caso di ritardato o mancato pagamento si applicheranno gli interessi di mora come stabilito dal decreto legislativo 09/10/2002 N° 231, fermo restando il diritto al risarcimento del danno in sede giurisdizionale e transattiva.

6) Il presente incarico è affidato dal _____ fino al _____ e si intende rinnovato di anno in anno salvo che non intervenga disdetta da una delle parti con comunicazione a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento almeno 90 giorni prima della scadenza.

100

Forma contrattuale

7) Le prestazioni elencate nell'allegato "B", da considerare parte integrante e sostanziale del presente contratto, se richieste, verranno appositamente parcellate, e verranno rese dallo Studio _____, con sede in

_____, a cui verranno affidate altresì le prestazioni dalla legge riservate a soggetti iscritti ad albi professionali.

8) Il pagamento del corrispettivo annuale alla _____ dovrà essere effettuato in _____ rate _____ scadenti rispettivamente il

_____ a mezzo _____.

Letto, confermato e sottoscritto.

_____, li _____

Allegati: A / B

101

2) Pianificazione Cliente: Contatto

INGRESSO E GESTIONE NUOVO CLIENTE

Obiettivo – Acquisizione e Gestione Nuovo Cliente

Fasi:

a) Contatto col cliente (rilevazione bisogno)

b) Appuntamento (Soggetti A – B - C)

- Colloquio per esame quantitativo e qualitativo esigenze di consulenza (Dati: Volume affari – numero registrazioni – problematiche specifiche – modalità esercizio attività)
- Redazione profilo cliente
- Verifica e controllo profilo cliente
- Inserimento nuovo profilo nelle "categorie" dello studio

102

2) Pianificazione Cliente: Preventivo

c) Preventivo (Soggetto A)

- Quantificazione in base ai dati raccolti
- Individuazione del soggetto idoneo alla gestione del nuovo cliente in base a: tempo disponibile – capacità professionali – caratteristiche personali
- Qualificazione del preventivo in base a specifiche attività (tipiche o significative per il nuovo profilo) da inserire come comprese nel forfait da pattuire
- Controllo rispondenza preventivo a standard qualitativi interni

d) Discussione preventivo

- Esposizione preventivo al cliente (Soggetti A – B – C che hanno effettuato il primo colloquio)
- Presentazione soggetto designato alla gestione del cliente
- Acquisizione eventuali informazioni ulteriori
- Discussione relativamente alle attività da includere nel forfait

e) Accettazione preventivo

- Diretta in occasione dell'incontro di cui al punto d) o successiva

103

2) Pianificazione Cliente: Contratto

f) Contrattualizzazione

- Adattamento dello standard contrattuale utilizzato al caso specifico
- Controllo contrattuale in base alla gestione interna
- Invio della bozza al cliente sulla base di quanto concordato
- Sottoscrizione del contratto

g) Attivazione contratto

- Archiviazione originale firmato in amministrazione
- Trasmissione al soggetto designato alla gestione della ditta per la gestione ordinaria e al responsabile per la supervisione
- Inserimento anagrafica del cliente nell'applicativo di gestione contabilità e nello scadenziario degli adempimenti
- Assegnazione formale dell'incarico al referente

104

2) Pianificazione Cliente: Gestione

h) Gestione ordinaria

- Consegna al cliente dichiarazione di tenuta di scritture contabili (per clienti con contabilità presso lo studio) DPR 600/1973
- Elenco dei documenti che il cliente deve fornire allo Studio periodicamente per lo svolgimento delle normali attività
- Adempimenti ordinari compresi nel contratto secondo le tempistiche previste (Vedi Procedure Contabili)
- Verifica tempistiche e risultati delle singole azioni (Vedi Procedure Contabili)
- Verifica periodica della rispondenza delle prestazioni concordate a standard quantitativo e qualitativo
- Verifica periodica profilo cliente
- Valutazione periodica dei rischi connessi alla gestione del cliente, sulla base degli indicatori previsti

105

3) Rilevazione dei dati di gestione

- Verifica competenze all'interno dello Studio (Organigramma - Mansionario)
- Carico di lavoro e produttività dei Collaboratori
- Redditività del contratto in base a dati oggettivi (movimenti – tempi)

106

3) Rilevazione dei dati di gestione

Carico di lavoro e produttività – analitico

- Movimenti Contabili * / ora
- Cedolini / ora

* Parametro che permette di valutare in modo oggettivo il volume di lavoro (ad es. numero documenti, numero registrazioni, ecc.), eventualmente “pesato”

107

3) Rilevazione dei dati di gestione

Carico di lavoro e produttività

Operatore	Movimenti/Anno	Mov. Eq.	Mov / Ora	Ore / Anno	Disponibilità
ROSSI	14.789	14.789	26,50	558	8.683
BIANCHI	51.357	51.357	39,44	1.302	3.411
VERDI	46.944	46.944	42,06	1.116	0
GIALLI	18.529	18.529	14,23	1.302	36.239
Totale	131.619	131.619	30,77	4.278	48.333

108

3) Rilevazione dei dati di gestione

Dati per singolo contratto da controllo di gestione

EM/ ORI	Forfait	€Riga	Movimenti	Peso	Mov. Eq.	Costo	Ore	Resa %
O	6840	0,59	11.568	1,00	11.568	14.287	709	-109%
O	7200	0,62	11.543	1,00	11.543	14.256	708	-98%
O	5760	0,67	8.584	1,00	8.584	10.602	526	-84%
O	6720	1,15	5.840	1,00	5.840	7.213	358	-7%
O	3200	0,74	4.339	1,00	4.339	5.359	266	-67%
O		0,00	2.519	1,00	2.519	3.111	154	0%
O	2440	2,14	1.140	1,00	1.140	1.408	70	42%
O	700	0,63	1.109	1,00	1.109	1.370	68	-96%
S	2800	2,81	996	1,00	996	1.230	61	56%
S	1660	2,11	785	1,00	785	970	48	42%
S	1860	2,65	703	1,00	703	868	43	53%
S	2280	3,39	672	1,00	672	830	41	64%
O		0,00	654	1,00	654	808	40	0%
S	1300	2,57	506	1,00	506	625	31	52%
S	750	1,85	405	1,00	405	500	25	33%

109

3) Rilevazione dei dati di gestione

Monitoraggio "in itinere" della commessa cliente

DATI SIGNIFICATIVI:

- Tempi e costi "dedicati" – rilievo ed analisi periodica
- Verifica resa del cliente
- Esame attività svolte in rapporto al contratto
- Verifica qualitativa del servizio
- Verifica di eventuali addebiti straordinari

110

3) Rilevazione dei dati di gestione

Condivisione informazioni:

Economiche:

- Valore del contratto
- Attività incluse ed escluse dal contratto
- Informazioni per la fatturazione (periodicità, particolarità, ecc.)

Operative:

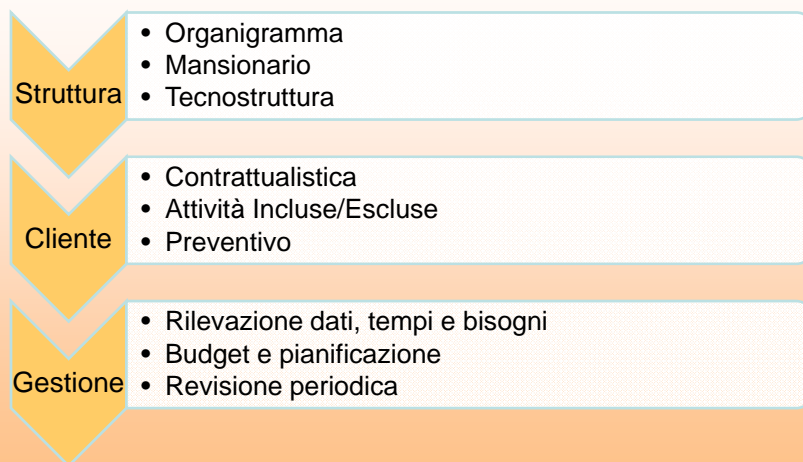
- Scadenziario
- Modalità di gestione dell'impresa
- Tempistiche e problematiche specifiche

111

Un sistema integrato

112

Coordinamento di risorse e strumenti



Arrivederci al prossimo incontro:

Special operativo di VideoFisco: 10 novembre 2010

Acconti di imposta

a cura di

Marco Paolini

VideoFisco: 24 novembre 2010

a cura di

Paolo Meneghetti e Alessandro Pratesi