

PROFESSIONISTI VINCENTI

LE BEST PRACTICE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

I risultati della ricerca condotta dalla
School of Management del Politecnico di Milano

>> PREFAZIONE

Commercialisti e Consulenti del Lavoro sono un tassello strategico del nostro sistema paese. Con le loro competenze ed i loro servizi sostengono il nostro tessuto economico, affiancando giorno per giorno imprenditori ed aziende, orientando decisioni di business, diffondendo cultura gestionale. Come TeamSystem lavoriamo accanto a Commercialisti, Consulenti del Lavoro ed Associazioni da oltre trent'anni, con l'obiettivo di fornire strumenti e servizi che li aiutino a lavorare meglio ed essere sempre più competitivi sul mercato.

Nel contatto quotidiano con gli oltre 18.000 Professionisti nostri clienti, vediamo ogni giorno le difficoltà imposte dai cambiamenti di mercato, i problemi, l'impegno, la fatica ma anche le soddisfazioni e le esperienze di crescita di Commercialisti e Consulenti del Lavoro capaci di trovare un proprio percorso di successo.

Per fornire il nostro contributo ci siamo dunque posti queste semplici domande: cosa differenzia un Professionista che sta superando con successo questi anni travagliati da tutti gli altri? Ci sono elementi comuni, comportamenti virtuosi e casi pratici che possono ispirare i Professionisti ed il loro modo di comportarsi sul mercato? Ci sono modelli di sviluppo "vincenti" cui guardare per sviluppare strumenti e servizi che rendano più competitivi i nostri clienti?

Da questi propositi è nata l'idea della ricerca che vi presentiamo in queste pagine, con cui abbiamo voluto supportare il ciclo di eventi Vision2013, giunto al suo settimo anno e capace di accogliere oltre 2000 Professionisti su 10 eventi sul territorio.

Un lavoro di squadra, in cui abbiamo coinvolto più di 300 Professionisti selezionati e la School of Management del Politecnico di Milano, grazie ai quali è stato possibile elaborare il modello di analisi dei processi, gli indicatori di performance ed i comportamenti virtuosi, con una base scientifica e quantitativa in grado di evidenziare "numeri alla mano" i pro ed i contro delle diverse scelte di business.

Senza anticipare i risultati che troverete nel report, che contiene analisi ricche di dati, una cosa vale certamente la pena metterla in luce: i numeri dimostrano che oggi si può senz'altro essere Professionisti di successo, con soddisfazioni professionali e, perché no, anche economiche.

Per riuscirci bisogna cambiare con intraprendenza e capacità di innovazione il proprio modo di lavorare. Il Professionista deve diventare oggi più che mai un imprenditore, attento a come organizza e gestisce la propria attività, capace di sviluppare nuovi servizi, proiettato sul mercato e verso il cliente, a proprio agio con l'utilizzo di tecnologie e strumenti innovativi grazie ai quali può ridurre i costi e migliorare i propri servizi.

Prima di concludere, un doveroso ringraziamento ai Professionisti che hanno fornito con interviste e indagini quantitative i dati necessari, alla School of Management ed in particolare al Dott. Claudio Rorato ed alla Dott.ssa Elisa Santorsola, che con grande competenza e professionalità hanno realizzato questo report.

Un grazie sentito anche a Stefano Lasagni che ha coordinato il progetto per TeamSystem ed a tutti gli altri colleghi che si sono prodigati per la realizzazione della ricerca.

Buon lettura a tutti dunque, con l'augurio che questa iniziativa possa contribuire a diventare Professionisti Vincenti.

Daniele Lombardo

Stefano Roversi

INTRODUZIONE

IL CAMPIONE E I SUOI CLUSTER

1. Il profilo del campione	9
2. Le performance economiche	10

LA MOBILITÀ E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE

3. Executive Summary	15
4. Il profilo e i comportamenti	16
5. Le macro attività dello Studio	19
6. La gestione del core business	21
7. Clienti In e Clienti Out	23

L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

8. Executive Summary	29
9. Gli strumenti di supporto alla gestione del business	30
10. I documenti cartacei ed elettronici	32
11. Gli archivi e gli strumenti per la loro gestione	34
12. Gli strumenti per il lavoro in mobilità	38

L'ORGANIZZAZIONE E IL GOVERNO DELLO STUDIO

13. Executive Summary	43
14. L'organizzazione del lavoro e il suo controllo	46
15. La gestione del processo d'acquisto	49
16. La gestione amministrativa del Personale	51
17. La formazione del Personale	53
18. La gestione delle ICT	54
19. La gestione amministrativa dello Studio	58
20. L'analisi dell'andamento dello Studio	60
21. La durata dei processi lavorativi	63

LA GESTIONE DEL MERCATO

22. Executive Summary	67
23. I Concorrenti e i Clienti	68
24. L'evoluzione dell'offerta di prodotti e servizi	70

LA SINTESI FINALE E LE BEST PRACTICE

25. Tiriamo le fila ...	73
Nota Metodologica	78
Il Gruppo di lavoro	79
La School of Management del Politecnico di Milano, gli Osservatori ICT & Management, il MIP	80

>> INTRODUZIONE

I profondi cambiamenti indotti dalla crisi economica e dal diffondersi dell'economia digitale investono anche il mondo delle Professioni, al cui interno è sempre più ampio il dibattito per individuare le direttrici sulle quali muoversi. Per affrontare questi cambiamenti probabilmente non bastano più gli schemi tradizionali, ma occorre arricchirli di modelli innovativi, in grado di approcciare la realtà in modo diverso. Questo vale tanto di più, quanto i risultati non raggiungono le attese. Pensare di affrontare la crisi utilizzando gli strumenti e le modalità adoperate in periodi di tranquillità, potrebbe indurre a false valutazioni. Nella crisi cambiano le "carte sul tavolo", per cui è utile capire, che ciò che ha sempre funzionato in condizioni normali, non è detto che sia valido sempre e in qualsiasi circostanza. Se tutti facessero le stesse cose nello stesso modo, dovremmo avere una situazione di perenne equilibrio. Ma così non è, perché entrano in gioco le abilità di ciascuno, il tempo in cui viene compiuta un'azione, le risorse impiegate in termini quali-quantitativi, la capacità del singolo di guardare "oltre". Con questa Ricerca, eseguita dalla School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con TeamSystem, vengono proposte nuove chiavi di lettura della realtà e dei comportamenti, per fornire strumenti nuovi a chi desidera realmente innovare, perché in tempi di crisi non è possibile "chiudersi in un angolo", aspettando che passi la tempesta. Ricercare e trovare elementi distintivi che consentono, da una parte, di differenziarsi dalla massa e, dall'altra, di subire meno la pressione competitiva, aiutano a difendere l'esistenza del proprio Studio e la marginalità che deriva dalla sua attività. L'importante è avere una strategia e che, consapevolmente, i comportamenti siano a essa coerenti.

La concorrenza crescente di soggetti diversi dai propri simili, spesso basata sul prezzo, le difficoltà a incassare alla scadenza i propri crediti o, ancora, gli obblighi di legge che impongono l'adozione di alcune tecnologie per lo svolgimento di particolari attività, evidenziano un'evoluzione quanto mai necessaria nell'ambito dei ruoli professionali. L'ambiente sta vivendo un grande cambiamento e i Professionisti non possono evitare di confrontarsi con le variazioni in atto, aprendo il ruolo a comportamenti manageriali e imprenditoriali. Se le competenze peculiari della professione rappresentano il prerequisito per l'esercizio dell'attività, la capacità di controllare, di pianificare, di sviluppare il business, di creare nuovi prodotti e servizi, di porre attenzione alle esigenze del

personale, diventano sempre più un complemento indispensabile per gestire un'iniziativa – lo Studio – che non è più solo professionale, ma anche imprenditoriale. Ecco che, allora, disporre di strumenti idonei, di tecnologie adatte alle necessità, di modelli organizzativi coerenti con le strategie del business, di indicatori idonei a monitorare con regolarità l'andamento dello Studio, diventano elementi essenziali per governare con continuità e abilità la propria iniziativa. Non sempre, però, si hanno le conoscenze adeguate: alcune possono già far parte del bagaglio esistente, altre, invece, ne sono estranee. Subentra, quindi, la necessità di elaborare modelli organizzativi in cui la responsabilità di alcuni contenuti viene delegata a terzi, che diventano, essi stessi, parte del business. Con queste premesse si comprende l'utilità della Ricerca, i cui risultati sono illustrati in dettaglio nelle pagine che seguono. La Ricerca è stata indirizzata verso un campione selezionato di Clienti, appartenenti alle categorie dei Commercialisti e Consulenti del Lavoro, con l'obiettivo di:

- classificare le principali caratteristiche del campione in termini dimensionali;
- individuare gli orientamenti prevalenti in chiave organizzativa, per comprendere i modelli ricorrenti e le tendenze evolutive, anche in chiave di adozione di tecnologie a supporto dell'attività svolta;
- selezionare significativi indicatori di prestazione, ricavati dall'analisi dei dati relativi alle risposte fornite al questionario somministrato.

Quanto emerge definisce, quindi, non solo una fotografia dell'esistente ma, anche, la rappresentazione di una serie di modelli e parametri, che possono diventare, pur nel rispetto delle peculiarità di ciascuna iniziativa, un "faro" da seguire, una "linea di indirizzo" a cui ispirarsi per avviare un processo di cambiamento consapevole e sistemico nell'ambito della gestione di uno Studio. Per consentire una lettura "guidata", che faciliti il percorso di comprensione della Ricerca, l'esposizione è stata articolata nel seguente modo:

1. definizione del Profilo del Campione e delle macro-tendenze emerse con l'individuazione dei cluster che accompagneranno tutta l'analisi;
2. individuazione di quattro macro aree tematiche: Mobilità e Relazione con il Cliente, Utilizzo delle Tecnologie, Organizzazione e Governo dello Studio, Gestione del Mercato, con lo scopo di agevolare la lettura suddivisa per temi di riferimento;
3. sintesi finale dalla quale si evidenziano i modelli organizzativi e i comportamenti adottati, nonché il ruolo delle tecnologie nell'ambito dei processi lavorativi, facendo emergere le best practice di riferimento.



IL CAMPIONE E I SUOI CLUSTER

Il profilo del campione

Prima di esaminare in dettaglio le risposte al questionario, tracciamo il profilo medio di chi ha risposto all'indagine:

- il 40% predilige la forma dello Studio Associato/Società Professionale, anche se il 34% è costituito da forme Individuali e il 27% utilizza altre forme giuridiche (srl, società cooperative, ...);
- il 62% esiste da più di 20 anni e l'86% da almeno 10, segno di una clientela solida e ben radicata; solo il 37% dispone di società collegate che svolgono servizi complementari allo Studio;
- il 56% appartiene alla fascia medio-piccola e media di fatturato (da 100 mila a 500 mila euro), il 36% a quella medio-grande e grande (da 500 mila a oltre un milione di euro); solo l'8% è rappresentato da Studi di piccola dimensione (fatturato fino a 100 mila euro);
- il 66% possiede un portafoglio Clienti tra i 100 e i 500 nominativi;
- il 59% ha fino a 4 dipendenti, mentre il 19% segnala di avere più di 10 dipendenti, segno di una significativa presenza di Studi di elevate dimensioni; tale aspetto è ulteriormente avvalorato dal fatto che il 25% del portafoglio Clienti degli Studi è costituito da società di capitali;
- il 64% dei dipendenti ha un'età media compresa tra i 30 e i 40 anni; risulta quindi giovane ma con sufficiente esperienza lavorativa;
- il 52% degli Studi ha fino a 2 Professionisti, che diventano l'85% estendendo il numero a 4;
- il 77% dei Professionisti ha un'età media superiore a 40 anni. Per gli Studi individuali, dai quali si può evincere con precisione il valore, l'età media risulta di 47,8 anni.

Le performance economiche

I risultati economici rappresentano, alla fine, quelli che consentono di far progredire qualsiasi iniziativa economica e che ne permettono la durata nel tempo. Disporre di volumi di fatturato e di marginalità adeguata aiuta a effettuare gli investimenti utili a un processo di rinnovamento, che dev'essere continuo, soprattutto quando le dinamiche di mercato sono in perenne divenire.

Abbiamo esaminato le performance economiche del campione in relazione alle risposte fornite sul fatturato e la redditività conseguiti nel biennio 2011 - 2012.

VARIAZIONE DI FATTURATO E REDDITIVITÀ: L'ULTIMO BIENNIO

Risposte 139

Variazioni Fatturato e Redditività	Fatturato	Redditività
Aumento > 10%	14%	15%
Stazionario (-10%;+10%)	70%	63%
Riduzione > 10%	16%	22%

Commento

- ✓ Il 14% del campione rivela di aver avuto nell'ultimo biennio un incremento del fatturato superiore al 10%;
- ✓ il 15% del campione rivela di aver avuto nell'ultimo biennio un incremento della redditività superiore al 10%;
- ✓ nonostante la crisi una quota degli intervistati ha ottenuto risultati interessanti. Come hanno fatto? Quali sono stati i loro comportamenti, probabilmente anche figli di scelte avviate negli anni passati, che hanno permesso ciò? Quali sono le caratteristiche di questi Studi?;
- ✓ ovviamente la risposta alle domande precedenti non significa aver trovato il segreto del successo, perché esistono accadimenti che sono indipendenti dalle scelte "virtuose" effettuate, che possono condizionare i risultati. Si pensi, per esempio, agli effetti su fatturato e redditività dovuti all'inadempienza di uno o più Clienti.

Abbiamo provato a verificare l'esistenza di eventuali correlazioni tra le performance economiche (Fatturato e Redditività) con altre variabili, per cercare di rispondere alle domande poste. Abbiamo così trovato che esistono due raggruppamenti che, per semplicità, abbiamo classificato come AZZURRI E ROSSI, che evidenziano tendenze e comportamenti diversi tra loro, a cominciare proprio da Fatturato e Redditività. La tabella precedente, riletta in relazione ai due cluster individuati, permette, quindi alcune nuove considerazioni.

LE VARIAZIONI DI FATTURATO E REDDITIVITÀ

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Variazioni Fatturato	Rossi	Azzurri
Aumento > 10%	11%	25%
Stazionario (-10%;+10%)	71%	66%
Riduzione > 10%	18%	9%

Variazioni Redditività	Rossi	Azzurri
Aumento > 10%	11%	28%
Stazionario (-10%;+10%)	67%	47%
Riduzione > 10%	22%	25%

Commento

- ✓ La ripartizione in base al Fatturato rivela che la percentuale degli Azzurri, con un incremento nell'ultimo biennio superiore al 10%, sono più del doppio rispetto ai Rossi; la positività di questa tendenza è ribadita anche per coloro che dichiarano una riduzione del fatturato superiore al 10%, infatti gli Azzurri risultano la metà dei Rossi;
- ✓ per quanto riguarda la redditività, l'andamento dell'ultimo biennio è più articolato: nella fascia che registra un aumento superiore al 10%, la percentuale di Azzurri è più che doppia rispetto a quella dei Rossi; tuttavia questi ultimi sono in percentuale nettamente superiore per quanto riguarda l'andamento definito come stazionario e di poco inferiori agli Azzurri per la diminuzione superiore al 10%.

Interpellati sulle previsioni economiche che riguardano lo Studio nel prossimo biennio (2013 – 2014), i due cluster hanno confermato comportamenti distintivi.

PREVISIONI DI FATTURATO E REDDITIVITÀ PER IL PROSSIMO ESERCIZIO

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Previsione Fatturato	Rossi	Azzurri
Aumento > 10%	7%	13%
Stazionario (-10%;+10%)	65%	69%
Riduzione > 10%	11%	13%
Lo Studio non fa previsioni	17%	6%

Previsione Redditività	Rossi	Azzurri
Aumento > 10%	6%	9%
Stazionario (-10%;+10%)	57%	56%
Riduzione > 10%	17%	22%
Lo Studio non fa previsioni	21%	13%

Commento

- ✓ In relazione alle previsioni sull'andamento del fatturato una percentuale maggiore di Azzurri dimostra più ottimismo rispetto ai colleghi Rossi nelle fasce di aumento o di sostanziale stabilità;
- ✓ le previsioni di aumento della redditività coinvolgono maggiormente gli Azzurri (9%) rispetto ai Rossi (6%), allineate, invece, le situazioni di stazionarietà, mentre una percentuale superiore di Azzurri (22%) rispetto ai Rossi (17%), prevede una diminuzione della redditività di oltre il 10%, cioè un peggioramento nell'immediato futuro.

Warning

Il 15% del Campione nel suo complesso non fa previsioni sul fatturato e il 18% sulla redditività. Le percentuali sono più marcate tra i Rossi e meno tra gli Azzurri. È segno di una minor propensione, da parte dei primi rispetto ai secondi, a utilizzare in modo strutturato strumenti a supporto del monitoraggio gestionale, anche se non bisogna dimenticare che entrambi i cluster presentano questa tendenza.



LA MOBILITÀ E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE

Executive Summary

I due cluster, Rossi e Azzurri, hanno consentito di individuare modelli organizzativi e comportamenti diversi, che risiedono all'interno di una diversa dimensione culturale, più propensa all'uso delle ICT nei secondi rispetto ai primi. Dopo aver verificato nel capitolo precedente che nel biennio 2011-2012 una percentuale maggiore di Azzurri rispetto a quella dei Rossi ha avuto le migliori performance economiche, è stato tracciato il profilo di entrambi i Cluster.

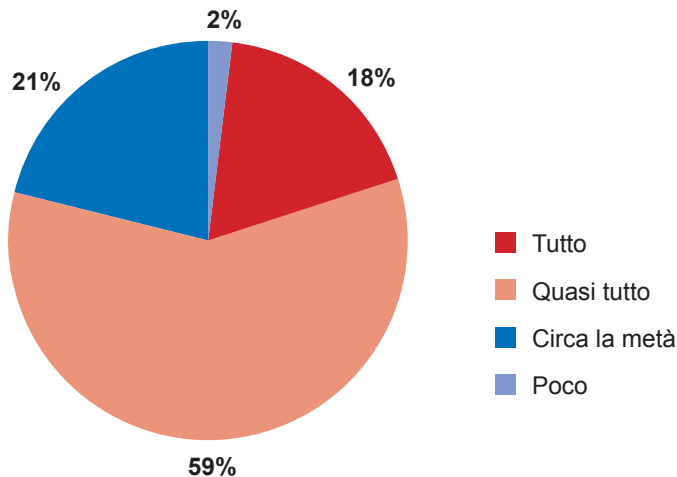
Gli Azzurri (23% dell'intero Campione) trascorrono almeno la metà del loro tempo lavorativo al di fuori dello Studio, mentre i Rossi (77%) lo trascorrono prevalentemente all'interno. Gli Azzurri sono caratterizzati da una dimensione media più elevata, sia in termini di fatturato sia di organico che, tra Dipendenti e Collaboratori Professionisti, vale 14,2 unità, contro le 8 dei Rossi. L'età media dei Professionisti non presenta, invece, nessuna differenza tra i due cluster, segno che l'anagrafe non condiziona, in questo caso, l'adozione di un modello piuttosto che un altro. Il bilancio, analizzato in termini di incidenza percentuale di ciascuna voce, rivela per entrambi i cluster la maggiore quota del costo del personale Dipendente e dei compensi ai Professionisti. Entrambe le voci, rapportate al relativo numero dell'organico, testimoniano un minor costo percentuale pro-capite da parte degli Azzurri, facendo già intuire livelli di produttività e di articolazione del business differenti nei due cluster. Le attività, classificate in base al tempo percentuale assorbito da ciascuna, chiariscono in modo evidente che gli Azzurri sono più impegnati a seguire il "business" rispetto ai Rossi (55% contro 44%). A rimarcare un comportamento più Market Oriented rispetto a uno più Internal Oriented, anche le percentuali del tempo dedicato alla Gestione Amministrativa dello Studio, che per gli Azzurri pesa il 17%, mentre per i Rossi arriva al 28%. Ciò significa che gli Azzurri, rispetto ai Rossi, dedicano quasi il 40% in meno del tempo lavorativo alle attività amministrative dello Studio, a tutto vantaggio, evidentemente, di attività più "business oriented". La diversa produttività pro-capite dei due cluster esplode in tutta la sua evidenza quando si confrontano i numeri relativi all'attività tradizionale degli Studi (Gestione Contabilità, Cedolini, Dichiarativi): gli Azzurri registrano in un anno quasi il doppio tra fatture e cedolini rispetto ai Rossi. Come se non bastasse, queste maggiori quantità di documenti sono trattate in un tempo inferiore del 13% (si ricorda che le attività tradizionali assorbono il 70% del tempo lavorativo dedicato al business da parte degli Azzurri e l'83% dai Rossi). La diversità di comportamento risaltano anche nelle modalità di acquisizione di nuova clientela. Anche se per entrambi i cluster il Passaparola rappresenta ancora la principale fonte di provenienza (oltre il 60% per entrambi), tuttavia nel 22% dei casi gli Azzurri, contrariamente ai Rossi (4%) usano gli Eventi organizzati in proprio o da terzi, in cui compaiono come Relatori, come fonte di visibilità. In generale, i Rossi usano di più le fonti passive (Passaparola e Telefonate da parte di potenziali Clienti) nell'88% dei casi, contro il 76% degli Azzurri che, invece, sulle fonti attive (Eventi e Social Network) si dimostrano più "intensivi" (24% contro 5%). I comportamenti sono significativamente diversi anche per quanto riguarda la gestione delle informazioni dirette ai Clienti. Gli Azzurri privilegiano il contatto diretto (Incontri individuali, di gruppo o Eventi) nel 45% dei casi, contro il 24% dei Rossi, che prediligono il contatto "mediato" (Newsletter inviate via mail o pubblicate sul sito o Telefonate periodiche) nel 73% dei casi, contro il 52% degli Azzurri.

Il profilo e i comportamenti

Chi sono gli Azzurri? E chi i Rossi? Quali caratteristiche hanno i loro Studi? I grafici, le tabelle e le note rispondono ai quesiti.

IL TEMPO LAVORATIVO TRASCORSO NELLO STUDIO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

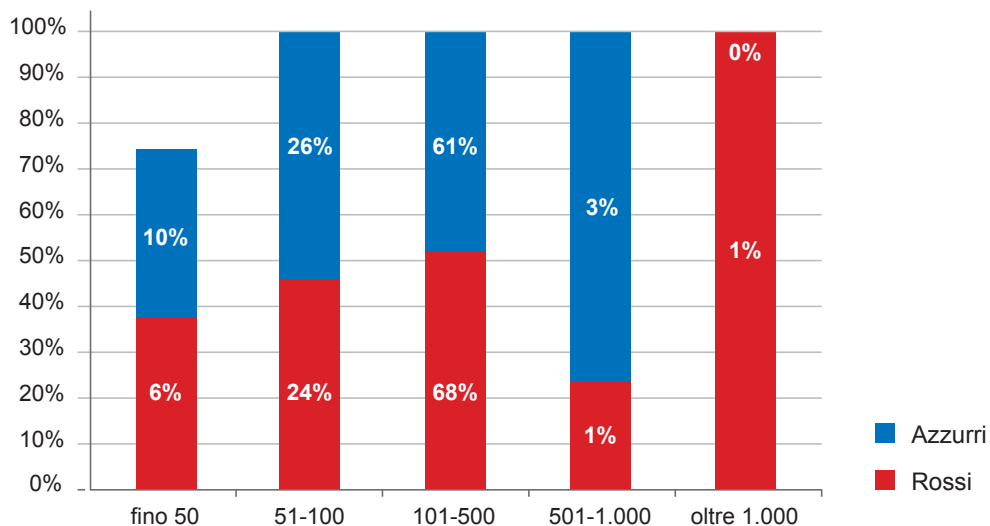


Commento

Gli Azzurri (23%) trascorrono Poco o Circa la metà del tempo lavorativo all'interno dello Studio, contrariamente ai Rossi (77%), che trascorrono Quasi tutto o Tutto il loro tempo all'interno dello Studio. La diversa propensione a "stare sul mercato" è evidentemente più alta tra i primi che tra i secondi, come si avrà modo di approfondire successivamente.

LA DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI CLIENTI

Risposte 138 | **Rossi 107** | **Azzurri 31**



Commento

Gli Azzurri rivelano una percentuale mediamente più alta in ogni fascia relativa alla numerosità dei Clienti, tranne l'ultima, che, però, manifesta un valore esiguo anche per i Rossi. Ciò fa presumere una dimensione media dello Studio più elevata tra gli Azzurri; l'ipotesi è ulteriormente suffragata dalla tabella successiva, dalla quale si evince la maggiore percentuale di Studi Azzurri nelle ultime due classi dimensionali e la loro assenza in quella più piccola (fino a 50.000€)

LA CLASSE DI FATTURATO

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Fatturato Studio	Rossi	Azzurri
Minore di 50.000 €	1%	0%
Compreso tra 51.000 € e 100.000 €	8%	3%
Compreso tra 101.000 € e 250.000 €	36%	28%
Compreso tra 251.000 € e 500.000 €	22%	19%
Compreso tra 501.000 € e 1.000.000 €	25%	28%
Maggiore di 1.000.000 €	7%	22%

Commento

I Rossi privilegiano la dimensione piccola (9% fino a 100.000€) o media (58% da 101.000€ a 500.000€), mentre tra gli Azzurri prevalgono le dimensioni medie (47% da 101.000€ a 500.000€) o grandi (50% da 501.000€ in poi). La tendenza si conferma anche nella tabella successiva, che evidenzia un organico medio più grande tra gli Azzurri (14,2 unità), rispetto a quello dei Rossi (8 unità).

IL NUMERO DEI DIPENDENTI PER CLUSTER

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Dipendenti e Professionisti	Rossi	Azzurri
Numero dipendenti totali	564,5	267,5
N° medio	5,3	8,3
Numero Professionisti totali	290	189,5
N° medio	2,7	5,9

L'ETÀ DEI PROFESSIONISTI

Risposte 47 | Rossi 40 | Azzurri 7

Età media dei Professionisti	Rossi	Media Survey	Azzurri
Età Media	47	47,6	46

Si è già visto che l'età media dei Professionisti, a livello di campione nel suo complesso, è di oltre 40 anni. Il calcolo puntuale per ciascun cluster è possibile solo per gli Studi individuali che hanno dichiarato di avere un solo Professionista. L'età media per gli Azzurri è di 46 anni, 47 per i Rossi. Da questi dati si può trarre un'informazione non solo anagrafica ma anche comportamentale: l'appartenenza a un cluster o a un altro non è strettamente correlato all'età dei Professionisti, come testimonia la media appena calcolata.

IL BILANCIO DELLO STUDIO

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Composizione del Bilancio	Rossi	Azzurri
Costo del personale	45%	43%
Compensi Professionisti	14%	20%
Formazione	2%	2%
Costi commerciali	2%	3%
Costi ICT (Licenze SW)	7%	5%
Costi ICT (Canoni HW)	3%	2%
Costi ICT (Cloud/Noleggi/...)	1%	1%
Materiali di consumo	4%	3%
Affitti uffici	7%	6%
Spese generali	3%	2%
Utenze	5%	4%
Oneri bancari	2%	2%
Altro	7%	7%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Le principali voci di costo, in termini di incidenza percentuale sul bilancio degli Studi, sono il Costo del Personale e i Compensi ai Professionisti. Abbiamo già visto che i dipendenti degli Azzurri sono mediamente poco più di 8, contro i poco più di 5 dei Rossi. Gli Azzurri, tuttavia, hanno un costo del lavoro che incide, in termini percentuali, due punti in meno rispetto alla media dei Rossi (43% contro 45%); se calcolato a livello pro-capite (sui dipendenti) il differenziale diventa ancor più evidente: 8,5% per i Rossi e 5,1% per gli Azzurri. La percentuale di incidenza dei compensi ai Professionisti è più alta tra gli Azzurri (20%) che tra i Rossi (14%), anche per la diversa incidenza di Professionisti nei due cluster (media di 5,9 per i primi e di 2,7 per i secondi); tuttavia la tendenza si inverte, rivelando realmente le proporzioni, se rapportiamo la percentuale sul numero dei Professionisti: 5,2% per i Rossi e 3,4% per gli Azzurri. I dati del personale e, in particolare, quello sui Professionisti, rivelano per gli Azzurri un business più articolato, proprio grazie al ricorso a un numero superiore di Professionisti (si veda successivamente il dato relativo all'incidenza delle diverse attività di business negli Studi). Si intravede, dai dati sul personale, un'area di maggiore produttività e, quindi, di efficienza ben diversa tra i due cluster, grazie anche al maggior peso delle tecnologie in ambito lavorativo, che si avrà modo successivamente di approfondire;
- in apparenza gli Azzurri sono meno informatizzati, avendo una percentuale di incidenza dei costi ICT inferiori; tuttavia, si rimanda all'analisi successiva per comprendere meglio questo dato che, invece, dimostrerà la maggiore adozione informatica da parte degli Azzurri;
- anche se le differenze percentuali appaiono limitate, tuttavia gli Azzurri registrano un peso superiore per i Costi commerciali rispetto ai Rossi (3% contro 2%) e inferiore per quelle che potremmo definire Spese di Funzionamento (Affitti, Utenze, Materiali di consumo, Spese generali) (15% contro 19%). È molto probabile che il modello di riferimento – più tempo fuori ufficio e meno all'interno – spieghi da solo tale differenza che, in realtà, rivela propensioni diverse in termini di proposte commerciali e di canali di attività.

Le macro attività dello Studio

Per disporre di una mappatura rappresentativa dell'insieme delle attività svolte all'interno di uno Studio, abbiamo individuato 7 macro attività – non di più anche per evitare di appesantire eccessivamente il già corposo questionario. Per ciascuna attività è stato chiesto di indicare la percentuale di incidenza, fatto 100 il tempo lavorativo dello Studio, comprensivo di quello delle eventuali società collegate.

Le macro attività individuate sono le seguenti:

- 1. Gestione del Business:** riguarda le attività dedicate ai servizi per il quale lo Studio viene remunerato dai Clienti;
- 2. Gestione del Cliente:** non comprende le attività precedenti, ma quelle di natura “commerciale” e di “post vendita”, cioè relative alla ricerca di nuova clientela, all'analisi della rischiosità preventiva del Cliente, alla raccolta della documentazione di incarico, al monitoraggio della soddisfazione del Cliente, ...;
- 3. Gestione del personale:** comprende le attività legate alla gestione amministrativa di dipendenti e collaboratori, compresi Titolari e Soci;
- 4. Gestione degli Acquisti:** riguarda le attività relative alla selezione e al monitoraggio dei Fornitori, alla gestione degli ordini e delle consegne degli acquisti ordinari dello Studio;
- 5. Gestione ICT:** comprende le attività svolte dal personale dello Studio, non dai Fornitori, relativamente all'installazione e all'aggiornamento dei programmi, alle sistemazioni/riparazioni piccole e meno piccole di PC, stampanti, Fax e di tutte le attrezzature tecnologiche a disposizione dello Studio, ...;
- 6. Gestione della Formazione:** comprende le attività dedicate dallo Studio – dipendenti, collaboratori, titolari, soci – alla formazione interna ed esterna;
- 7. Gestione Amministrativa dello Studio:** riguarda le attività di gestione della contabilità, degli adempimenti fiscali e previdenziali, dei rapporti con le banche svolte dallo Studio a favore dello Studio stesso e non dei Clienti.

RIPARTIZIONE DELLE MACRO ATTIVITÀ DI UNO STUDIO (TEMPO PERCENTUALE)

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Macro attività	Rossi	Azzurri
Gestione del Business	38%	49%
Gestione del Cliente	6%	6%
Gestione delle ICT	6%	6%
Gestione della Formazione	7%	11%
Gestione degli Acquisti	4%	3%
Gestione del Personale	11%	8%
Gestione Amministrativa dello Studio	28%	17%
TOTALE	100%	100%

- Com'era lecito attendersi, la percentuale maggiore viene assorbita dalla Gestione del Business, anche se si deve rimarcare che il delta percentuale tra Rossi e Azzurri è di ben 11 punti a favore degli Azzurri che, quindi, manifestano più orientamento al mercato rispetto ai Rossi;
- la seconda voce in termini percentuali è la Gestione Amministrativa dello Studio, che assorbe il 27% del tempo dei Rossi e il 16% degli Azzurri. Come avremo modo di verificare nelle pagine successive la componente personale e tecnologica hanno riflessi diretti su queste cifre;
- terza voce, sempre in doppia cifra, la Gestione della Formazione, che impegna più gli Azzurri (10%) dei Rossi;
- se proviamo ad aggregare le singole "voci" per macro aree di attività, scopriamo situazioni estremamente interessanti: a) la Gestione del Business e la Gestione del Cliente, messe insieme come generica Gestione del Business evidenziano che gli Azzurri dedicano più della metà del loro tempo lavorativo (55%) alle attività che producono ricavi, mentre i Rossi si fermano al 44%; b) le Attività di Supporto, comprensive della Gestione delle ICT e della Formazione, "pesano" il 17% per gli Azzurri e il 13% per i Rossi; c) le Attività Amministrative, comprensive di Gestione del Personale, degli Acquisti e dell'Amministrazione dello Studio, vale il 28% per gli Azzurri e ben il 43% per i Rossi;
- il dato eclatante è la quantità di tempo dedicato alla parte amministrativa da parte dei Rossi, che pesa quanto quella relativa al business, quasi fosse, essa stessa, una "business unit". Deve far riflettere che il "maggior tempo" dedicato a questi aspetti non è, in realtà, bilanciato da risultati migliori in termini di Fatturato e Redditività, come visto nelle pagine precedenti;
- già da queste prime battute appare evidente che gli Azzurri sono più Market Oriented rispetto ai Rossi che, invece, sembrano più Internal Oriented, anche a causa della loro maggiore permanenza all'interno degli Studi. Questo non significa esprimere un giudizio di maggiore o minore bontà di un modello rispetto all'altro ma, semplicemente, proporre la fotografia di due orientamenti differenti, con impatti diversi sia sull'organizzazione sia sull'approccio al mercato, anche in termini di velocità con cui l'eventuale cambiamento è stato gestito. Non si deve, comunque, dimenticare che i primi, rispetto ai secondi, hanno registrato nell'ultimo biennio migliori prestazioni economico-finanziarie.

6

La gestione del core business

Il core business degli Studi di Commercialisti e Consulenti del Lavoro oggi è prevalentemente concentrato su dimensioni tradizionali: Gestione della Contabilità, dei Cedolini, dei Dichiarativi. L'attività di Consulenza, invece, sta sempre più prendendo piede, diventando un chiaro complemento all'attività più tipica. La consulenza è un'area, per alcuni, consolidata, per altri, una fonte complementare di reddito da esplorare con maggiore intensità.

Il tempo dedicato alla gestione del core business tradizionale

Dalle risposte ottenute risulta che il tempo lavorativo dedicato alla gestione del core business:

- è, per l'intero campione, pari al 78%;
- è, per i Rossi, pari all'83%;
- è, per gli Azzurri, pari al 70%.

Commento

Netto il delta percentuale (13%) tra i due cluster, relativamente al tempo dedicato alla gestione del business tradizionale (Gestione della Contabilità, Paghe e Dichiarativi). Per i Rossi la parte tipica pesa più che per gli Azzurri (83% contro 70%); questi ultimi risultano proiettati su una dimensione più varia di attività, che dedica il 30% alla Consulenza, contro il 17% dei colleghi Rossi.

LA PERCENTUALE DEL TEMPO IMPIEGATO E LA PRODUTTIVITÀ

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Documenti elaborati e Tempo dedicato	Rossi		Azzurri	
	Doc	Tempo	Doc.	Tempo
Registrazione fatture (N°/Anno)	36.125	39%	62.907	34%
Gestione cedolini (N°/Anno)	6.437	25%	35.690	20%
Dichiarativi (N°/Anno)	535	19%	531	16%
Totale Documenti e Tempo %	43.133	83%	99.128	70%
Incarichi government (N°/Anno)	14	7%	28	9%
Operazioni straordinarie (N°/Anno)	9	4%	22	8%
Consulenza direzionale (N°/Anno)	22	6%	13	13%
TOTALE		100%		100%

Commento

- Nell'ambito del **business tradizionale** (Gestione Contabilità, Cedolini e Dichiarativi), appaiono evidenti le differenze tra Rossi e Azzurri:
- ✓ in termini di fatture lavorate all'anno gli Azzurri hanno una **produttività quasi doppia** rispetto ai Rossi, utilizzando una quota percentuale di tempo inferiore (34% contro 39%);

- ✓ in termini di cedolini lavorati in un anno gli Azzurri hanno una **produttività che supera di oltre 5 volte** quella dei Rossi, utilizzando una quota percentuale del tempo lavorativo inferiore (20% contro 25%);
 - ✓ in termini di dichiarativi lavorati all'anno la produttività di entrambi i Cluster è praticamente identica, anche se gli Azzurri, in percentuale, dedicano meno tempo rispetto ai Rossi (16% contro 19%);
 - ✓ il significato della maggiore produttività degli Azzurri nasce dal concorso, per lo meno, di tre fenomeni: il maggior numero medio di personale dipendente (8,3 contro 5,3 dei Rossi), la quota di documenti elettronici lavorati (dei quali parleremo nelle pagine successive), l'uso più intenso delle tecnologie nell'ambito dei processi lavorativi (delle quali parleremo nelle pagine successive).
- Nell'ambito dell'attività di **Consulenza** (incarichi di government, operazioni straordinarie, consulenza direzionale) le considerazioni hanno bisogno di alcune precisazioni:
 - ✓ a fronte di un maggior tempo percentuale complessivo dedicato dagli Azzurri rispetto ai Rossi (30% contro 17%), si evidenzia, tranne che per i rapporti di consulenza direzionale, dove le proporzioni si invertono, la capacità, da parte dei primi, di gestire un numero superiore di operazioni rispetto ai secondi;
 - ✓ trattandosi di attività consulenziali, il loro contenuto non è così facilmente standardizzabile, contrariamente alle attività tradizionali. In questo caso, onde evitare di effettuare delle ipotesi del tutto gratuite, è più utile prendere atto di una situazione: gli Azzurri, probabilmente, gestiscono più attività di consulenza, rispetto ai Rossi, anche se questi ultimi, nell'ambito di quella direzionale, hanno più incarichi.

DURATA DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL CORE BUSINESS

La durata della gestione del core business degli Studi, è calcolata secondo la formula:

$$\text{GG. (230)} \times \text{TEMPO \% ATTIVITÀ (TRADIZIONALE/CONSULENZA)} \times \text{INCIDENZA \% GESTIONE BUSINESS}$$

Tempo per la gestione del business	Rossi	Azzurri
GG Uomo/Anno Business Tradizionale	73	79
GG. Uomo/Anno Consulenza	16	33

Clienti In e Clienti Out

LE MODALITÀ DI ACQUISIZIONE DI NUOVI CLIENTI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Modalità di acquisizione di nuovi Clienti	Rossi	Azzurri
Passaparola	69%	63%
Azioni dello Studio tramite Internet	3%	0%
Azioni dello Studio tramite Banche Dati	1%	0%
Richieste dei Clienti tramite telefono	18%	12%
Richieste dei Clienti tramite Mail	1%	0%
Richieste dei Clienti tramite sito dello Studio	0%	1%
Eventi organizzati dallo Studio	1%	8%
Eventi a cui partecipa lo Studio (esperto/relatore)	3%	14%
Social Network	1%	2%
Altro	3%	0%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Il Passaparola è lo strumento principe per l'acquisizione di clientela da parte di entrambi i Cluster: 69% Rossi, 63% Azzurri;
- come seconda modalità di acquisizione di nuova clientela, anche se con una differenza notevole, i Rossi segnalano le telefonate provenienti da potenziali Clienti (18%), mentre gli Azzurri segnalano gli eventi a cui lo Studio partecipa in qualità di esperto o di relatore (14%);
- gli Azzurri presentano percentuali interessanti anche in altre categorie (12% per le Richieste telefoniche da potenziali Clienti e 8% per Eventi organizzati dallo Studio), segno di comportamenti volti ad attivare più leve di natura "commerciale";
- emerge, comunque, la maggiore proattività degli Azzurri rispetto ai Rossi, soprattutto nell'utilizzo di modalità "più commerciali" (eventi di terzi oppure organizzati in proprio);
- il modello Azzurri potrebbe, ma è solo un'ipotesi tutta da verificare, rivelarsi più efficace nel medio-lungo periodo per quanto riguarda la notorietà, poiché utilizza maggiormente modalità che possono rendere più visibile lo Studio al grande pubblico (Eventi propri e di terzi).

CLIENTI NUOVI E CLIENTI CHIUSI NELL'ULTIMO BIENNIO

Risposte 139

Acquisizione e chiusura di Clienti (media ultimo biennio)

Motivazione chiusura

Numero Clienti	Clienti Nuovi	Clienti chiusi	Cessata attività	Verso i Concorrenti
Meno di 5	29%	61%	80%	20%
Tra 5 e 10	55%	28%	78%	22%
Più di 10	16%	11%	75%	25%
TOTALE	100%	100%		

Commento

- Le tabelle non presentano la distinzione tra i due cluster – Rossi e Azzurri – perché le percentuali non sono significativamente diverse;
- la maggior parte dei rispondenti (61%) ha perso fino a 5 Clienti nell'ultimo biennio;
- una percentuale che oscilla tra il 20% e il 25% dei Clienti è passata ad altri Professionisti; la quota differenziale ha cessato l'attività.

LA GESTIONE DELL'INFORMAZIONE AI CLIENTI E LA LORO FIDELIZZAZIONE

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Strumenti	Rossi	Azzurri
Incontri individuali col Cliente	21%	40%
Incontri con gruppi di Clienti	1%	3%
Newsletter via mail	42%	31%
News pubblicate sul sito dello Studio	4%	3%
Telefonate periodiche ai Clienti	27%	18%
Invito a eventi con lo Studio come relatore	2%	3%
Altro	3%	2%
TOTALE	100%	100%

Commento

L'esame degli strumenti adottati dagli Studi per gestire le informazioni – nuovi servizi, aggiornamenti ai Clienti - evidenzia:

- una maggiore propensione degli Azzurri (40%) rispetto ai Rossi (21%) a gestire le relazioni a livello individuale;
- l'utilizzo più elevato di newsletter (42% contro 31%) e telefonate periodiche alla clientela (27% contro 18%) da parte dei Rossi rispetto agli Azzurri;
- la maggiore propensione dei Rossi a restare all'interno dello Studio e la loro minor predisposizione alla relazione "de visu", perché più "indaffarati" a svolgere le attività in ufficio.

IL TEMPO DEDICATO DAL PERSONALE ALLE RICHIESTE STRAORDINARIE DI DOCUMENTI DA PARTE DEI CLIENTI

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Strumenti	Rossi	Azzurri
Meno del 10% del tempo complessivo	64%	56%
Tra il 10% e il 20% del tempo complessivo	30%	34%
Più del 20% del tempo complessivo	6%	10%
TOTALE	100%	100%

Commento

- La tabella evidenzia il “peso” delle richieste straordinarie di documenti da parte dei Clienti sul tempo lavorativo degli Studi. L'argomento ha una certa importanza perché dalle dichiarazioni dei Professionisti emerge che tali richieste, sempre più numerose, vuoi per eventuali accertamenti, vuoi per una burocrazia sempre più pesante, vuoi per necessità operative dei Clienti stessi, sottraggono tempo al personale con il rischio, in alcuni casi, che queste attività nemmeno vengano remunerate. Dai dati analizzati risulta che il 44% degli Azzurri percepisce di impiegare oltre il 10% del tempo per esaudire le richieste “straordinarie” di documenti da parte dei Clienti, mentre i Rossi si fermano al 36%;
- il maggior peso di questa attività per gli Azzurri può anche risiedere nelle maggiori dimensioni medie della clientela che, probabilmente, richiedono più tempo per essere evase;
- come vedremo meglio nelle pagine seguenti, gli Azzurri adottano strumenti più strutturati, rispetto ai Rossi, per controllare il tempo assorbito da Clienti e attività. Anche se, vedremo sempre in seguito, per una diffusione su larga scala della reportistica di controllo, c'è ancora molta strada da fare per entrambi i Cluster.

LA GESTIONE DELLE RICHIESTE STRAORDINARIE DI DOCUMENTI DA PARTE DEI CLIENTI

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Durata ed efficienza dell'archiviazione	Rossi	Azzurri
GG. Uomo/Mese (pro-capite)	1,98	1,74
GG. Uomo/Anno (pro-capite)	23	21



L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

Executive Summary

In termini di strumenti ICT in uso negli Studi, gli Azzurri appaiono più avanti rispetto ai Rossi, in tutte le tipologie di strumenti analizzati, in alcuni casi con differenziali percentuali in doppia cifra. I Rossi sono intenzionati a investire, tanto che i gap percentuali tendono a diminuire, pur dimostrando sempre una prevalenza degli Azzurri. L'analisi delle percentuali di "non adozione" aiuta a comprendere sia l'ampiezza del mercato ancora da servire, che la maggiore cultura informatica del gruppo degli Azzurri.

I documenti in formato elettronico, strutturati e non strutturati, enfatizzano ancor di più il "digital divide" tra i due cluster, non tanto per la quantità superiore di documenti elettronici che gli Azzurri "lavorano" più dei Rossi, quanto per la maggiore produttività che ne deriva: +47%. Su questo fronte, però, entrambi i cluster hanno ancora molto da fare, se consideriamo che il problema della saturazione degli archivi riguarda entrambi, con percentuali di saturazione superiore all'80% in entrambi i cluster. Gli Azzurri sembrano avviati più dei Rossi sulla strada della soluzione di questo problema, grazie a una maggiore diffusione, oltre che dei documenti elettronici, anche di strumenti come la Conservazione digitale dei documenti o la Gestione Elettronica Documentale. Le "non adozioni" di questi strumenti valgono, infatti, il 47% per gli Azzurri e il 64% per i Rossi. Chi li usa può risparmiare dall'8% al 33% del tempo del tempo dedicato all'archiviazione.

Anche il lavoro gestito in mobilità può aiutare a rendere più efficienti i processi lavorativi. In termini complessivi e, quindi, non suddivisi tra i due cluster, colpisce che ancora il 45% degli Studi non accede in remoto ai dati dello Studio, il 32% non lavora a distanza sui documenti o il 23% non usa internet quando è in mobilità. Il PC portatile è ancora lo strumento che, più di altri, consente di lavorare in mobilità, anche se per alcune specifiche attività i new tablet e gli smartphone lo sostituiscono ampiamente.

Gli strumenti di supporto alla gestione del business

Gli strumenti che supportano la gestione del business possono essere di natura tecnologica o meno. Alcuni rendono possibile l'attività di controllo, altri sostengono direttamente il business consentendo, in alcuni casi, di sviluppare anche nuovi servizi o aree di attività. In entrambi i casi, comunque, gli strumenti, informatici o meno, contribuiscono a rendere più efficienti i processi di lavoro, incidendo sia sulla produttività, sia sulla redditività.

Strumenti informatici	AS IS		TO BE		NON ADOZIONI	
	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri
CRM	2%	6%	6%	19%	92%	75%
SW X Doc.	22%	31%	24%	25%	54%	44%
SITO WEB	49%	53%	19%	22%	32%	25%
Portale	32%	37%	23%	26%	45%	37%
Social Network	8%	19%	9%	6%	83%	75%
Biz Intelligence	3%	12%	12%	16%	85%	72%
Banche Dati	83%	87%	1%	4%	16%	9%
GED	32%	44%	16%	28%	52%	28%
Cons. Digitale	24%	31%	22%	38%	54%	31%
CoGe Studio	17%	28%	26%	28%	57%	44%
CoGe Clienti	7%	25%	18%	28%	75%	47%

Commento

Situazione AS IS

- Appare evidente, al di là dei singoli dettagli, che nella situazione attuale gli Azzurri rivelano percentuali maggiori di adozione in tutte le categorie di strumenti; alcune di queste sono anche sensibilmente differenti. La tendenza vale anche per le Banche Dati, utilizzate per il business tradizionale delle Professioni di Commercialista e Consulente del Lavoro; questa è anche l'unica categoria in cui i Rossi registrano una percentuale elevata;
- gli Azzurri confermano:
 - ✓ di aver già avviato il processo di innovazione dell'attività lavorativa, segno anche di un approccio culturale più dinamico;
 - ✓ una maggiore propensione ad allargare l'offerta con l'utilizzo di strumenti tecnologici e il ricorso – come visto in precedenza – a un numero maggiore di Professionisti;
 - ✓ di curare con attenzione l'efficienza del lavoro perché, in questo modo, si possono ottenere risparmi finanziari e difendere meglio la marginalità.

Situazione TO BE

- Tranne che per i Social Network, per i quali la percentuale di adozione futura è superiore tra i Rossi rispetto agli Azzurri, per tutte le altre categorie tecnologiche si confermano le percentuali superiori tra gli Azzurri, anche se i delta percentuali tra i due cluster sono inferiori rispetto alla situazione AS IS, segno di una maggiore consapevolezza da parte dei Rossi in merito agli impatti delle ICT (nei passi successivi si vedrà, proprio, che le ICT sono state tra gli strumenti più adoperati anche dai Rossi per migliorare l'efficienza e ridurre i costi);
- per i Rossi le maggiori percentuali di investimento futuro riguarderanno i software per il Controllo di gestione dello Studio (26%), la predisposizione dei documenti in fase di apertura di un rapporto con un nuovo Cliente (24%), il portale con il quale inviare e ricevere documentazione con la clientela (23%) e la conservazione digitale dei documenti (22%);
- per gli Azzurri le maggiori percentuali di investimento futuro riguarderanno i software per la conservazione digitale (38%), la gestione elettronica documentale (28%), il controllo di gestione per lo Studio (28%) e il controllo di gestione per i Clienti (28%).
- anche in chiave futura la differenza culturale di fondo rimane, senza che si possa assistere a un processo osmotico tra le due categorie: i Rossi puntano maggiormente all'efficienza interna, evidentemente ancora da raggiungere, gli Azzurri confermano, invece, la propensione al mercato, sviluppando, attraverso tecnologie da aggiungere a quelle già presenti, nuovi servizi per incrementare il portafoglio Clienti e fidelizzare di più quello esistente.

Situazione NON ADOZIONI

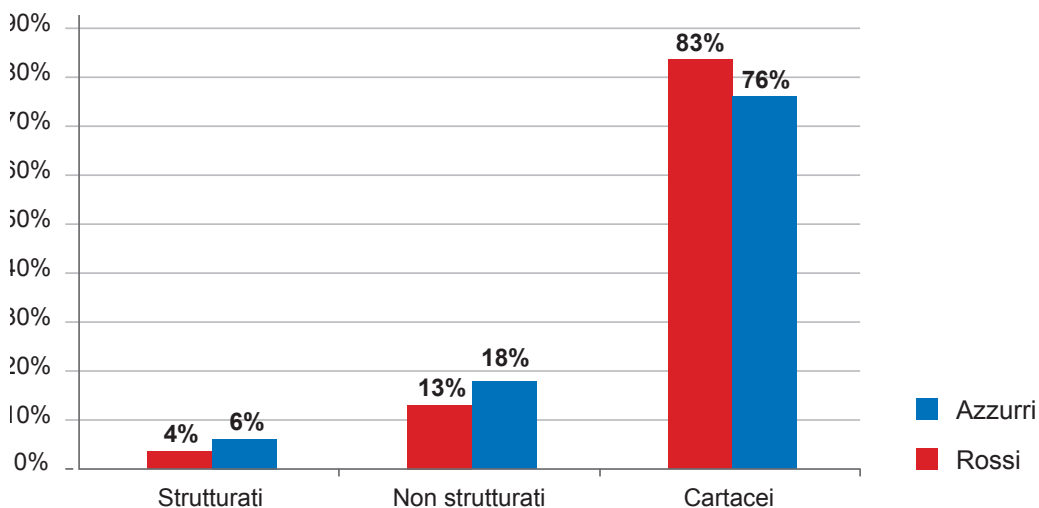
- Le principali percentuali di NON ADOZIONE in entrambi i cluster, riguardano, anche se con incidenze diverse: il CRM, i Social Network e la Business Intelligence. Per quest'ultima, probabilmente, la spiegazione risiede nel fatto che, ancora, non è entrata pienamente nella percezione che la sua utilità può valere sia all'interno dello Studio, sia per il mercato dei Clienti; vale, però, anche la pena sottolineare che per l'utilizzo pieno delle potenzialità della business intelligence, le conoscenze di base richieste sono un po' più ampie rispetto ad altri software;
- l'analisi delle percentuali di NON ADOZIONE, oltre a evidenziare sinteticamente i gap tra i due cluster per ciascuno strumento, aiuta a capire quanto mercato sia ancora da soddisfare e quanto, anche in termini di alfabetizzazione, ci sia da fare.

I documenti cartacei ed elettronici

La gestione della carta è, da sempre, una delle piaghe che attanaglia gli Studi dei Professionisti. Quando il Professionista riceve mandato dal Cliente per gestire la contabilità o i cedolini paga, ha l'obbligo della conservazione legale dei documenti. Si comprende, quindi, quanto ogni anno l'archivio cartaceo tenda ad aumentare, non solo sottraendo spazio alla vivibilità dello Studio, ma anche aumentando le cause di inefficienza. Si pensi alle situazioni in cui alcuni Studi dispongono di archivi interni ed esterni, al tempo impiegato dal personale per ricercare i documenti, estrarli e riporli senza commettere errori. Si vede bene quanto, allora, la trasformazione di un documento da cartaceo a elettronico possa impattare sull'efficienza dello Studio e sui suoi costi.

I DOCUMENTI RICEVUTI NEI DIVERSI FORMATI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32



Commento

Per comprendere meglio i dati relativi ai documenti ricevuti in formato elettronico, dobbiamo fare qualche considerazione preliminare:

- abbiamo constatato che la produttività degli Azzurri è superiore a quella dei Rossi in termini di numero di documenti lavorati nell'unità di tempo (anno);
- sulla scorta del numero di documenti lavorati annualmente da ogni cluster e delle percentuali indicate dal grafico, emerge che:
 - ✓ gli Azzurri lavorano poco più di 11 mila documenti in formato elettronico strutturato o elettronico non strutturato, pari a poco più dell'11% del totale dei documenti lavorati. Il dato tiene pienamente conto del totale dei documenti ricevuti in formato elettronico strutturato (6%) e del 30% dei documenti ricevuti in formato elettronico non strutturato (18%). Questi ultimi sono stati valutati al 30% come ipotesi cautelativa, perché non corrispondono a un documento elettronico strutturato e richiedono, comunque, una quota di lavoro manuale;
 - ✓ i Rossi lavorano poco più di 3 mila documenti in formato elettronico strutturato o elettronico non strutturato, pari a poco più dell'8% del totale dei documenti lavorati. Come in precedenza il dato tiene conto del totale dei documenti ricevuti in formato elettronico strutturato (4%) e del 30% dei

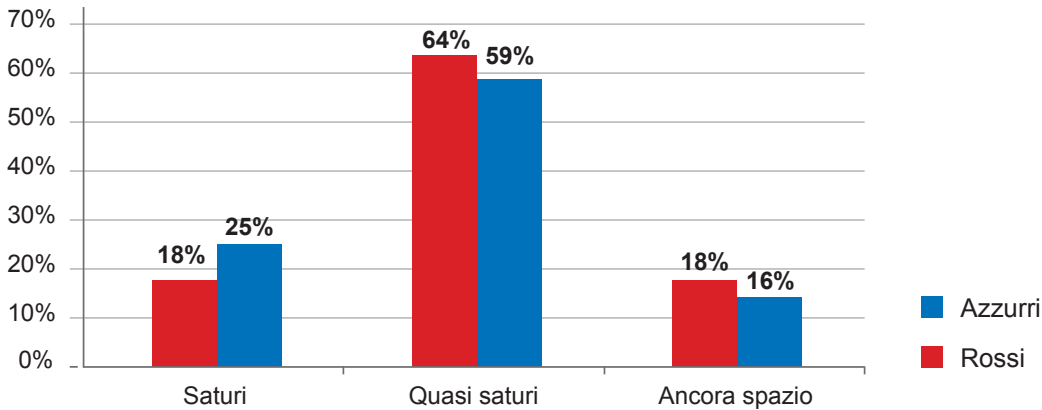
documenti ricevuti in formato elettronico non strutturato (13%). Questi ultimi sono stati valutati al 30% come ipotesi cautelativa, perché non corrispondono a un documento elettronico strutturato e richiedono, comunque, una quota di lavoro manuale;

- ✓ se è vero che i documenti lavorati elettronicamente dagli Azzurri rispetto ai Rossi è di quasi 3,5 volte, tuttavia il dato utile è la percentuale che i documenti elettronici rappresentano sul totale di quelli lavorati. In questo caso il delta di poco più del 3% tra i due cluster da solo non può spiegare la maggiore produttività tra gli Azzurri; occorre, quindi, qualche ulteriore approfondimento:
 - a. il totale dei documenti lavorati da ciascun cluster (98.597 per gli Azzurri e 42.562 per i Rossi), diviso per il numero medio dei dipendenti (8,3 per i primi e 5,3 per i secondi), conferma, comunque, la maggiore produttività (+47%) degli Azzurri sui Rossi (11.880 documenti pro-capite, contro 8.030 documenti pro-capite);
 - b. va ricordato, inoltre, che, pur in presenza di un organico dipendente mediamente superiore, il costo del personale per gli Azzurri pesa percentualmente meno rispetto a quello dei Rossi nell'ambito del bilancio dello Studio;
 - c. entrano perciò in gioco le tecnologie adottate a supporto anche di altre attività gestionali, che vedremo nelle pagine seguenti e che aiuteranno a spiegare ulteriormente la diversa produttività tra i due cluster.
- nell'ambito dei risparmi che potrebbero essere ottenuti con una gestione più automatizzata dei documenti, giova sottolineare che, pur a fronte di alcune positive situazioni, circa l'80% dei documenti ricevuti dai Professionisti è ancora in formato cartaceo. Ciò aiuta a riflettere sugli importanti margini di miglioramento che ancora esistono in questa direzione.

Gli archivi e gli strumenti per la loro gestione

LA SITUAZIONE DEGLI ARCHIVI CARTACEI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32



Commento

- Gli archivi degli Studi evidenziano una situazione prevalente di saturazione o prossima saturazione, simile per entrambi i cluster (82% per i Rossi e 84% per gli Azzurri);
- in termini generali solamente l'1% degli intervistati dispone di archivi solo esterni allo Studio, mentre il 99% dispone o solo di archivi interni (86%) o sia interni che esterni (13%).

La custodia dei documenti

La gestione del business tradizionale delle professioni di Commercialista e Consulente del Lavoro, non solo produce una notevole quantità di documentazione, prevalentemente cartacea, ma anche in ingresso ha notevoli quantità di documenti, quali fatture attive e passive dei Clienti, cedolini paga relativi ai dipendenti delle aziende Clienti. Il campione (139 Studi), che ha risposto al questionario, classificato in base al trattamento dei documenti fatture e cedolini è così composto:

- il 41% tratta solo fatture
- il 3% tratta solo cedolini
- il 56% tratta sia fatture che cedolini

Tutti gli Studi custodiscono i documenti ricevuti o prodotti per un periodo differente, in relazione agli accordi definiti con il Cliente. Abbiamo, così, chi restituisce fatture e cedolini appena effettuata la registrazione, chi dopo uno o due anni, in attesa che si chiuda l'esercizio a cui si riferiscono i documenti stessi e chi, invece, custodisce tali documenti per tutta la durata prevista dalla legge. La tabella che segue non riporta la suddivisione in base ai due cluster finora trattati – Rossi e Azzurri – perché il tema è assolutamente indipendente dall'appartenenza a uno o all'altro gruppo.

TEMPO DI CUSTODIA DEI DOCUMENTI

Risposte 139

Documenti e durata della custodia	Media Survey
Fatture custodite per il tempo della registrazione	25%
Fatture custodite per 1-2 anni	45%
Fatture custodite secondo tempi di legge	30%
Cedolini custoditi per il tempo della registrazione	21%
Cedolini custoditi per 1-2 anni	35%
Cedolini custoditi secondo tempi di legge	44%

Commento

- Appare subito evidente che il grosso dei documenti (75% delle fatture e 79% dei cedolini) rimane presso lo Studio almeno uno o due anni; di questi la quota del 30% e del 44%, rispettivamente, viene custodita secondo i tempi previsti dalla legge (almeno 10 anni);
- è chiaro che il tema “gestione degli archivi” non investe solo la sfera relativa agli spazi – qualcuno potrebbe anche dire che, in fondo, lavorando in un ufficio di proprietà o avendo archivi sempre di proprietà, i costi sono nulli – ma, soprattutto, quella relativa all’efficienza del lavoro, cioè alla sua produttività e alla destinazione di parte del tempo lavorativo ad attività a valore aggiunto prossimo allo “zero” (inserimento documenti negli archivi, estrazione documenti dagli archivi, controllo di aver riposto bene i documenti negli archivi). Questa attività è necessaria e, quindi, insopprimibile; tuttavia diventa un’importante area di intervento, che può e dev’essere resa più veloce e sicura, azzerando i rischi di perdita di documenti, di errata archiviazione e di errato riposizionamento degli stessi.

QUOTA DEGLI ARCHIVI IN FORMATO ELETTRONICO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Percentuale di archivio in formato elettronico	Rossi	Azzurri
<10%	58%	47%
10% - 20%	19%	28%
20% - 30%	7%	8%
>30%	16%	17%
TOTALE	100%	100%

Commento

- In termini generali il 56% dell’intero campione dispone di archivi elettronici per una quota inferiore al 10%, che può anche comprendere coloro che dispongono di una quota di archivio elettronico pari a zero;
- avendo già visto che gli Azzurri trattano una quota di documenti elettronici superiore a quella dei Rossi (11% contro 8%), si comprende la loro maggiore incidenza nella fascia tra 10% e 20%.

UTILIZZO DELLA GED E DELLA CONSERVAZIONE DIGITALE

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Strumenti per la gestione dell'archivio	Rossi	Azzurri
Presenza ALMENO GED	32%	44%
Presenza ALMENO Conservazione Digitale	24%	31%
Presenza di GED e Conservazione Digitale	22%	20%
Nessuno dei due strumenti presenti	64%	47%

Commento

- Il 44% degli Azzurri utilizza la GED (Gestione Elettronica Documentale), contro il 32% dei Rossi; la tendenza, anche se con percentuali più contenute, si ripete anche per la Conservazione Digitale (31% Azzurri, 24% Rossi);
- i due cluster si allineano (22% contro 20%) solo negli Studi che adoperano entrambe le soluzioni;
- anche nell'ipotesi di assenza di entrambi gli strumenti, gli Azzurri presentano una percentuale migliore (47%), rispetto a quella dei Rossi (64%);
- viene confermata non solo la tendenza degli Azzurri a usufruire maggiormente dei Rossi del supporto informatico allo svolgimento delle attività lavorative, ma anche la propensione culturale più accentuata, come dimostrano gli altri temi trattati nelle pagine precedenti. La maggiore consapevolezza tra gli Azzurri dei benefici, spiega perché le tecnologie impattino sui processi lavorativi in modo più intenso.

GLI IMPATTI DI GED E CONSERVAZIONE DIGITALE SUL TEMPO DI ARCHIVIAZIONE

Risposte 139

Strumenti per la gestione dell'archivio	Media Survey	GG/Mese Pro-capite	GG/Anno Pro-capite
Presenza ALMENO GED	35%	1,47	18
Presenza ALMENO Conservazione Digitale	26%	1,07	13
Presenza di GED e Conservazione Digitale	20%	0,98	12
Nessuno dei due strumenti presenti	60%	1,92	23

Commento

- La tabella è una chiara dimostrazione di quanto le tecnologie favoriscano i risparmi nei tempi lavorativi. Le due soluzioni "estreme" – presenza o assenza di entrambi gli strumenti – rivelano che il tempo dedicato, passando da una all'altra, raddoppia. Il risparmio è di circa mezzo mese/uomo per ogni persona dipendente; tradotto in termini finanziari, significa disporre di qualche migliaio di euro in più ogni anno per singola persona occupata in tale attività. Per gli Studi di maggiori dimensioni le proporzioni complessive si dilatano ulteriormente, poiché nell'attività di archiviazione possono essere coinvolte più persone;
- la Conservazione digitale dei documenti sembra impattare di più sul risparmio del tempo (1,07) rispetto alla GED (1,47) con un'incidenza di poco meno del 30%;

DURATA ED EFFICIENZA DEL PROCESSO DI ARCHIVIAZIONE

Durata ed efficienza dell'archiviazione	Rossi	Azzurri
GG. Uomo/Mese a persona	1,77	1,60
GG. Uomo/Anno	21	19
Documenti archiviati al GG	2.052	5.217
Nessuno dei due strumenti presenti	64%	47%

Commento

- Per i Rossi il processo di archiviazione ordinaria dei documenti pesa ogni anno un po' più di 21 giorni, mentre per gli Azzurri supera di poco i 19 giorni annui (per persona dedicata);
- il tema della produttività, nell'ambito della gestione dei documenti, riemerge anche per la gestione degli archivi. La somma dei documenti (fatture, cedolini, dichiarativi) trattati mediamente in un anno da entrambi i cluster, rivela che, nei giorni mediamente dedicati in un anno all'archiviazione, gli Azzurri hanno una produttività più che doppia rispetto ai Rossi (oltre 5 mila documenti archiviati al giorno, contro i poco più di 2 mila). Si apre, quindi, il tema delle tecnologie adoperate, visto che 2 soli giorni all'anno, anche se per ciascuna persona che si occupa di archiviazione nello Studio, non possono, da soli, giustificare una capacità di archiviazione così diversa.

Gli strumenti per il lavoro in mobilità

Il lavoro in mobilità, soprattutto in presenza di un incremento delle attività di consulenza, di partecipazione a eventi o altro che implica spostamenti frequenti e, a volte, anche lunghi, diventa un'ottima opportunità per consentire di riempire il "tempo vacante" (spostamenti, attese, ...) con un'efficace attività lavorativa gestita a distanza. Grazie alle ICT è possibile fare a distanza ciò che, abitualmente, si fa in ufficio, senza per questo alterare la qualità del risultato. Dopo aver verificato che esistono dei comportamenti e degli aspetti culturali diversi, in relazione alla quantità del tempo lavorativo trascorso all'interno o all'esterno dello Studio (Rossi e Azzurri), la tabella che segue ha lo scopo di analizzare:

1. per ogni strumento la percentuale delle attività svolte in mobilità (lettura per colonne - dati in verde);
2. per ogni attività la percentuale di utilizzo per ciascuno strumento (lettura per righe).

In questo modo è possibile disporre delle informazioni sia sugli strumenti più utilizzati, sia sulle attività più svolte in mobilità.

Non è stato ritenuto opportuno segmentare i dati delle risposte tra Rossi e Azzurri, per due motivi:

1. l'evidente differenza a livello di tempo lavorativo trascorso dai due cluster nello Studio;
2. l'esigua percentuale delle "voci" che rende ininfluenza la rilevazione, più significativa a livello aggregato.

GLI STRUMENTI E LE ATTIVITÀ IN MOBILITÀ

Rispondenti: 139 – Risposte multiple

Strumenti per la mobilità	Smartphone	New Tablet	PC portatile	No attività	TOTALE attività
eMail	23%	9%	7%	3%	
	46%	14%	22%	18%	100%
Internet	14%	15%	10%	4%	
	28%	23%	26%	23%	100%
Accedere dati dello Studio	1%	5%	17%	8%	
	2%	8%	45%	45%	100%
Lavorare su documenti	1%	5%	21%	6%	
	2%	9%	57%	32%	100%
Prendere appunti	11%	10%	8%	7%	
	22%	17%	21%	40%	100%
Instant Messaging	8%	2%	5%	12%	
	17%	4%	12%	67%	100%

Videoconferenze	2%	1%	5%	14%	
	4%	2%	12%	82%	100%
Servizi audio/video	3%	5%	5%	13%	
	6%	9%	13%	72%	100%
Consultare giornali/riviste	7%	19%	8%	6%	
	14%	29%	21%	36%	100%
Consultare libri/dispense	3%	15%	8%	8%	
	6%	24%	22%	48%	100%
Gestire l'agenda	21%	7%	3%	7%	
	42%	11%	11%	36%	100%
Social Network	6%	6%	3%	12%	
	13%	9%	7%	71%	100%

Commento

- A livello di singoli strumenti gli Smartphone sono utilizzati soprattutto per gestire le eMail (23%) e l'agenda (21%), i New Tablet per consultare giornali e riviste (19%), navigare in Internet e consultare libri e dispense (entrambe le voci al 15%), i PC portatili per lavorare su documenti (21%) e accedere ai dati dello Studio (17%);
- da notare la distribuzione in relazione all'attività: la gestione delle eMail è effettuata nel 46% dei casi tramite Smartphone; l'uso di Internet, invece, è più o meno equamente distribuito tra i diversi strumenti con percentuali tutte al di sopra del 20%; il PC portatile si dimostra lo strumento decisamente più adoperato per accedere ai dati dello Studio (45%), lavorare sui documenti (57%) e prendere appunti (21% insieme al 22% degli Smartphone); la consultazione di giornali/riviste e libri/dispense vede prevalere, invece, i New Tablet (29% e 24% rispettivamente), mentre per la gestione dell'Agenda lo Smartphone è lo strumento di gran lunga ritenuto più idoneo (42%), insieme ai social network (13%);
- per quanto riguarda, invece, il mancato svolgimento di attività in mobilità, non colpiscono le elevate percentuali di non utilizzo per attività come Instant Messaging, Videoconferenze o servizi audio/video, quanto i valori elevati per le attività come l'accesso ai dati dello Studio (45%) e l'operatività su documenti (32%). È un'informazione, questa, che rivela quanta strada ancora ci sia da fare per aprire l'attività all'esterno ma, soprattutto, per far percepire come, attraverso la tecnologia, si possano creare più opportunità ed efficienza nella gestione dei processi di lavoro.



L'ORGANIZZAZIONE E IL GOVERNO DELLO STUDIO

Executive Summary

La ripartizione del lavoro avviene in modo abbastanza equo tra criteri in base alla clientela, alle attività, ai carichi di lavoro, alla complessità di Attività/Clienti. Gli Azzurri sono più sensibili al monitoraggio del rispetto delle scadenze rispetto ai colleghi Rossi (89% contro 76%); le percentuali sono nella sostanza identiche per la componente “orale” dei controlli (riunioni col personale o richieste ad hoc), ma sensibilmente diverse per l'utilizzo di strumenti (report da software specifici o redatti in Excel) (33% contro 22%). “Solo” l'11% degli Azzurri non effettua alcuna rilevazione, che per i Rossi diventa il 24%. Anche in termini di capacità di monitorare il tempo dedicato dal personale alle diverse Attività o Clienti, gli Azzurri si dimostrano più organizzati: il 71% effettua questi controlli, contro il 57% dei Rossi. Come per la rilevazione precedente, anche in questo caso il monitoraggio tramite Riunioni col personale o con Richieste ad hoc è, in termini percentuali, simile tra i due cluster, ma si divarica sensibilmente se avviene con strumenti dedicati o con report Excel (35% Azzurri contro 20% Rossi). La mancanza di controlli in questo caso aumenta per entrambi i cluster, passando al 29% per gli Azzurri e al 44% per i Rossi. Pur con percentuali diverse prevale l'interesse di salvaguardare il Cliente – controllo delle scadenze – rispetto a quello di monitorare la propria marginalità in relazione al tempo dedicato. Questo apre la riflessione di quanto ancora si possa fare per ridurre la “navigazione a vista” a favore di una più strutturata, regolare e, magari, più tecnologica. Nell'ambito dei diversi processi lavorativi, presentiamo una sintesi per ciascuno.

Processo d'acquisto: è un processo relativamente importante, che riguarda le spese ordinarie e non quelle di investimento. Gli Azzurri tendono a delegare più dei Rossi (75% contro 61%). I Rossi si dimostrano più regolari nel monitoraggio delle prestazioni dei Fornitori (36% contro 28%), anche se il modello prevalente in entrambi i cluster prevede verifiche una o due volte all'anno. Forse animati da un maggior spirito pragmatico, o dall'esiguità di tale processo, sono più gli Azzurri (28%) che i Rossi (21%), che non si curano di monitorare i Fornitori, “perchè ciò che conta è il livello di servizio”. L'esiguità e l'importanza di tali spese non necessitano effettivamente di grandi impieghi di risorse personali e temporali. Il maggior presidio da parte dei Rossi è, probabilmente, inefficace, visto che in termini di incidenza percentuale gli acquisti, sia in termini di tempo percentuale dedicato, sia di incidenza sul bilancio dello Studio, pesano il 4%, contro il 3% degli Azzurri, nonostante la maggior dimensione degli Studi dei secondi rispetto ai primi.

Gestione del personale: come già visto nel capitolo Mobilità e Gestione del Mercato, la Gestione del Personale, espressa in termini di quota del tempo lavorativo totale, pesa l'11% per i Rossi e l'8% per gli Azzurri. Visto che l'organico degli Azzurri è superiore a quello dei Rossi, significa che se i primi risultano ben organizzati, i secondi hanno ampi margini di miglioramento, probabilmente grazie alle ICT. Quando la gestione è totalmente interna gli Azzurri sono più efficienti dei Rossi: l'84% impiega al massimo un giorno al mese per gestire l'Amministrazione del Personale, contro il 75% dei colleghi dell'altro cluster. Più efficienza anche nelle altre fasce, segno di una struttura di processo più efficiente, con ogni probabilità assistita da tecnologie, che aiutano a contenere i tempi di esecuzione, nonostante un organico medio più elevato (8,3 dipendenti contro 5,3). Quando la gestione è mista, cioè con il ricorso a un operatore esterno, coadiuvato dal personale interno allo Studio per la raccolta

dei dati, i Rossi, che impiegano al massimo un giorno, superano gli Azzurri (92% contro 89%). La gestione dei rimborsi spese dei Professionisti ripropone una situazione migliore per i Rossi, visto che nel 93% delle risposte impiegano fino a un giorno al mese, contro l'85% degli Azzurri. È evidente che la minor presenza presso lo Studio e la maggiore numerosità dei Professionisti impegnati (5,9 contro 2,7 dei Rossi) appesantiscono questa attività per gli studi Azzurri, anche perchè, presso il cluster dei Rossi, le “uscite” sono assai rare.

Gestione della formazione: il tempo assorbito è del 10% per gli Azzurri e del 7% per i Rossi.; la presenza più assidua nello Studio spinge il 60% dei Rossi a gestire direttamente la formazione al personale, mentre gli Azzurri prediligono nel 53% dei casi utilizzare corsi esterni o la distribuzione di materiale informativo, come diretta conseguenza della loro minor presenza nello Studio. Complessivamente i Rossi dedicano 13 giorni/anno per ogni persona (Dipendenti e Professionisti) alla formazione, contro i 9 degli Azzurri.

Gestione ICT: in termini di percentuale del tempo dedicato, entrambi i cluster si attestano sul 6%. La lettura non deve ingannare: gli Azzurri sono più informatizzati dei Rossi. Entrambi i cluster registrano percentuali abbastanza simili nella scelta della forma gestionale delle ICT, in tutte le tipologie previste (completamente interna, mista, cioè con il concorso di un Fornitore esterno, oppure completamente esterna). Gli Azzurri sono più efficienti perché è superiore la percentuale di coloro che impiegano fino a un giorno al mese (66% contro 55% dei Rossi) e risulta inferiore in quasi tutte le altre classi. La metà degli Studi di entrambi i cluster dispone di coperture assicurative per la perdita di dati e documenti. Diversa, invece, la motivazione legata alla non copertura contro questi rischi: più sensibili ai costi i Rossi rispetto agli Azzurri (14% contro 6%), più “esperienziali” gli Azzurri, che nel 22% dei casi si affidano al fatto che finora non sia mai successo nulla. La mancanza di copertura assicurativa nella metà dei casi di entrambi i cluster è il vero elemento distintivo di questo tema, segno di una cultura informatica ancora in crescita, anche tra coloro che, come gli Azzurri, ne sono più intensi utilizzatori. L'utilizzo del cloud dei server è marginale in entrambi i cluster (2% per i Rossi e 3% per gli Azzurri). I Rossi sono più interessati al cloud per la componente finanziaria di risparmio (27%), mentre gli Azzurri sono più interessati alla capacità del cloud di sgravare lo Studio da alcune incombenze (back-up, gestione delle cadute di sistema). In questo caso emergono proprio due “anime” diverse, una più sensibile al costo, l'altra a quella del “fare business”, quindi proiettata a comprimere tutto ciò che può sottrarre tempo allo svolgimento dell'attività core. Questo diverso atteggiamento mentale è confermato anche dalle motivazioni di disinteresse: i Rossi nel 37% dei casi preferiscono avere tutto sotto controllo, mentre gli Azzurri si fermano al 22% su questa stessa motivazione, in coerenza con una maggiore propensione alla delega, che abbiamo visto nella gestione degli acquisti. L'uso, invece, del cloud per i software dello Studio, presenta percentuali simili, che ripropongono all'incirca le stesse proporzioni del cloud per i server.

Gestione amministrativa: si ripropone il tema della maggiore efficienza e produttività degli Azzurri, ma anche l'evidente propensione a investire per comprimere le attività collaterali alla gestione del business. In termini percentuali il tempo dedicato dai Rossi alla gestione amministrativa dello Studio assorbe il 28% del tempo, contro il 17% degli Azzurri (Capitolo Mobilità e Attenzione al Mercato). Emerge con decisione la vocazione amministrativa dei primi e quella al business dei secondi, che si dotano di strumenti per abbattere il tempo assorbito dalle attività “interne”. In relazione alla classe

di fatturato il tempo assorbito tende a decrescere con l'aumentare della dimensione del fatturato, a partire dalla fascia tra i 51.000 e i 100.000 euro; tradotti in giorni, significa passare dai 32 annui per la fascia indicata, fino a 9 giorni degli Studi con un fatturato superiore al milione di euro. Con ogni probabilità al crescere delle dimensioni aumentano le deleghe operative e migliorano i supporti informatici. Nell'ambito della gestione amministrativa trovano spazio anche le attività di analisi dell'andamento dello Studio. I Rossi le effettuano nel 39% dei casi, mentre gli Azzurri nel 44% dei casi. Sensibile la differenza tra i due cluster nella scelta degli strumenti adottati: quasi la totalità dei Rossi si affida a elaborazioni manuali o con Excel, mentre gli Azzurri nel 16% dei casi (su 44% totale) ricorrono a software in dotazione, segno della già menzionata propensione all'uso delle ICT per ottimizzare la gestione lavorativa. Tra le motivazioni che giustificano il mancato monitoraggio dell'efficienza e della redditività dello Studio, entrambi i cluster privilegiano il monitoraggio empirico di impagati e incassi (37% per i Rossi e 44% per gli Azzurri), anche se i Rossi manifestano una propensione doppia rispetto agli Azzurri nel valutare anche l'onerosità di questa attività (24% contro 12%). Molto interessante anche la lettura delle azioni poste in essere nell'ultimo biennio per migliorare l'efficienza dello Studio, rivelando comportamenti ispirati da motivazioni molto diverse. Entrambi i cluster hanno usato come prima "arma" l'acquisto di ICT (54% i Rossi, 59% gli Azzurri), riconoscendo, evidentemente, alle ICT una "capacità terapeutica", segno di una "cultura" che sta cambiando. Per le altre voci, invece, i Rossi hanno privilegiato la generica riduzione dei costi (50%), l'introduzione di nuovi servizi (15%), la riduzione del personale e la ricerca di nuovi Clienti (13% entrambi), la riduzione degli affitti (10%); gli Azzurri hanno privilegiato la generica riduzione dei costi (34%), l'introduzione di nuovi servizi (25%), la ricerca di nuovi Clienti (13%), la riduzione del personale e degli affitti (6% entrambi). Se il primo cluster denota un mix variegato tra componente interna ed esterna, il secondo è più orientato a trovare nel mercato le soluzioni per migliorare l'efficienza (nuovi prodotti e Clienti), pur in presenza di un'attenzione, meno marcata, però, rispetto ai Rossi, di riduzione dei costi. Spicca l'utilizzo della riduzione del personale pari alla metà tra gli Azzurri rispetto ai Rossi, nonostante i primi dispongano mediamente di un organico più numeroso, segno che, da quel punto di vista, il suo utilizzo è ottimale o prossimo a esserlo.

L'organizzazione del lavoro e il suo controllo

LA DIVISIONE DEL LAVORO E IL SUO CONTROLLO

Risposte 139

Criteri di ripartizione lavoro tra i dipendenti	Media Survey
Ripartizione per Cliente	29%
Ripartizione per attività	23%
Ripartizione secondo carichi di lavoro	26%
Ripartizione in base alla complessità attività/Clienti	20%
Ripartizione mista	2%
TOTALE	100%

Commento

La distribuzione dei criteri con cui vengono responsabilizzati i dipendenti non presenta significative distinzioni tra i due cluster, a livello di intero campione non emergono particolari polarizzazioni, a parte la Ripartizione mista, poco adottata dall'universo dei rispondenti.

LE SCADENZE E IL LORO CONTROLLO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Strumenti di controllo delle scadenze (Max 2 risposte)	Rossi	Azzurri
Report tramite Software	4%	7%
Report tramite Excel	18%	26%
Riunioni con il personale	32%	41%
Rilevazioni a richiesta	22%	15%
Nessuna rilevazione perché basta esperienza passata	9%	2%
Nessuna rilevazione perché inutile	4%	2%
Nessuna rilevazione perché non ci sono strumenti	3%	0%
Nessuna rilevazione perché non c'è tempo per farlo	3%	7%
Nessuna rilevazione perché complesso	2%	0%
Altro	3%	0%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Il controllo del rispetto delle scadenze viene effettuato dal 76% dei Rossi e dall'89% e degli Azzurri, evidentemente più sensibili al "governo" dello Studio;
- entrambi i cluster prediligono le Riunioni con il personale (32% per i primi, 41% per i secondi);
- gli Azzurri (33%) dimostrano, comunque, di ricorrere maggiormente alla tecnologia – software specifici o Excel – rispetto ai Rossi (22%);

- il gruppo “nessuna rilevazione” pesa il 21% per i Rossi e l’11% per gli Azzurri. Questa differenza non dimostra che i primi controllano peggio dei secondi, ma:
 - ✓ una predisposizione culturale differente verso il controllo attraverso l’ausilio di strumenti, testimoniato anche dal fatto che su 5 risposte disponibili gli Azzurri ne hanno usate solo tre;
 - ✓ la presenza fisica più assidua garantisce, automaticamente, nel pensiero dei Rossi, un maggior presidio sulle attività;
 - ✓ questa differenza, però, non va dimenticato, si riverbera sul tempo che viene poi dedicato alla fase di gestione “attiva” del business, rispetto a quella “passiva” dello stesso (controllo che ciò che è stato fatto sia corretto)

IL TEMPO ASSORBITO DA ATTIVITÀ E CLIENTI

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Strumenti di controllo del tempo assorbito

da Attività e Clienti (Max 2 risposte)	Rossi	Azzurri
Report tramite Software	8%	11%
Report tramite Excel	12%	24%
Riunioni con il personale	18%	14%
Rilevazioni a richiesta	19%	22%
Nessuna rilevazione perché basta esperienza passata	11%	0%
Nessuna rilevazione perché inutile	9%	5%
Nessuna rilevazione perché non ci sono strumenti	8%	8%
Nessuna rilevazione perché non c’è tempo per farlo	5%	14%
Nessuna rilevazione perché complesso	9%	2%
Altro	1%	0%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Il controllo del tempo dedicato dal personale ad Attività e Clienti viene effettuato nel 57% dei casi dai Rossi e nel 71% dei casi dagli Azzurri; questi ultimi dimostrano di poter presidiare l’andamento dello Studio, nonostante la loro minor presenza;
- i Rossi prediligono le Rilevazioni a richiesta (19%), gli Azzurri, invece, i Report tramite Excel (24%); gli Azzurri dimostrano, comunque, di ricorrere maggiormente alla tecnologia (software specifici o Excel) rispetto ai Rossi (35% contro il 20%);
- entrambi i cluster rivelano percentuali inferiori rispetto al controllo del rispetto delle scadenze, segno, nel primo caso, di grande senso di responsabilità e rispetto per i Clienti (il mancato rispetto delle scadenze comporterebbe danni per i Clienti e, ovviamente, anche per lo Studio), ma, dall’altra, di un’attenzione inferiore rispetto alla componente di gestione economica dello Studio, per la quale, probabilmente, ci si affida maggiormente a fattori diversi, quali l’esperienza e la presenza quotidiana nello Studio. Un controllo strutturato e sistematico consentirebbe di meglio dimensionare i compensi in relazione all’assorbimento del tempo lavorativo e di salvaguardare la marginalità per Cliente;
- il gruppo delle Non rilevazioni pesa il 43% per i Rossi e il 29% per gli Azzurri;

- come per la tabella precedente emerge:
 - ✓ una predisposizione culturale differente nei due cluster verso il controllo attraverso l'ausilio di strumenti;
 - ✓ la presenza fisica più assidua, garantisce, automaticamente, nel pensiero dei Rossi, un maggior presidio sulle attività;
 - ✓ il minor controllo strutturato sui tempi potrebbe, però, avere riflessi negativi sulla redditività, soprattutto in tempi di “crisi”, dove le richieste da parte dei Clienti possono incrementarsi e la necessità di difendere la marginalità diventa ancor più importante del solito.

Warning

- In entrambe le tipologie di controllo i due cluster, ma soprattutto i Rossi, presentano elevate percentuali di “Nessuna rilevazione”; questo non significa che i controlli manchino, ma che sono frutto di una rilevazione “a vista” e non sistematica;
- per il controllo delle scadenze la categoria “Nessuna rilevazione” pesa il 24% per i Rossi e l'11% per gli Azzurri; per i primi la motivazione sta nel fatto che “l'esperienza passata viene ritenuta già sufficiente” (9%), per cui non necessitano controlli particolari, per i secondi, invece, è la “mancanza di tempo” (7%) a condizionare la mancata rilevazione;
- per il controllo del tempo assorbito da Attività e Clienti, i Rossi che non effettuano rilevazioni sono, addirittura, il 44%, contro il 29% degli Azzurri. Come in precedenza, sono “le esperienze passate ritenute sufficienti” (11%) e “la mancanza di tempo” (14%) a impedire le rilevazioni sistematiche da parte di Rossi e Azzurri, rispettivamente.

TRACCIABILITÀ DEI DOCUMENTI IN INGRESSO E IN USCITA DAGLI STUDI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Tracciabilità dei documenti IN/OUT	Rossi	Azzurri
Vengono registrati doc IN/OUT	18%	38%
NON vengono registrati doc IN/OUT	82%	62%
TOTALE	100%	100%

Commento

I diversi comportamenti che contraddistinguono i due cluster vengono ulteriormente confermati anche per la tracciabilità dei documenti in ingresso e in uscita; Rossi e Azzurri rivelano percentuali significativamente diverse: sono più gli Azzurri (38%) dei Rossi (18%), che tengono traccia della quantità e della tipologia dei documenti della clientela, sia in ingresso, sia in uscita. È evidente che la permanenza ridotta in ufficio spinge all'adozione di strumenti in grado di rendere più automatici i processi lavorativi, garantendone anche la tracciabilità nel tempo.

Warning

Anche se gli Azzurri hanno un controllo maggiore sulla tracciabilità dei documenti in ingresso e in uscita, tuttavia, non si può nascondere che, anche nella migliore delle due ipotesi, la mancanza di controllo è pari al 62%, segno che in caso di smarrimento di un documento non si ha percezione se sia effettivamente entrato o uscito.

La gestione del processo di acquisto

Gli acquisti all'interno di uno Studio, escludendo da questi le voci relative agli investimenti, comprensivi di quelli in tecnologia, rappresentano la quota più bassa di uno Studio. Incidono, infatti, con una percentuale media del 4%, che diventa 3,3% per gli Azzurri e 4,2% per i Rossi. Per non appesantire ulteriormente l'indagine, ci siamo limitati a porre alcune domande sulla gestione del processo d'acquisto, più che altro per verificare se e in che misura sia, comunque, un processo sotto controllo e secondo quali modalità operative venga gestito.

RESPONSABILITÀ NEL PROCESSO D'ACQUISTO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Responsabilità	Rossi	Azzurri
Gestione a dipendente, autorizzazione a Titolare/Socio	47%	53%
Gestione/autorizzazione a dipendente	9%	3%
Gestione/autorizzazione a Titolare/Socio	39%	25%
Gestione/autorizzazione a dipendente con un limite di spesa	5%	19%
Altro	0%	0%
TOTALE	100%	100%

ANALISI DEI FORNITORI

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Periodicità delle verifiche sulle prestazioni dei Fornitori	Rossi	Azzurri
Sì, regolarmente	36%	28%
Sì, se capita un paio di volte all'anno	43%	44%
No, ciò che conta è il livello del servizio	21%	28%
TOTALE	100%	100%

Commento

- In merito alla responsabilità attribuita negli Studi per gli acquisti "ordinari", emerge che i Rossi preferiscono detenere l'autorizzazione alla spesa in capo a Titolare/Soci anche per gli acquisti ordinari rispetto agli Azzurri (86% contro 78%); nella delega ai dipendenti, quindi, si dimostrano meno propensi a concederla (14% contro 22%). È evidente che la presenza più costante nello Studio condiziona anche il comportamento, rendendolo più incline all'accentramento dei poteri, unito anche al fatto che, come visto nelle pagine precedenti, i Rossi privilegiano la dimensione di Studio mediamente più ridotta e, quindi, meno articolata;

- i Rossi ribadiscono anche nella periodicità del controllo sui Fornitori la loro maggiore assiduità rispetto ai Azzurri (36% contro 28%). Questi ultimi oltre a privilegiare, come pure i Rossi, una frequenza del controllo al massimo un paio di volte all'anno, si dimostrano più interessati al servizio reso dal Fornitore (tempestività e puntualità), che non alle condizioni economiche di acquisto (28% contro 21%);
- vista l'esiguità dell'incidenza percentuale degli acquisti ordinari sul bilancio dello Studio, è possibile ritenere che un processo troppo articolato risulterebbe eccessivamente oneroso, per cui un paio di verifiche annuali si possono ritenere più che sufficienti;
- pur in presenza di un controllo più assiduo e di un maggiore accentramento sulle figure di Titolare/ Soci sia della fase gestionale sia autorizzativa, non si manifestano benefici, tanto che, addirittura, in queste circostanze la spesa per acquisti dei Rossi pesa il 4% contro il 3% degli Azzurri, nonostante i secondi abbiano Studi mediamente più grandi.

La gestione amministrativa del Personale

La gestione del personale è un tema che diventa sempre più strategico in virtù del fatto che, trattandosi del mondo dei servizi, il personale partecipa direttamente alla produzione del servizio stesso; anzi ne fa proprio parte, poiché gli aspetti di tempestività, cortesia, affidabilità diventano parte integrante del sistema di erogazione del servizio da parte dello Studio. Ecco che, allora, una gestione che miri alla crescita professionale a tutto tondo del personale dello Studio, diventa un compito importante per la buona riuscita dell'iniziativa. L'area del personale coinvolge la formazione, non solo quella tecnica, la gestione amministrativa del personale dipendente e dei collaboratori, la motivazione e altro ancora. Tutto ciò diventa un'occupazione che richiede di tempo da dedicare che, nel computo globale del tempo lavorativo a disposizione, va governato con attenzione. Dalle tabelle che seguono avremo un'idea della distribuzione di questo tempo nell'ambito del processo di gestione del personale, cercando di comprendere le eventuali differenze esistenti tra i cluster individuati.

IL TEMPO DEDICATO ALLA GESTIONE DEL PERSONALE

Tipologia di gestione del Personale	Rossi		Azzurri	
	Interna	Esterna	Interna	Esterna
Interna 1 gg./mese	75%	0%	84%	0%
Interna 2 gg./mese	12%	0%	4%	0%
Interna 3 gg./mese	6%	0%	4%	0%
Interna > 3 gg./mese	7%	0%	8%	0%
Esterna, raccolta dati interna 1 gg./mese	0%	92%	0%	75%
Esterna, raccolta dati interna 2 gg./mese	0%	5%	0%	25%
Esterna, raccolta dati interna 3 gg./mese	0%	3%	0%	0%
Esterna, raccolta dati interna > 3 gg./mese	0%	0%	0%	0%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

Commento

- L'84% degli Azzurri e il 75% dei Rossi impiegano al massimo 1 gg/mese a gestire completamente all'interno il Personale. Solo il 16% degli Azzurri ne impiega 2 gg/mese o più, contro il 25% dei Rossi, segno che i primi, rispetto ai secondi, hanno raggiunto, anche in questo ambito, un livello superiore di efficienza. Come per altre situazioni viste nelle pagine precedenti, il maggior presidio interno non si traduce automaticamente in maggiore efficienza. Anzi, questo fatto può portare a un assorbimento di tempo maggiore, che viene sottratto ad altre attività (gestione del business, per esempio) e rende meno percettibile la necessità di automatizzare alcuni processi. A suffragare questa ipotesi, vi è anche il dato, illustrato nelle pagine precedenti, che evidenzia una maggiore propensione degli Azzurri a una dimensione media di Studio superiore rispetto a quella dei Rossi: la maggiore complessità non si traduce, quindi, in maggiore onere. Ricordiamo, infatti, che pur in presenza di un numero medio di dipendenti più elevato (8,3 contro 5,3) gli Az-

zurri hanno un'incidenza percentuale del costo del lavoro minore rispetto a quanto avviene per i Rossi (43% contro 45%);

- nella gestione mista, che prevede l'erogazione del servizio da parte di un soggetto terzo, ma l'impegno interno per raccogliere ordinatamente i dati e trasmetterli al Fornitore, la tendenza si capovolge, poiché è più alta la percentuale dei Rossi (92%) che impiegano fino a 1 giorno al mese nella gestione del Personale, rispetto a quella degli Azzurri (75%). In questo caso le dimensioni ridotte dell'organico dei primi, è premiante rispetto ai secondi.

Tempo per la gestione del Personale

(Dipendenti e Professionisti) (tempo pro-capite)	Rossi	Azzurri
GG/Mese ipotesi interna	1,53	1,46
GG/Anno ipotesi interna	18	17
GG/Mese ipotesi esterna	1,10	1,25
GG/Anno ipotesi esterna	13	15

IL TEMPO DEDICATO AI RIMBORSI SPESE DEI PROFESSIONISTI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Tempo mensile	Rossi	Azzurri
1 gg./mese	93%	85%
2 gg./mese	5%	9%
3 gg./mese	2%	3%
>3gg./mese	0%	3%
TOTALE	100%	100%

Tempo per la gestione dei rimborsi ai Professionisti (tempo pro-capite)

	Rossi	Azzurri
GG/Mese	1,08	1,28
GG/Anno	13	15

Commento

La gestione dei rimborsi, altra voce "pesante" da un punto di vista amministrativo nell'ambito della gestione del Personale, rivela una percentuale superiore di Rossi (93%), rispetto agli Azzurri (85%), che impiegano 1 giorno al mese per gestire i rimborsi spese ai Professionisti. La minor efficienza degli Azzurri è facilmente spiegabile con la maggiore numerosità di Collaboratori Professionisti rispetto ai Rossi (5,9 contro 2,7) e con la differente quantità di tempo trascorsa al di fuori degli uffici che, evidentemente, procura una maggiore quantità di documentazione da gestire.

La formazione del Personale

L'EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE AL PERSONALE

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

L'erogazione della formazione al Personale	Rossi	Azzurri
Da Titolari/Soci secondo necessità	60%	47%
Corsi esterni allo Studio	18%	25%
Distribuzione materiale informativo di terzi	22%	28%
TOTALE	100%	100%

Commento

Com'era lecito attendersi, entrambi i cluster prediligono la formazione gestita direttamente da Titolari/Soci in relazione alle necessità contingenti; tuttavia i Rossi la utilizzano in percentuale superiore rispetto agli Azzurri (60% contro 47%). Il dato non sorprende, vista la diversa propensione dei due cluster a trascorrere il tempo lavorativo all'interno o all'esterno dell'ufficio; a ulteriore riprova di ciò, il maggior utilizzo da parte degli Azzurri (53%) delle fonti formative esterne (corsi e materiali prodotti da terzi), rispetto ai Rossi (40%).

Tempo dedicato alla Formazione del Personale (Dipendenti e Professionisti)

	Rossi	Azzurri
GG/Mese pro-capite	1,08	0,76
GG/Anno pro-capite	13	9

La gestione delle ICT

Materia delicata l'ICT. Importante perché pervade sempre di più la vita lavorativa e necessita di crescenti gradi di conoscenza, vista la velocità con cui evolvono le tecnologie. D'altro canto le ICT rappresentano un investimento da cui sempre meno si potrà prescindere, vuoi per necessità di efficienza, vuoi per adeguamento a modalità diffuse nel mercato, vuoi perché le normative – come già sta accadendo da qualche anno – ne impongono l'adozione. Disporre, quindi, di competenze informatiche e digitali diventa indispensabile. Ma qual è il livello di competenze ritenuto adeguato? Sicuramente il Professionista non deve fare il tecnico informatico, né il programmatore, ma concentrarsi sugli aspetti funzionali degli strumenti informatici. Quando, però, si manifestano dei problemi di natura tecnica, quanto bisogna investire in queste competenze per risolvere “da dentro” i problemi di funzionamento e quanto, invece, è più conveniente rivolgersi in modo permanente a terzi? E i software, come pure gli hardware, è bene acquistarli, noleggiarli o ricorrere alle “nuvole”? È meglio una struttura leggera o una con tutto “in casa”? Vediamo cosa emerge dai dati forniti da chi ha risposto alla survey.

LA GESTIONE DELLE ICT ALL'INTERNO DELLO STUDIO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Modalità di gestione	Rossi	Azzurri
Gestione completamente interna	9%	9%
Gestione mista (interna + fornitore esterno)	63%	66%
Gestione completamente esterna	28%	25%
TOTALE	100%	100%

IL TEMPO DEDICATO ALLA GESTIONE INTERNA DELLE ICT

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Tempo mensile	Rossi	Azzurri
1 gg./mese	55%	66%
2 gg./mese	27%	13%
3 gg./mese	8%	13%
>3gg./mese	10%	8%
TOTALE	100%	100%

Tempo dedicato alla Gestione interna ICT	Rossi	Azzurri
GG/Mese (personale dedicato)	1,84	1,71
GG/Anno (personale dedicato)	22	20

Commento

- La gestione delle ICT all'interno degli Studi non presenta particolari differenze nelle tre modalità individuate (gestione completamente interna, gestione mista, che prevede l'utilizzo di uno o più fornitori esterni per la risoluzione dei problemi più gravi, gestione completamente esterna). Da sottolineare il 9% in entrambe le categorie, che dispone delle competenze interne tali da garantire piena autonomia gestionale;
- limitando l'analisi a coloro che, totalmente o in parte, gestiscono all'interno le ICT dello Studio, risulta che una percentuale maggiore di Azzurri (66%) rispetto ai Rossi (55%) riesce a contenere in un giorno al mese l'impegno per la gestione delle ICT. Le ragioni di ciò possono risiedere solamente o in una maggiore competenza ICT all'interno dello Studio, o in una dotazione tecnologica "più moderna", che richiede, quindi, meno attenzione o, ancora, in un fattore comportamentale legato alla minore presenza in ufficio.

LA COPERTURA ASSICURATIVA PER LA PERDITA DI DATI E DOCUMENTI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Copertura assicurativa	Rossi	Azzurri
Esiste	49%	50%
No, costa troppo	14%	6%
No, non è mai successo nulla	14%	22%
No, salvataggio dati e custodia doc in luoghi diversi	23%	22%
TOTALE	100%	100%

Commento

Relativamente alle coperture assicurative contro la perdita di dati o documenti, i due cluster si comportano sostanzialmente nello stesso modo. La metà di entrambe le categorie dispone di copertura assicurativa, l'altra metà, invece, non la possiede. Tra le motivazioni della mancata copertura assicurativa spicca una maggiore sensibilità al costo da parte dei Rossi rispetto agli Azzurri (14% contro 6%) e una sorta di mancata percezione del problema potenziale perché "finora non è mai successo nulla", superiore tra gli Azzurri rispetto ai Rossi (22% contro 14%). In generale occorre sottolineare che il 50% di entrambi i cluster, che non risultano coperti da assicurazioni contro la perdita di dati e documenti, rivelano una cultura informatica ancora lontana dall'essere completata, in termini di percezione complessiva dei suoi impatti sull'attività lavorativa.

IL CLOUD PER I SERVER DELLO STUDIO

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Motivazioni	Rossi	Azzurri
Interessa per capire i risparmi	27%	16%
Interessa per alleggerire incombenze (back-up, ...)	22%	41%
Non interessa, preferisco avere tutto sotto controllo	37%	22%
Non interessa, non ci sono vantaggi	6%	5%
Non interessa, perché internet dello Studio inadeguata	6%	13%
Già lo uso	2%	3%
TOTALE	100%	100%

Commento

- L'interesse per il Cloud Server è ancora scarso per quanto riguarda le adozioni in entrambi i cluster. Tuttavia emergono delle tendenze chiare tra coloro che manifestano interesse a valutare l'adozione del Cloud per i server dello Studio:
 - ✓ una maggiore quantità di Azzurri (57%) rispetto ai Rossi (49%);
 - ✓ una propensione superiore tra i Rossi (27%) rispetto agli Azzurri (16%) a valutarne l'impatto economico in termini di risparmi in relazione alle soluzioni adottate finora;
 - ✓ un chiaro orientamento al Cloud dei server da parte degli Azzurri (41%) rispetto ai Rossi (22%) nella misura in cui questo contribuisce ad alleggerire di "incombenze/preoccupazioni" lo Studio (back-up, furti, perdita dati, caduta delle linee, ...).
- l'esame delle motivazioni legate all'interesse per il Cloud dei server fa emergere, ancora una volta, una dimensione culturale differente tra le due categorie: una orientata più alla valutazione della monetizzazione della nuova applicazione, l'altra più propensa a sgravarsi di ciò che meno direttamente riguarda il "fare business". I Rossi, in buona sostanza, se è concessa la forzatura, pensano un po' meno al mercato e al suo sviluppo, ma si concentrano di più sul "qui e subito";
- i gruppi che, invece, non manifestano interesse, 49% per i Rossi e 41% per gli Azzurri – a denotare, comunque, una maggiore propensione a innovare il business da parte dei secondi rispetto ai primi – sottolinea il maggior desiderio di "avere tutto sotto controllo" da parte dei Rossi (37%) rispetto agli Azzurri (22%). I primi, evidentemente, preferiscono "vedere e toccare" tutto ciò che riguarda la loro attività; la delega – intesa in senso lato – è sempre parziale e figlia di un'idea "alla fine, fidarsi è bene, ...").
- vale la pena, invece, approfondire l'origine geografica dei 10 Studi (6 per i Rossi e 4 per gli Azzurri), che dichiarano di non poter adottare soluzioni Cloud perché la rete internet dello Studio non supporterebbe il collegamento con i server in Cloud.

IL CLOUD PER I SW DELLO STUDIO

Risposte 136 | Rossi 105 | Azzurri 31

Motivazioni	Rossi	Azzurri
Interessa per capire i risparmi	32%	19%
Interessa per alleggerire incombenze (back-up, ...)	25%	42%
Non interessa, preferisco avere tutto sotto controllo	31%	13%
Non interessa, non ci sono vantaggi	5%	13%
Non interessa, perché internet dello Studio inadeguata	5%	13%
Già lo uso	2%	0%
TOTALE	100%	100%

Commento

- L'utilizzo del Cloud SW è ancora scarso per quanto riguarda le adozioni in entrambi i cluster (addirittura nullo tra gli Azzurri). Tuttavia emergono delle tendenze chiare tra coloro che manifestano interesse a valutare l'adozione del Cloud per i software dello Studio:
 - ✓ un interesse simile tra i due cluster a valutarne l'adozione (61% per gli Azzurri e 57% per i Rossi);
 - ✓ una propensione superiore tra i Rossi (32%) rispetto agli Azzurri (19%) a valutarne l'impatto economico in termini di risparmi in relazione alle soluzioni adottate finora;
 - ✓ una chiaro orientamento al Cloud SW da parte degli Azzurri (42%) rispetto ai Rossi (25%) nella misura in cui questo contribuisce ad alleggerire di "incombenze/preoccupazioni" lo Studio (back-up, furti, perdita dati, caduta delle linee, ...), esattamente come per il Cloud Server, visto in precedenza;
- pressoché identica la percentuale in entrambi i cluster di coloro che non manifestano interesse per il Cloud SW. Aumenta il gap tra Rossi e Azzurri in merito al desiderio di avere "tutto sotto controllo" (18% rispetto al precedente 15%), a sottolineare ulteriormente quanto già affermato in merito a questa opinione espressa dagli intervistati;
- diminuisce, invece, la percentuale dei Rossi (5%) che non percepiscono vantaggi dal Cloud SW; crescono, al contrario gli Azzurri (13%);
- anche in questo caso vale la pena approfondire l'origine geografica dei 9 Studi (5 per i Rossi e 4 per gli Azzurri), che dichiarano di non poter adottare soluzioni Cloud perché la rete internet dello Studio non supporterebbe il collegamento con i server in Cloud.

La gestione amministrativa dello Studio

Come qualsiasi realtà organizzata e inserita in un contesto economico, anche gli Studi devono pensare alla gestione della loro contabilità, a redigere i bilanci, a effettuare le dichiarazioni fiscali periodiche, a gestire le banche e così via. Proprio perché inserito in un contesto di mercato e, quindi, competitivo, anche lo Studio deve affrontare situazioni di crisi e di sviluppo, decidere quali soluzioni adottare per migliorare l'efficienza interna e salvaguardare, se non sviluppare, la redditività. Le attività dell'area della gestione amministrativa dello Studio sono poco aderenti al "fare business", logico, quindi, che debbano essere oggetto di attenzione e di ottimizzazione nell'impiego delle risorse impegnate.

LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLO STUDIO

Risposte 139

Temi amministrativi	Media Survey
Gestione della contabilità	9
Redazione bilancio	2,5
Gestione adempimenti fiscali	3
Gestione adempimenti contributivi	2
Gestione delle relazioni con le banche	2,5
Riunioni condominiali	1
Partecipazione a organi amministrativi dello Studio	1
Altro	1
TOTALE	20

LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLO STUDIO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

La gestione amministrativa dello Studio: (impegno pro-capite)	Rossi	Azzurri
GG/Mese (a persona)	1,77	1,44
GG/Anno (a persona)	21	17

LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLO STUDIO PER CLASSE DI FATTURATO

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Classe di fatturato (x 1.000)	GG/Mese	GG/Anno
<50	1,5	18
51 – 100	2,7	32
101 – 250	1,8	22
251 – 500	1,6	19
501 – 1.000	1,6	19
>1.000	0,7	9

Commento

- Il tempo assorbito dalle attività amministrative dello Studio inizia a decrescere dalla classe da 101 a 250 mila euro. La punta massima è nella fascia da 51 a 100 mila euro. Con ogni probabilità, crescendo la dimensione, aumentano le deleghe e i supporti, anche informatici, utili alla gestione amministrativa dello Studio, ottimizzandone le relative attività;
- la durata media annuale del processo è inferiore per gli Azzurri rispetto ai Rossi (17 gg contro 21); come già accennato precedentemente è da sottolineare sia un fatto comportamentale, sia uno organizzativo: il primo riguarda la permanenza fisica nello Studio che, con ogni probabilità, induce a dedicarsi maggiormente ad alcuni temi interni, il secondo coinvolge la sfera tecnologica che, presso gli Azzurri, è più ricca di soluzioni in grado di rendere più efficienti i processi interni. Non deve sfuggire, infatti, che pur in presenza di una dimensione media superiore degli Studi degli Azzurri, sia in termini di fatturato sia di organico, i tempi di alcuni processi e i costi di alcune voci di bilancio risultino inferiori.

L'analisi dell'andamento dello Studio

Abbiamo visto che gli Studi, in termini di reportistica interna per il monitoraggio dei documenti in ingresso e in uscita, delle scadenze relative ai Clienti, pur con delle differenze tra i due cluster, hanno ancora molto da fare, nel senso che l'adozione di reportistica strutturata e gestita con regolarità non è ancora così diffusa. Vediamo se le cose cambiano per quanto riguarda il monitoraggio dell'andamento economico-finanziario dello Studio, tema di assoluta importanza, soprattutto nei momenti in cui il mercato manifesta dei problemi in termini di capacità di svilupparsi e di far fronte ai pagamenti delle forniture.

IL MONITORAGGIO DI EFFICIENZA E REDDITIVITÀ

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Azioni di monitoraggio	Rossi	Azzurri
Sì, tramite software in dotazione	3%	16%
Sì, tramite elaborazioni manuali/Excel	36%	28%
No, è sufficiente monitorare impagati e incassi	37%	44%
No, sarebbe troppo oneroso	24%	12%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Il monitoraggio di efficienza e redditività negli Studi viene effettuato per il 44% dagli Azzurri e per il 39% dai Rossi. Entrambi i cluster privilegiano l'utilizzo di elaborazioni manuali o tramite Excel, anche se l'adozione di software dedicati è decisamente più marcata tra gli Azzurri rispetto ai Rossi (16% contro 3%), confermando la maggiore propensione dei primi all'uso delle tecnologie come supporto allo svolgimento dell'attività. In ultima analisi emerge che il 56% degli Azzurri e il 61% dei Rossi non sentono la necessità di monitorare l'efficienza e la redditività dello Studio;
- ancora una volta i Rossi dimostrano più sensibilità alla dimensione finanziaria, manifestando disinteresse per il monitoraggio di efficienza e redditività a causa di un'eccessiva onerosità (24%), quasi doppia rispetto agli Azzurri (12%). Questi ultimi, invece, semplificano il monitoraggio con l'attenzione verso impagati e incassi (44% contro 37%);
- sommando le diverse azioni, che prevedono un'attività di monitoraggio, anche se a diversi livelli qualitativi, risulta che l'88% degli Azzurri pongono in essere, comunque, qualche azione di monitoraggio, contro il 76% dei Rossi;
- gli stili di governance dei due cluster emergono ulteriormente in tutta la loro diversità. Anche se il controllo strutturato e regolare non è appannaggio di nessuna delle due categorie, tuttavia gli Azzurri risultano più proiettati sulla strada delle adozioni strutturate, che consentono un controllo regolare degli accadimenti; i Rossi, facendo fede, probabilmente, sulla costante presenza fisica, sentono di aver tutto sotto controllo semplicemente perché sono "lì" e possono guardare, toccare, sentire. Il loro è più un processo di controllo sensoriale che "scientifico".

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Azioni di monitoraggio	Rossi	Azzurri
Sì, tramite software dedicato	7%	22%
Sì, tramite elaborazioni manuali/Excel	33%	31%
No, non serve	24%	22%
No, sarebbe troppo oneroso	36%	25%
TOTALE	100%	100%

Commento

- Il controllo di gestione dello Studio viene eseguito tramite software dedicati dal 22% degli Azzurri e solo dal 7% dei Rossi; sostanzialmente simile la percentuale in entrambe le categorie per un controllo di gestione tramite fogli Excel o elaborati manualmente (33% tra i Rossi e 31% tra gli Azzurri);
- il 60% dei Rossi non sente la necessità di disporre di un controllo di gestione strutturato per lo Studio, più per l'onerosità che questo comporterebbe (36%), che per la sua inutilità (24%);
- il 47% degli Azzurri non sente la necessità di disporre di un controllo di gestione strutturato per lo Studio sia perché ritenuto inutile (22%), sia per l'onerosità che questo comporterebbe (25%);
- anche in questo caso, pur riconoscendo che entrambi i cluster non sentono particolarmente la necessità di disporre di un controllo di gestione strutturato, tuttavia non si può evitare di sottolineare che la percentuale di non adozione da parte degli Azzurri è inferiore di 13 punti percentuali rispetto a quella dei Rossi. È la prova ulteriore che la dimensione culturale dei primi rispetto ai secondi è più moderna, orientata alle tecnologie, utilizzate sia come strumento per fare business, sia come aiuto per ricercare la maggiore efficienza e, di conseguenza, salvaguardare la redditività.

IL TEMPO DEDICATO ALL'ANALISI DELLA GESTIONE NEGLI STUDI

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Tempo mensile	Rossi	Azzurri
1 gg./mese	78%	75%
2 gg./mese	7%	16%
3 gg./mese	7%	3%
>3gg./mese	8%	6%
TOTALE	100%	100%

Tempo per l'analisi della gestione dello Studio	Rossi	Azzurri
GG/Mese (personale dedicato)	1,54	1,47
GG/Anno (personale dedicato)	18	18

Commento

La maggiore complessità degli Studi classificabili come Azzurri – dimensioni di fatturato e di organico superiore, business più articolato con un'incidenza superiore della consulenza – non allungano la durata del tempo dedicato in un anno all'analisi dell'andamento dello Studio. La maggiore organizzazione, grazie anche all'uso più intenso delle tecnologie, garantisce maggiore efficienza rispetto ai Rossi, che impiegano lo stesso numero di giorni per queste analisi.

INTERVENTI DELL'ULTIMO BIENNIO PER MIGLIORARE EFFICIENZA E REDDITIVITÀ

Risposte 139 | **Rossi 107** | **Azzurri 32**

Azioni compiute (Risposte multiple)	Rossi	Azzurri
Riduzione personale	13%	6%
Acquisto ICT	54%	59%
Riduzione costi (diversi da personale)	50%	34%
Riduzione affitti	10%	6%
Nuovi Clienti	13%	16%
Nuovi Servizi	15%	25%
Nessun intervento, va bene così	7%	9%
Altro	4%	3%

Commento

- L'acquisto di ICT è la leva più utilizzata nel biennio per migliorare la redditività e l'efficienza dello Studio da entrambi i cluster, con una percentuale superiore da parte degli Azzurri (59%) rispetto ai Rossi (54%);
- la riduzione dei costi (non comprensiva del personale) è stata la seconda leva utilizzata da entrambi i cluster con una percentuale, però, superiore da parte dei Rossi (50%) rispetto agli Azzurri (34%);
- la maggiore propensione al mercato da parte degli Azzurri è rimarcata dalle percentuali superiori per la ricerca di nuovi Clienti e l'introduzione di nuovi servizi che, complessivamente, valgono il 41%, contro il 28% dei Rossi;
- viene confermata, invece, la propensione dei Rossi a utilizzare maggiormente le leve interne (riduzione del personale, degli affitti) che, complessivamente, sono state utilizzate dal 23% degli Studi, mentre solo il 12% degli Azzurri le hanno adoperate;
- giova ricordare che gli Azzurri, pur in presenza di un organico superiore rispetto ai Rossi, hanno adoperato la leva riduzione del personale per un valore percentuale pari alla metà dei Rossi, segno di un migliore livello di efficienza interna e di distribuzione del lavoro, rispetto ai colleghi Rossi.

La durata dei processi lavorativi - Sintesi (GG/Anno)

N°	Processi lavorativi	Rossi	Azzurri
1	Gestione documenti (fatture, cedolini, dichiarativi)	73	79
2	Consulenza	16	33
3	Richieste straordinarie di documenti	23	21
4	Gestione archivi	21	19
5	Gestione personale interna (A)	18	17
6	Gestione personale esterna (B)	13	15
7	Gestione rimborsi spese Professionisti	13	15
8	Formazione	13	9
9	Gestione interna IT	22	21
10	Gestione amministrativa dello Studio	21	17
11	Analisi dell'andamento dello Studio	18	18
Tot.1	Totale giorni (A)	238	249
Tot.2	Totale giorni (B)	233	247

Commento

- Considerati 230 i giorni di lavoro, la somma delle macro attività supera l'anno lavorativo da un minimo del 3% (3 gg) a un massimo dell'8% (19 gg). L'intervallo è più che accettabile, segno che i questionari sono stati compilati con grande attenzione e sono stati forniti dati affidabili. Se consideriamo, poi, che spesso gli Studi, soprattutto in determinati periodi dell'anno, aggiungono qualche sabato e qualche domenica alla loro settimana lavorativa, i conti sulla durata dell'anno lavorativo, si allineano ancora di più;
- il processo annuale di gestione delle macro attività dura da 11 a 14 giorni in più per gli Azzurri rispetto ai Rossi, considerando, alternativamente, le due ipotesi per la gestione del Personale (A e B);
- la durata di gestione del business, quella più in senso stretto del termine, dura 133 giorni per gli Azzurri e 112 giorni per i Rossi. I 21 giorni di delta tra i due cluster, significano circa il 16% del tempo in meno che i Rossi dedicano alla gestione dei Clienti e che, ovviamente, viene assorbito da attività interne di vario genere, che ricadono nelle altre voci utilizzate. Questo delta ha ulteriori significati, che ribadiscono quanto già sottolineato nelle pagine precedenti:
 - ✓ gli Azzurri sono più market oriented;
 - ✓ gli Azzurri hanno livelli di efficienza superiore;
 - ✓ gli Azzurri gestiscono un business più articolato;
 - ✓ gli Azzurri dispongono di una cultura più orientata all'innovazione e più moderna, che vede nelle tecnologie lo strumento per migliorare le performance interne, sviluppare business e salvaguardare la competitività e la redditività.



LA GESTIONE DEL MERCATO

Executive Summary

Ormai gli Studi di Commercialisti e Consulenti del Lavoro sentono la pressione competitiva esattamente come le aziende. La rendita di posizione un tempo relativa ad alcune attività, soprattutto quelle legate alla gestione del business tradizionale, subiscono la concorrenza di altri soggetti (associazioni di categoria, ex dipendenti aziendali, ...) che, spesso, fanno della price competition la leva principale. Il 75% delle risposte indica nelle Associazioni di Categoria i principali concorrenti degli Studi, seguiti da altri Studi Professionali (72%) e dai CAF (45%). Più staccate le Consulting direzionali (26%), il gruppo degli Ex dipendenti aziendali (25%) e le Società di revisione (16%). Avvocati e Notai non sono, sostanzialmente, ritenuti dei concorrenti. I tre principali concorrenti utilizzano come leva competitiva primaria il prezzo, che risulta più basso rispetto a quello praticato dagli Studi. A livello di singola leva competitiva il prezzo più basso è usato in prevalenza dalle Associazioni di Categoria (34% delle risposte), la Ricchezza dei servizi dalle Consulting direzionali e dagli Studi professionali (30% e 29% rispettivamente), gli Strumenti più moderni dalle Consulting direzionali (44%), l'Offerta integrata ancora dagli Studi professionali (43%). Per evitare di cadere nella trappola della price competition, insostenibile quando il confronto avviene con realtà che dispongono di centinaia di associati, gli Studi devono essere in grado di elaborare strategie volte ad arricchire sia il portafoglio servizi sia quello Clienti, utilizzando due leve: le ICT e le alleanze, commerciali o di partnership, con altri soggetti economici. La varietà del business, come si è già visto nelle pagine precedenti, è una prerogativa più degli Azzurri che dei Rossi. Segmentando il parterre dei concorrenti tra i due cluster, si evidenzia che i primi tre concorrenti sono identici per entrambi, anche se in ordine diverso e con percentuali differenti. Tuttavia gli Azzurri si confrontano più assiduamente dei Rossi con le Società di Revisione (34% contro 10%) e con le Consulting direzionali (34% contro 23%), in virtù di un business più articolato e meno concentrato sulle attività tradizionali di gestione della contabilità, dei cedolini paga e dei dichiarativi.

In termini di sviluppo di nuovi servizi, da gestire internamente o con l'ausilio di Partner esterni, il campione, analizzato nel suo complesso, privilegia, per i servizi da aggiungere e gestire internamente, i Portali per rendere disponibili i documenti ai Clienti (55%), la Conservazione digitale dei documenti (54%), la Reportistica strutturata da fornire ai Clienti per l'analisi dell'andamento della gestione dell'azienda (50%); se, invece, il servizio dovesse coinvolgere soggetti esterni, verrebbero privilegiati l'elaborazione dei Cedolini paga (30%), l'invio di Newsletter informative e la disponibilità di un Portale per consentire ai Clienti di effettuare parte delle registrazioni contabili (entrambe al 18%).

I Concorrenti e i Clienti

Spostiamo, ora, la visione dall'interno all'esterno, parlando degli aspetti di gestione del mercato, inteso sia per la parte relativa all'ambiente competitivo, sia alla clientela. La tabella che segue riporta la percezione su chi siano realmente i concorrenti degli Studi di Commercialisti e Consulenti del Lavoro e quali siano gli ambiti principali di "scontro", senza effettuare la distinzione tra i due cluster. La tabella, quindi, ha lo scopo di analizzare:

1. la percentuale di ogni ambito di confronto (lettura per colonne – dati evidenziati in verde);
2. l'incidenza percentuale di ogni concorrente (lettura per righe – dati evidenziati in viola).

In questo modo è possibile individuare sia i principali concorrenti sia le leve competitive più ricorrenti.

CONCORRENTI E STRUMENTI COMPETITIVI

Rispondenti: 139 – Risposte multiple

Concorrenti e strumenti	Prezzi bassi	Più servizi	Strumenti moderni	Offerta integrata	TOTALE concorrenza	No concorrenza
Studi Professionali	26%	29%	28%	43%		5%
	48%	14%	4%	6%	72%	28%
Avvocati	1%	0%	0%	0%		18%
	2%	0%	0%	0%	2%	98%
Notai	0%	0%	0%	0%		18%
	1%	0%	0%	0%	1%	99%
CAF	23%	3%	0%	5%		10%
	43%	1%	0%	1%	45%	55%
Associazioni di categoria	34%	19%	0%	29%		5%
	61%	10%	0%	4%	75%	25%
Ex dipendenti aziendali	13%	0%	6%	0%		14%
	24%	0%	1%	0%	25%	75%
Società revisione	1%	19%	20%	14%		16%
	1%	10%	3%	2%	16%	84%
Consulting direzionali	2%	30%	44%	9%		14%
	4%	15%	6%	1%	26%	74%
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Commento

- A livello di singoli concorrenti (lettura per righe – dati evidenziati in viola), quelli più percepiti come tali sono le Associazioni di categoria (75%), gli Studi Professionali (72%) e, a seguire, i CAF (45%);
- nelle occasioni di confronto gli Studi percepiscono che i tre principali competitor, Associazioni di Categoria, Studi Professionali e CAF utilizzano come principale leva competitiva il Prezzo (61%, 48% e 43% rispettivamente);
- a livello di singole leve competitive (lettura per colonne – dati evidenziati in verde) le “punte” dei prezzi più bassi sono percepite nelle Associazioni di Categoria (34%), della quantità dei servizi nelle Consulting direzionali e negli Studi professionali (30% e 29% rispettivamente), degli strumenti più moderni nelle Consulting direzionali (44%), dell’offerta integrata negli Studi Professionali (43%);
- in questo panorama Avvocati e Notai, invece, non sono ritenuti concorrenti (98% e 99% rispettivamente) ma, probabilmente, potenziali soggetti con cui sviluppare eventuali collaborazioni.

CONCORRENTI E STRUMENTI COMPETITIVI

Rispondenti: 139 – Risposte multiple

Concorrenti e strumenti	Prezzi bassi		Più servizi		Strumenti moderni		Offerta integrata		No concorrenza	
	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri	Rossi	Azzurri
Studi Professionali	45%	56%	14%	16%	3%	6%	7%	3%	31%	19%
Avvocati	2%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	98%	97%
Notai	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	99%	100%
CAF	46%	31%	0%	6%	0%	0%	0%	3%	54%	59%
Ass. categoria	63%	56%	8%	13%	0%	0%	5%	3%	24%	28%
Ex dipendenti aziendali	25%	19%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	74%	81%
Società di revisione	2%	0%	5%	25%	3%	3%	1%	6%	90%	66%
Consulting direzionali	4%	3%	14%	19%	6%	6%	0%	6%	77%	66%

Commento

La segmentazione di concorrenza/strumenti in base ai due cluster, rivela che:

- i concorrenti principali per i Rossi sono, nell’ordine, le Associazioni di Categoria (76%), gli Studi Professionali (69%), i CAF (46%); i principali concorrenti, invece, per gli Azzurri sono, nell’ordine, gli Studi Professionali (81%), le Associazioni di Categoria (72%), i CAF (41%). Come si può notare i primi tre soggetti, percepiti come i principali concorrenti, sono identici per entrambi i cluster, ma con una sequenza e con percentuali diverse; questo rende gli Azzurri meno sensibili alla leva competitiva del prezzo rispetto ai Rossi in due categorie su tre;
- gli Azzurri entrano in concorrenza più intensamente rispetto ai Rossi con le Società di Revisione (34% contro 10%) e con le Consulting direzionali (34% contro 23%), segno di un business più articolato e meno polarizzato su contenuti tradizionali; inoltre, in questi casi, le leve competitive più “sentite” dagli Azzurri riguardano la ricchezza dell’offerta (25% e 19% rispettivamente).

L'evoluzione dell'offerta di prodotti e servizi

Per chiudere la sezione che riguarda la gestione del mercato e dei Clienti, abbiamo chiesto al campione selezionato di indicare quali, tra i servizi indicati, sono di loro interesse, dividendo la preferenza tra servizi da aggiungere internamente allo Studio, oppure con il ricorso di soggetti esterni. Ciascuna percentuale è calcolata sulla base, indicata tra parentesi a fianco di ciascuna voce, delle esigenze effettive, depurata però da coloro che già hanno la disponibilità del servizio.

AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA DELLO STUDIO

Risposte indicate a fianco di ciascuna voce

Nuovi prodotti/servizi per gli Studi	Interno	Esterno	Non utile
Cedolini paga (base 63)	30%	30%	40%
Dichiarativi (base 11)	18%	9%	73%
Servizi di gestione contabilità (base 17)	29%	12%	59%
Invio newsletter informative (49)	45%	18%	37%
Portale per registrare contabilità da parte dei Client (base 93)	42%	18%	40%
Portale per rendere disponibili documenti ai Clienti (base 93)	55%	12%	33%
Conservazione digitale documenti Clienti (base 103)	54%	17%	29%
Reportistica strutturata per i Clienti (base 123)	50%	7%	43%

Commento

- Il servizio ritenuto meno attrattivo è quello dei dichiarativi (73%), seguito dalla gestione della contabilità (59%) e dall'elaborazione di reportistica analitica per i Clienti (43%). Per i primi due è abbastanza comprensibile la tendenza, visto che si tratta di business tradizionali e molto diffusi anche tra il campione che ha risposto alla survey online;
- le maggiori propensioni per i servizi "interni" sono orientate verso i Portali per rendere disponibili i documenti ai Clienti (55%) e la Conservazione digitale dei documenti dei Clienti (54%); quest'ultima è quella che registra il minor "tasso di inutilità". È evidente la ricerca non solo di nuove aree di servizio, ma anche di maggior efficienza per lo Studio;
- tra i servizi da erogare ai Clienti ricorrendo, però, a soggetti esterni, spicca la gestione dei cedolini paga (30%);
- in termini generali il campione privilegia introdurre nuovi servizi tramite un'offerta interna da parte dello Studio, invece che ricorrere a strutture esterne per erogarli., segno che la visione di "sistema", comprensiva di soggetti collaboranti, ancora non appartiene diffusamente alla "cultura operativa".

The background features three overlapping, wavy, horizontal bands of blue. The top band is a light, sky-blue color. The middle band is a slightly darker, medium-blue color. The bottom band is the darkest, a deep cerulean blue. The bands are separated by thin white gaps and have a soft, organic, wave-like edge.

LA SINTESI FINALE E LE BEST PRACTICE

Tiriamo le fila ...

L'analisi condotta ha fatto emergere alcuni temi fondamentali per il mondo dei Commercialisti e Consulenti del Lavoro, che sintetizziamo per punti:

- i Commercialisti e i Consulenti del Lavoro sono sottoposti alla concorrenza di altri soggetti, bene organizzati e in grado di spingere la loro offerta tramite leve quali la ricchezza di prodotti e servizi, l'integrazione di più soggetti esperti, l'uso di strumenti moderni e il prezzo;
- l'attuale situazione economica impone attenzione allo sviluppo del fatturato e al contenimento dei costi, per preservare la marginalità, che significa aumentare il tempo da dedicare all'attività di acquisizione e gestione dei Clienti, alla loro selezione ex ante ed ex post, per individuare coloro che non risultano più convenienti da mantenere tra la clientela.

Fatte queste premesse la sfida che attende Commercialisti e Consulenti del Lavoro risiede:

- nella capacità di diversificare il business e concentrarlo un po' meno sulle attività tradizionali e storiche;
- nel monitoraggio organizzato e strutturato dei flussi di lavoro interni, non solo quelli legati ai processi di business, ma anche quelli di supporto o staff (acquisti, gestione amministrativa dello Studio e del personale, ICT, formazione) per meglio incidere sulle dispersioni e razionalizzare l'impiego di risorse;
- nell'inserimento più pervasivo di tecnologie con due motivazioni ben distinte:
 - ✓ come supporto alle attività lavorative per renderle più efficienti e produrre dei risparmi di tempo e, contemporaneamente, migliorare la qualità delle prestazioni;
 - ✓ come strumento per aumentare il portafoglio prodotti/servizi, per consentire di fidelizzare maggiormente la clientela già servita e per esplorare nuove aree di business con clientela nuova.

L'analisi condotta su un campione del portafoglio di TeamSystem ha permesso di individuare due gruppi distinti per caratteristiche organizzative e comportamentali, che per chiarezza e brevità espositiva abbiamo chiamato Rossi e Azzurri.

I **ROSSI** sono caratterizzati da una presenza assidua, totale o quasi, all'interno degli Studi, utilizzano poco la delega nell'ambito del processo di Acquisto, anche se, in termini generali confermano la tendenza ad accentrare controlli diretti e un pensiero che sintetizziamo con "meglio vedere e toccare tutto, in modo da essere sicuri che vada bene". Li definiamo anche Internal Oriented o animati da una cultura più "amministrativa", come testimonia l'incidenza elevata dei tempi globalmente dedicati alla gestione amministrativa dello Studio (quasi il 43%). Ciò comporta una sottrazione al tempo complessivamente dedicato alla gestione del business, che raggiunge il 44% totale del tempo. Lavorano in Studi mediamente più piccoli rispetto a quelli dei colleghi Azzurri, hanno un organico inferiore e sono più proiettati alla gestione di un business "tradizionale" (gestione contabilità, dichiarativi e cedolini paga); l'attività di consulenza è quasi la metà di quella dei colleghi Azzurri. La minore complessità non si traduce in maggiore efficienza, anzi. Le attività di supporto e staff, in realtà, assorbono più

tempo del necessario, riducendo la focalizzazione sul business. Sono poco propensi all'uso delle tecnologie, sia quelle interne allo Studio, che quelle per gestire il lavoro in mobilità; all'adozione di strumenti dedicati o in formato Excel per controllare l'attività svolta, il tempo assorbito dai Clienti e il rispetto delle scadenze, prediligono "navigare a vista", evidentemente mettendo in campo la presenza assidua nello Studio e l'esperienza. Anche in chiave prospettica, pur manifestando la volontà di investire in tecnologie, sono meno propensi alle ICT dei colleghi dell'altro cluster. Questi comportamenti hanno anche evidenziato una relazione con andamento del fatturato e redditività, in cui i Rossi hanno evidenziato performance inferiori rispetto ai colleghi Azzurri.

Gli **AZZURRI** sono caratterizzati da una presenza meno costante nello Studio, utilizzano maggiormente le deleghe nell'ambito delle attività svolte, probabilmente proprio a causa della loro minor permanenza all'interno dello Studio. Utilizzano maggiormente reportistica strutturata, magari ricorrendo anche a software dedicati, per monitorare l'andamento dello Studio, evidentemente in tempi più brevi e con una precisione superiore. Sono market oriented, più business man, come testimoniato dal tempo dedicato alla gestione del business, che raggiunge il 55% del tempo complessivo, mentre quello dedicato alle attività amministrative arriva al 28%. Hanno sviluppato un business più articolato composto da quello tradizionale (gestione contabilità, dichiarativi e cedolini paga) e da attività di consulenza nella proporzione 70-30. Partecipano e organizzano eventi nei quali compaiono come relatori esperti di qualche tema, aumentando così la loro visibilità. Operano, di solito, in Studi mediamente più grandi di quelli dei Rossi, hanno una struttura con più tecnologia e un organico superiore. La maggiore complessità, però, non incide sull'efficienza che, anzi, molto spesso è superiore a quella dei Rossi. Sono più propensi all'uso delle tecnologie, disponendo sia all'interno sia per il lavoro in mobilità di supporti per lo svolgimento del lavoro. Usano maggiormente i software per la dematerializzazione e hanno un'incidenza superiore ai colleghi Rossi di documenti in formato elettronico. Anche per gli investimenti futuri in tecnologia dimostrano maggiore attitudine rispetto ai colleghi dell'altro cluster. Proprio quest'ultimo fatto garantisce loro migliori prestazioni, almeno nell'ultimo biennio, in termini di fatturato e redditività.

In sintesi cosa possiamo dedurre? Innanzitutto che gli Azzurri hanno una visione "più moderna" della Professione, proiettata all'organizzazione anche tramite le tecnologie, che usano anche per sviluppare nuovo business, non solamente per rendere più efficiente la gestione interna dei processi lavorativi. Meno sensibili alla componente costi – come driver per le scelte – si dimostrano attenti a valutare le soluzioni che li aiutano a sgravarsi di "incombenze" estranee al business, al quale vogliono dedicarsi.

Quali indicatori ci possono aiutare a capire che il modello “Azzurri” è migliore?

Macro attività	Rossi	Azzurri
Gestione business (core activity + gestione Cliente)	44%	55%
Attività di supporto al Business (ICT e Formazione)	13%	17%
Attività amministrative (Gestione Personale, Acquisti, Amministrazione dello Studio)	43%	28%
TOTALE	100%	100%

Costo personale (%)	Rossi		Azzurri	
	% complessiva	% pro-capite	% complessiva	% pro-capite
Dipendenti	45%	8,5%	43%	5,1%
Professionisti	14%	5,2%	20%	3,4%

Linee di business	Rossi	Azzurri
Tradizionale (gestione contabilità, cedolini e dichiarativi)	83%	70%
Consulenza (operazioni straordinarie, direzionale, government, ...)	17%	30%
TOTALE	100%	100%

Alcuni studi effettuati dalla School of Management del Politecnico di Milano hanno misurato il diverso tempo assorbito dalla gestione delle fatture in formato cartaceo, PDF non strutturato e in formato elettronico strutturato. Di seguitosi riportano i dati:

Lavorazione di 10 mila fatture (ricezione, sistemazione e registrazione):

- cartaceo: 19.130 minuti = 1,91 minuti per fattura
- PDF non strutturato = 10.890 minuti = 1,09 minuti per fattura
- elettronico strutturato = 3.910 minuti = 0,39 minuti per fattura

Questo significa che, passando:

- ✓ da A a B il risparmio è del 43% del tempo;
- ✓ da B a C il risparmio è del 64% del tempo;
- ✓ da A a C il risparmio è dell'80% del tempo

Gli Azzurri hanno un'incidenza di poco più dell'11% di documenti elettronici (strutturati e non strutturati) sul totale di quelli lavorati; i Rossi dell'8%. Abbiamo visto cosa significhi - anche se solo per le fatture – gestire e registrare un documento elettronico o cartaceo in termini di risparmi di tempo. L'uso di strumenti per la gestione documentale, finalizzata a migliorare la gestione dell'archivio in termini di efficienza ed efficacia, in termini di tempo abbatte i tempi e i relativi costi secondo il seguente schema:

GLI IMPATTI DI GED E CONSERVAZIONE DIGITALE SUL TEMPO DI ARCHIVIAZIONE

Risposte 139 | Rossi 107 | Azzurri 32

Strumenti per la gestione dell'archivio	Media Survey	GG/Mese Pro-capite	GG/Anno Pro-capite
Presenza ALMENO GED	35%	1,47	18
Presenza ALMENO Conservazione Digitale	26%	1,07	13
Presenza di GED e Conservazione Digitale	20%	0,98	12
Nessuno dei due strumenti presenti	60%	1,92	23

In tema di controlli (sull'assorbimento del tempo del personale in attività e Clienti) il 29% degli Azzurri non li esegue, mentre i Rossi non li eseguono nel 44% dei casi.

In termini di processi lavorativi, i due cluster hanno manifestato le seguenti differenze:

Acquisti

Gli Acquisti assorbono il 3% del tempo per gli Azzurri e il 4% per i Rossi. La differente efficienza, a favore degli Azzurri è ancor più evidente se consideriamo l'organico medio degli Studi: 14,2 unità (Dipendenti + Professionisti) per gli Azzurri e 8 unità per i Rossi.

Amministrazione del Personale

- ✓ gestione interna: l'84% degli Azzurri impiega max 1 gg/mese, contro il 75% dei Rossi;
- ✓ gestione esterna: il 75% degli Azzurri impiega max 1 gg/mese, contro il 92% dei Rossi; se estendiamo l'intervallo fino a 2 gg/mese gli Azzurri arrivano al 100%, i Rossi al 97%.

Formazione

Gli Azzurri dedicano 0,76 gg./mese pro-capite (9 gg/anno pro-capite), i Rossi 1,08 gg./mese pro-capite (13 gg/anno pro-capite).

ICT

Il 66% degli Azzurri impiega max 1 gg/mese, contro il 55% dei Rossi. La gestione più efficiente può derivare dal concorso di più fattori: migliori competenze di base, portafoglio tecnologico più moderno e meno bisognoso di interventi, incarico più focalizzato all'interno. Per il Cloud gli Azzurri sono più interessati alla dimensione che consente di sgravarli da incombenze, che sottraggono tempo al business, i Rossi maggiormente alla componente di risparmio sui costi

Amministrazione dello Studio

Gli Azzurri impiegano 17 gg/anno, i Rossi 21; i primi con una percentuale sulla distribuzione delle attività del 28%, i secondi del 43%. Evidente il diverso uso delle tecnologie a supporto delle attività

Analisi gestionale dello Studio

Il 44% degli Azzurri la effettua in modo organizzato e strutturato anche con software dedicati; i Rossi nel 39% dei casi, prevalentemente con fogli Excel.

Gestione del mercato competitivo e della relazione con i Clienti

È significativo notare che il 25% dei Clienti persi si indirizza verso i concorrenti. Ciò deve far riflettere per quanto riguarda le strategie da porre in essere per affrontare queste situazioni. Sicuramente le tecnologie possono essere utilizzate per creare un legame ulteriore con i Clienti, difficile poi da rescindere. Si pensi ai portali, che consentono l'invio reciproco di documenti, oppure anche la registrazione di parte della contabilità direttamente da parte del Cliente, per non parlare della Conservazione Digitale dei documenti offerta alla clientela, oppure servizi di reportistica elaborata con software di business Intelligence. Sono solo alcuni esempi, che chiariscono il potenziale delle tecnologie, anche come strumento di fidelizzazione dei Clienti. La stessa organizzazione di seminari multiclient da parte dei Professionisti, oppure la partecipazione in qualità di esperti a convegni o incontri organizzati da terzi, possono contribuire ad accrescere la visibilità sul mercato, aprendo lo Studio a interagire maggiormente con il mercato stesso.

NOTA METODOLOGICA

Di seguito si riportano gli obiettivi di questa Ricerca svolta congiuntamente dalla School of Management del Politecnico di Milano e da TeamSystem:

- identificare i principali processi di business e di supporto all'interno degli Studi di Commercialisti e dei Consulenti del Lavoro;
- individuare gli orientamenti prevalenti degli Studi in chiave organizzativa, per comprendere i modelli ricorrenti e le tendenze evolutive;
- selezionare significativi indicatori di prestazione (KPI) che possano essere un elemento di confronto tra gli Studi;
- analizzare nel dettaglio il comportamento di alcuni Studi per ricavarne delle "best practice".

Per poter raggiungere gli obiettivi sopra esposti, sono stati utilizzati i seguenti strumenti:

- survey on line, rivolta a un campione selezionato di Clienti di TeamSystem;
- interviste a un numero ristretto di Clienti TeamSystem;
- analisi dei processi lavorativi e di supporto degli Studi di Commercialisti ed Esperti Contabili e degli Studi dei Consulenti del Lavoro.

La Survey on line

Attraverso un questionario suddiviso in 10 sezioni, veicolato a 337 Clienti di TeamSystem, si è ottenuta una buona rappresentazione di quelli che sono i principali processi di supporto per gli Studi di Professionisti.

Alla Survey hanno risposto 300 Studi (89%); le risposte ritenute complete e utilizzabili sono state 139 (46%). Questo ha permesso di utilizzare un campione omogeneo e di poter confrontare le tendenze emerse nelle diverse sezioni della Survey.

La Survey è stata somministrata tramite un link on line, che fa supporre un campione mediamente più sensibile all'utilizzo delle tecnologie informatiche, rispetto alla media della Categoria.

Gli obiettivi principali della Survey erano:

- mappare i principali processi di business e di supporto degli Studi;
- individuare i principali indicatori (KPI) per monitorare produttività, prestazioni e assorbimento dei costi nell'ambito dei principali processi lavorativi.

IL GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro della School of Management del Politecnico di Milano ringrazia tutti gli Studi che, attraverso la collaborazione fornita, hanno consentito lo svolgimento di questa Ricerca. Il tempo dedicato e la cura con cui sono stati compilati i questionari, sono stati di grande aiuto per portare a compimento l'analisi e garantire la qualità dei risultati.

Altresì, viene espresso un ulteriore ringraziamento a Daniele Lombardo e Stefano Lasagni di TeamSystem per la professionalità e l'assistenza fornita durante tutte le fasi di lavoro, con l'unico intento di facilitare lo svolgimento delle attività.

Claudio Rorato

Senior Advisor and Research Fellow

School of Management del Politecnico di Milano

claudio.rorato@polimi.it

Elisa Santorsola

Advisor and Research Analyst

School of Management del Politecnico di Milano

elisa.santorsola@osservatori.net

La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003.

Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'**accreditamento EQUIS**, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi. Dal 2009 è nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in: Osservatori ICT & Management, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale; formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

Gli Osservatori ICT & Management

Gli Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net), vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie è un qualcosa di connotato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita.

E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano: che è quello di coniugare l'analisi "sperimentale" minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro Paese, avendo come benchmark le esperienze più avanzate su scala mondiale, di razionalizzare la realtà che si osserva per tratteggiare linee guida che possano essere utili alle imprese.

Il MIP

Gli Osservatori ICT & Management sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato. In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management, per le quali si rimanda al sito www.mip.polimi.it



 TeamSystem®

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO
DI INGEGNERIA
GESTIONALE

