



*Le best practice nello Studio  
professionale*

# L'Agenda

- Il Campione
- Le Performance economiche
- I cluster del campione
- I Comportamenti virtuosi
- Quale sintesi possiamo trarre?

# Il Campione

## DIMENSIONI MEDIE DELLO STUDIO

Fatturato < 500K	64%
< 5 dipendenti	59%
< 3 Professionisti	52%

# Il Campione

Studi coinvolti nella Survey: 337 (100%)

Tasso di risposte alla Survey: 300 (89%)

Risposte complete utilizzabili: 139 (46%)

Gli Studi che hanno partecipato alla Ricerca hanno, mediamente, le seguenti caratteristiche:

- Sono uno Studio associato o una Società professionale (40%)
- Esistono da più di 20 anni (62%)
- Il fatturato è inferiore ai 500k€ (64%)
- Il portafoglio Clienti (azienda) conta tra i 100 e i 200 nominativi (42%)
- Hanno fino a 4 dipendenti (59%) con un'età media tra i 30 e i 40 anni (64%)
- Hanno fino a 2 Professionisti (52%) con un'età media tra i 40 e i 50 anni (56%)



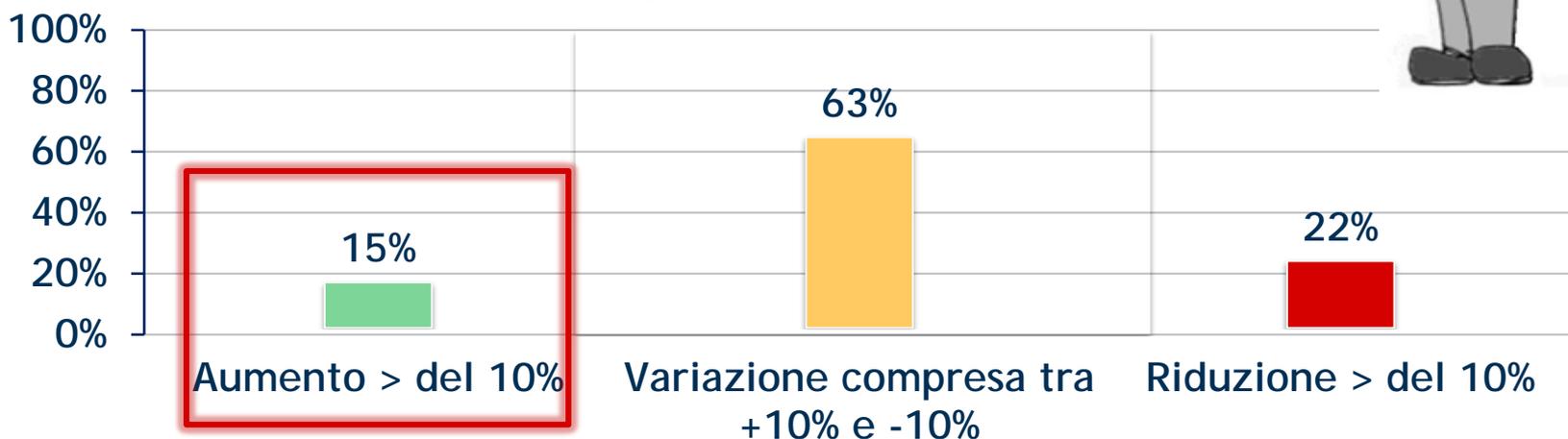
# Le Performance economiche

Base empirica: 139

## Variatione del FATTURATO negli ultimi



## Variatione della REDDITIVITÀ negli ultimi 2 anni



# *I cluster del campione*

## IL CLUSTER «BEST PERFORMER»

Aumento fatturato > 10%

2 x

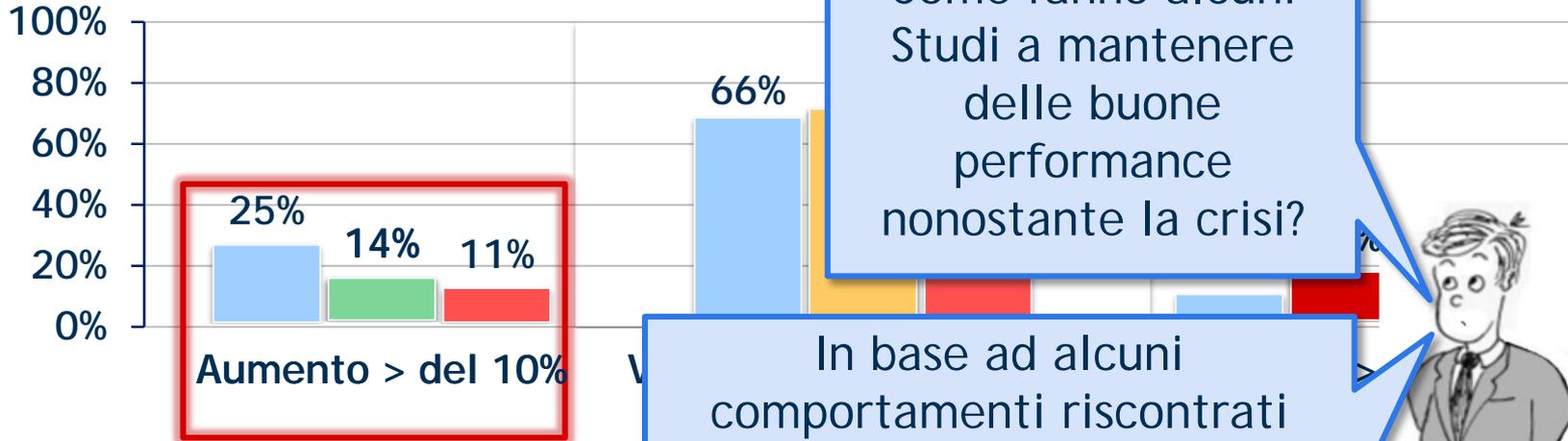
Aumento redditività > 10%

3 x

# I cluster del campione

Base empirica: 139

Variatione del FATTURATO negli ultimi 2

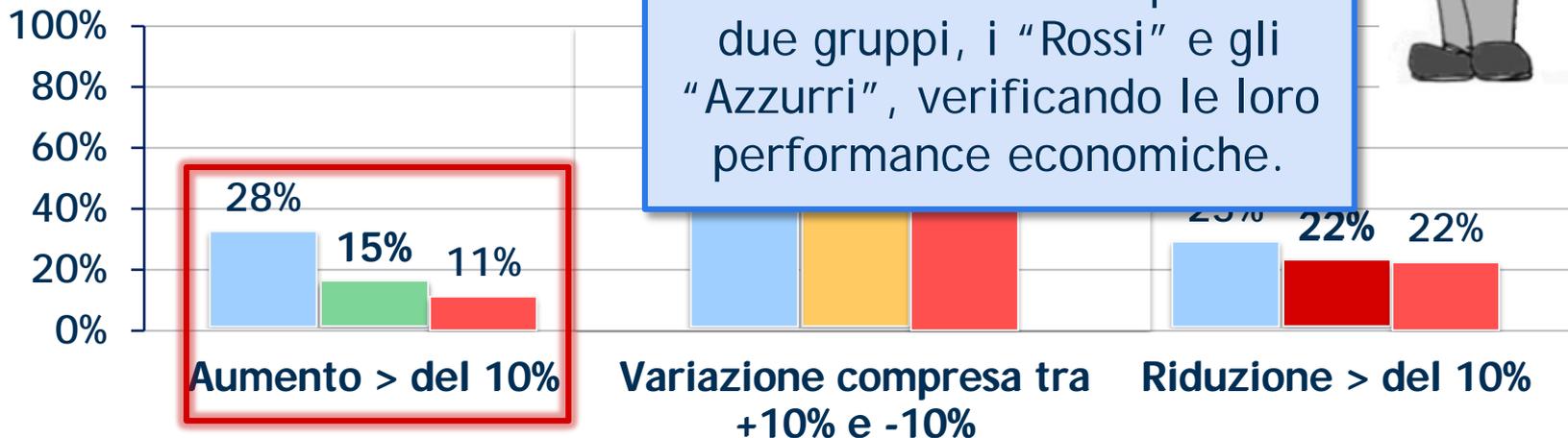


Come fanno alcuni Studi a mantenere delle buone performance nonostante la crisi?

In base ad alcuni comportamenti riscontrati nella gestione dello Studio, abbiamo diviso il campione in due gruppi, i "Rossi" e gli "Azzurri", verificando le loro performance economiche.



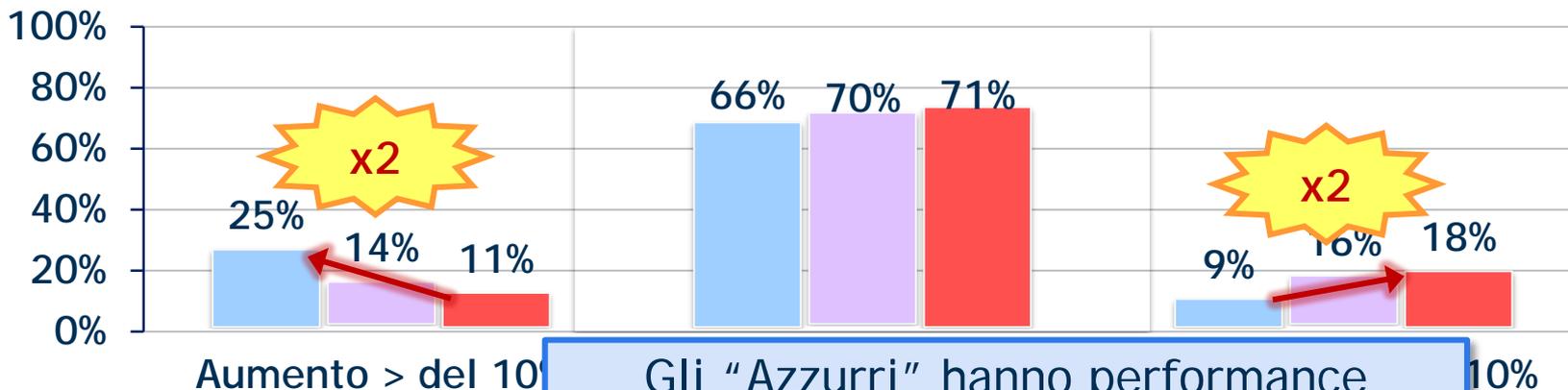
Variatione del REDDITIVITÀ negli



# I cluster del campione

Base empirica: 139

## Variazione del FATTURATO negli ultimi 2 anni



## Variazione del REDDITIVITÀ



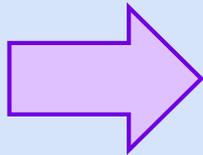
Gli "Azzurri" hanno performance economiche migliori dei "Rossi" e della media del Campione. Quindi i loro comportamenti li aiutano nella gestione del business!



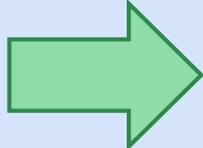
# *I Comportamenti virtuosi*

Cosa differenzia i "Rossi" dagli "Azzurri"?

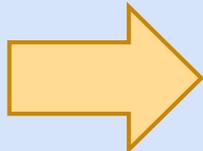
Una serie di comportamenti organizzativi, atteggiamenti culturali e predisposizione al governo dello Studio:



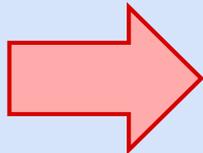
**MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE**



**UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE**



**ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO**



**GESTIONE DEL MERCATO**



# *I Comportamenti virtuosi*

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

+ mobili	< 50%
	(tempo trascorso in Studio)
+ contatto diretto con i clienti	+ 20%
+ attività di consulenza	+ 13%
+ tempo dedicato al business	+ 25%
- tempo dedicato alle attività amministrative	- 35%

# I Comportamenti virtuosi

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

Tempo del Professionista passato FUORI dallo Studio

- ❑ Studio Associato o Società Professionale (44%)
- ❑ Opera da più di 20 Anni (72%) o da 5-10 anni (16%)
- ❑ Fatturato minore di 500 k€ nel 50% dei casi
- ❑ Portafoglio Clienti tra i 200 e i 500 nominativi (31%)
- ❑ Hanno mediamente 8 dipendenti con un'età media tra i 30 e i 40 anni (69%)
- ❑ Hanno mediamente 6 Professionisti con un'età media tra i 40 e i 50 anni (53%)

**Azzurri**

Circa la metà  
21%

Molto  
2%

Poco  
18%

Quasi per niente  
59%

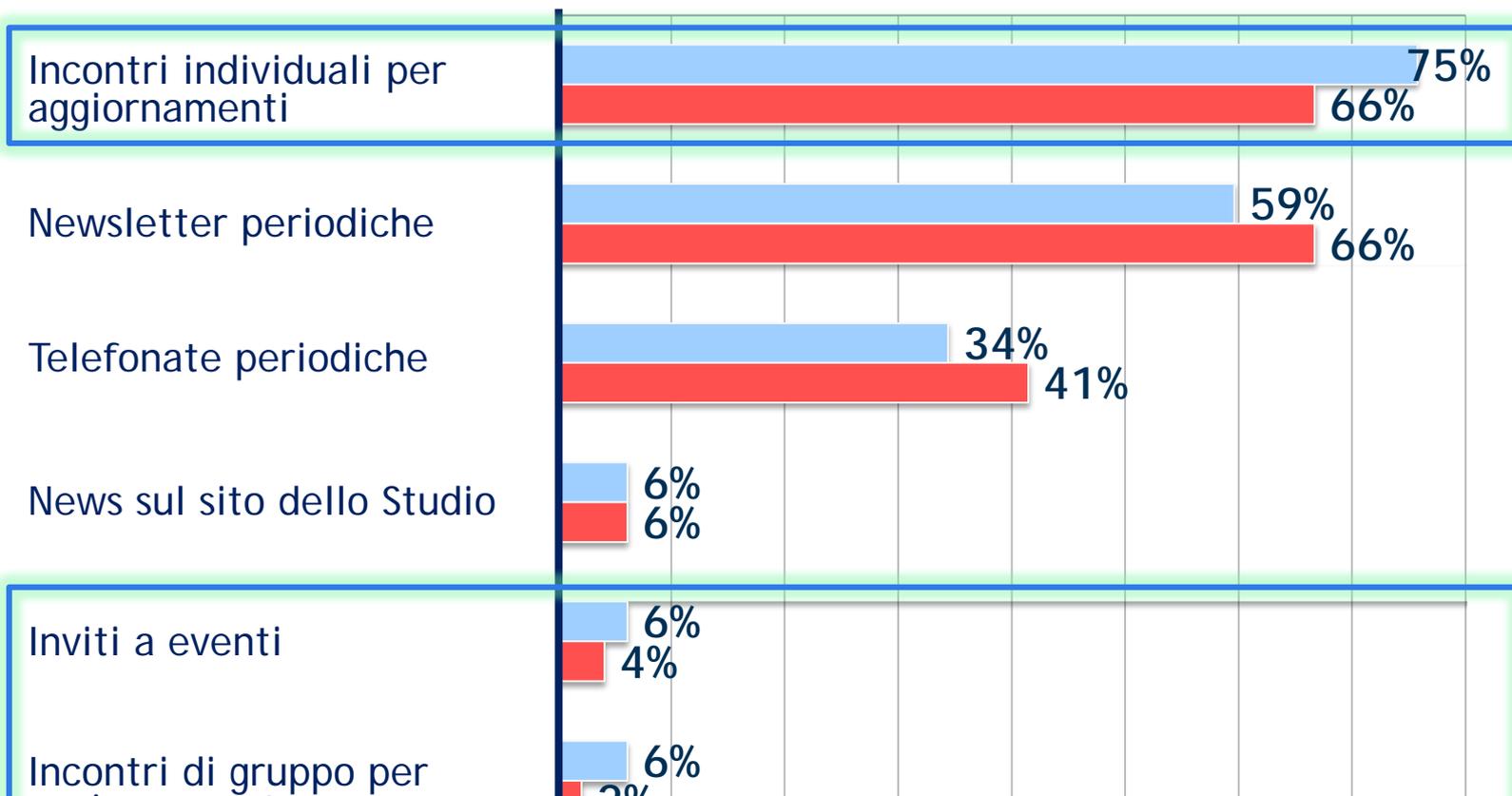
**Rossi**

- ❑ Studio Associato o Società Professionale (38%), ma anche Studi Individuali (37%)
- ❑ Opera da più di 10 Anni (88%)
- ❑ Fatturato minore di 500 K€ nel 68% dei casi
- ❑ Portafoglio Clienti tra i 100 e i 200 nominativi (53%)
- ❑ Hanno mediamente 5 dipendenti con un'età media tra i 30 e i 40 anni (63%)
- ❑ Hanno mediamente 3 Professionisti con un'età media tra i 40 e i 50 anni (57%)

# I Comportamenti virtuosi

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

Quali attività sono utilizzate dallo Studio per fidelizzare i propri Clienti?



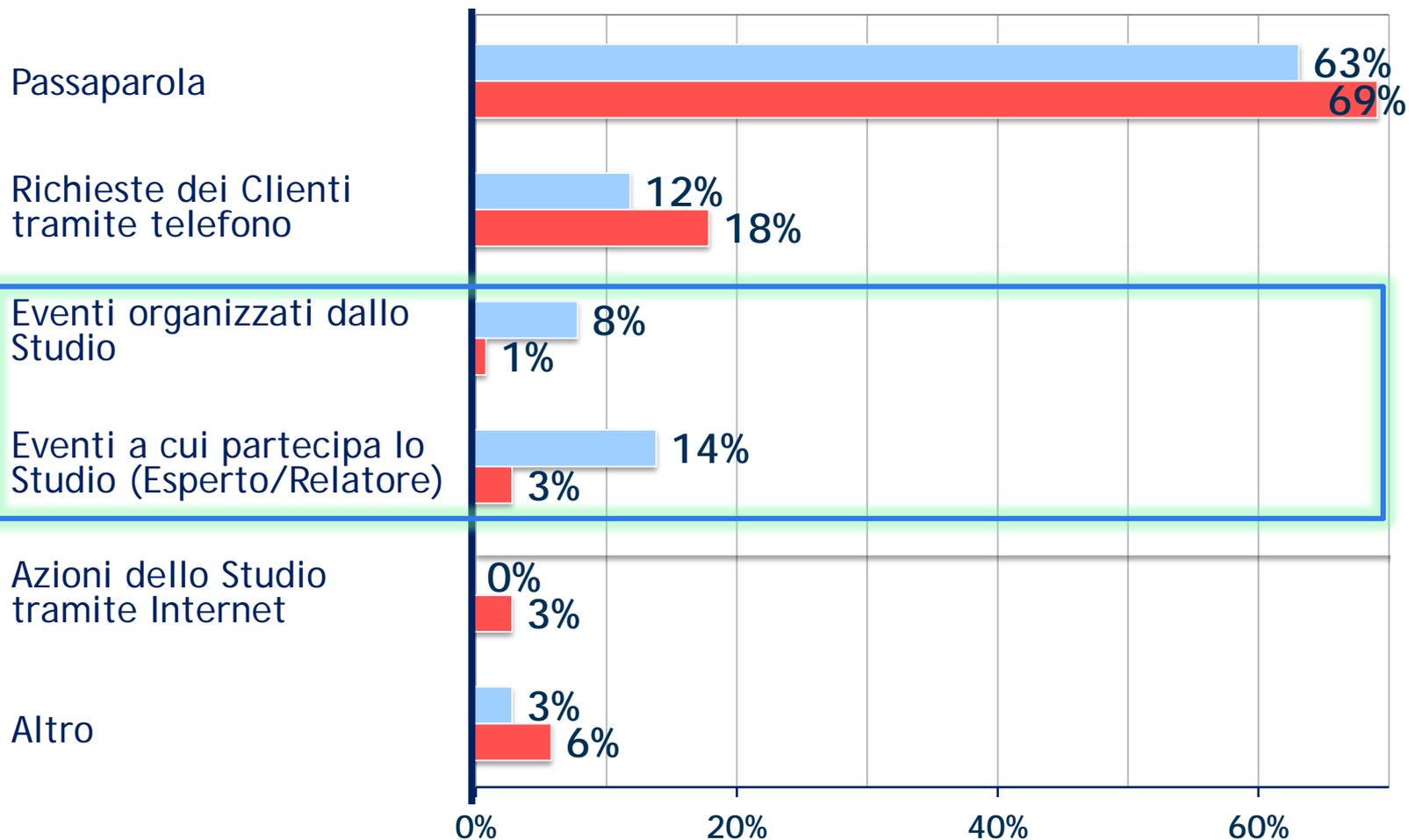
**Gli Azzurri prediligono il contatto diretto con il Cliente, i Rossi meno**

base empirica: 139 Risposte

# I Comportamenti virtuosi

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

### Canali di provenienza dei nuovi Clienti

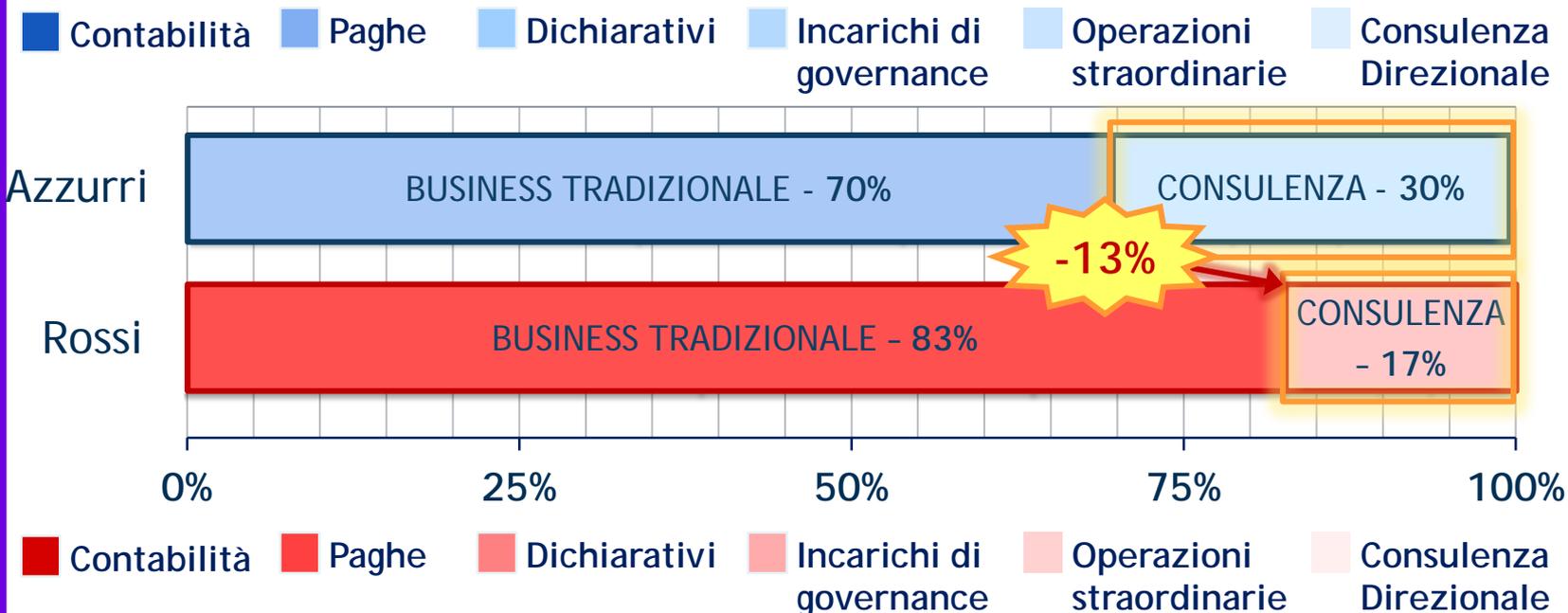


Base empirica: 139 Risposte

# I Comportamenti virtuosi

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

Ripartizione del tempo dello Studio nelle principali attività di business



Gli Azzurri sono più «mobili» e svolgono più attività all'esterno dello Studio:

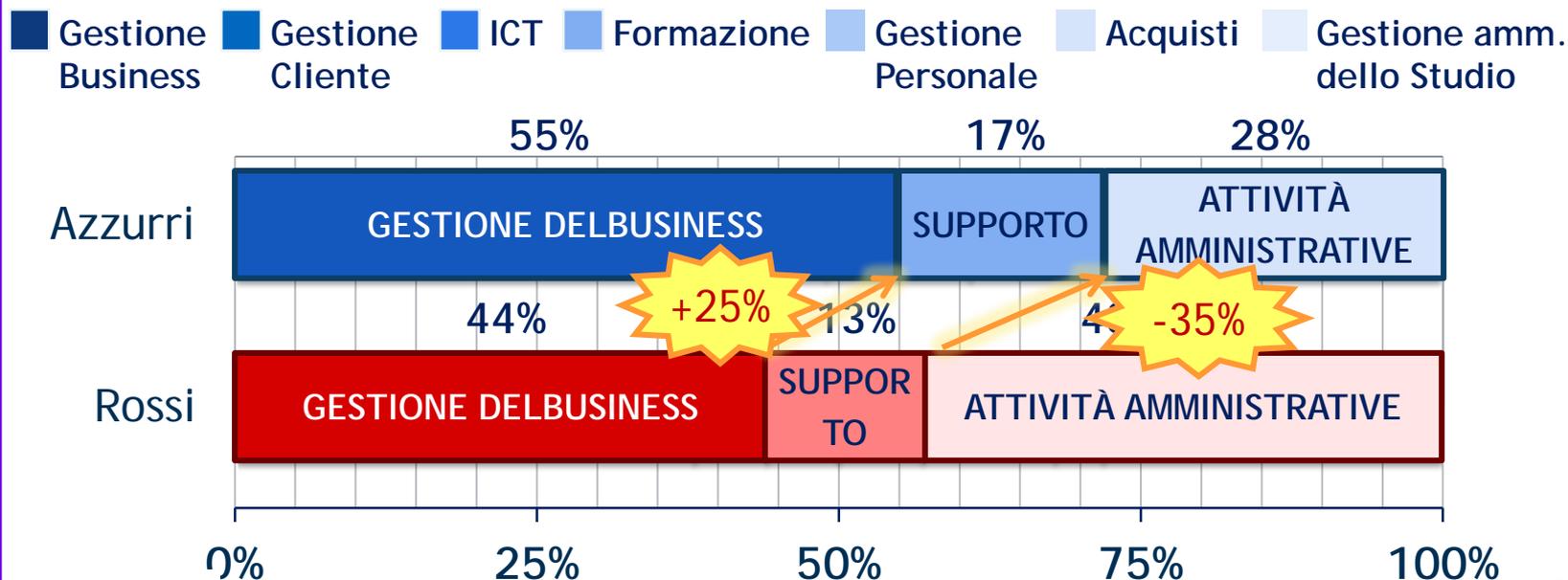
- Si recano più spesso dai Clienti
- Partecipano o organizzano convegni e seminari
- Effettuano più attività di consulenza/governance

Base empirica: 139 Risposte

# Le Performance economiche

## MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE

### Ripartizione del tempo dello Studio



Gli «Azzurri» sono più focalizzati sul mercato:

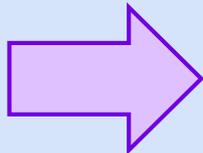
- Più della metà del loro tempo lavorativo è diretto sul «business»
- La gestione amministrativa dello Studio li impegna il 35% in meno dei «Rossi»

ca: 139 Risposte

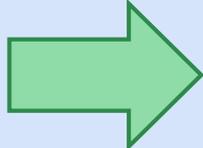
# *I Comportamenti virtuosi*

Cosa differenzia i "Rossi" dagli "Azzurri"?

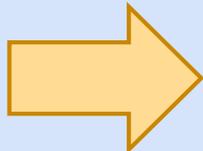
Una serie di comportamenti organizzativi, atteggiamenti culturali e predisposizione al governo dello Studio:



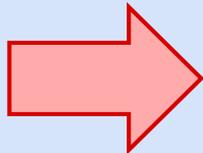
**MOBILITÀ E RELAZIONE CON IL CLIENTE**



**UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE**



**ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO**



**GESTIONE DEL MERCATO**



# *I Comportamenti virtuosi*

## UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

utilizzo della tecnologia  
a supporto del business

=

+ efficienza

+ 47%

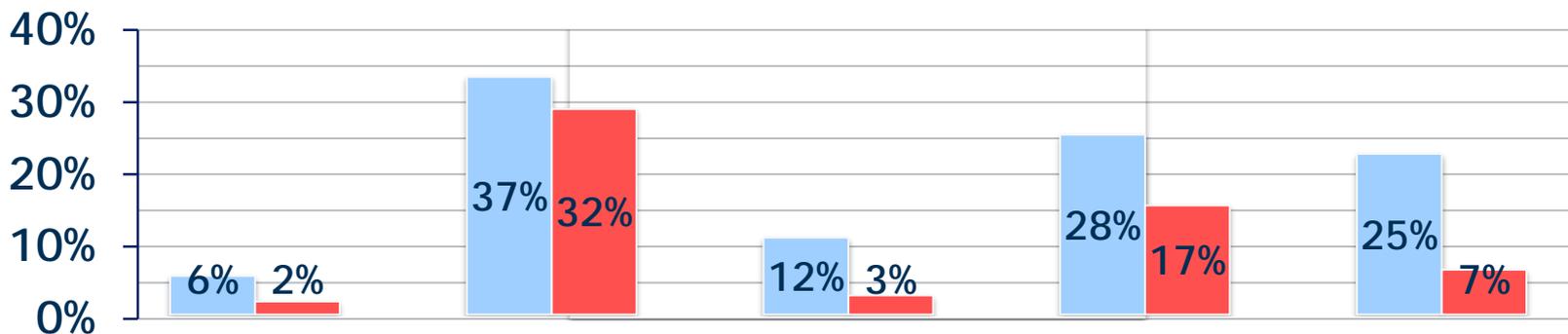
(documenti processati all'anno)

+ servizi per diversificare le attività

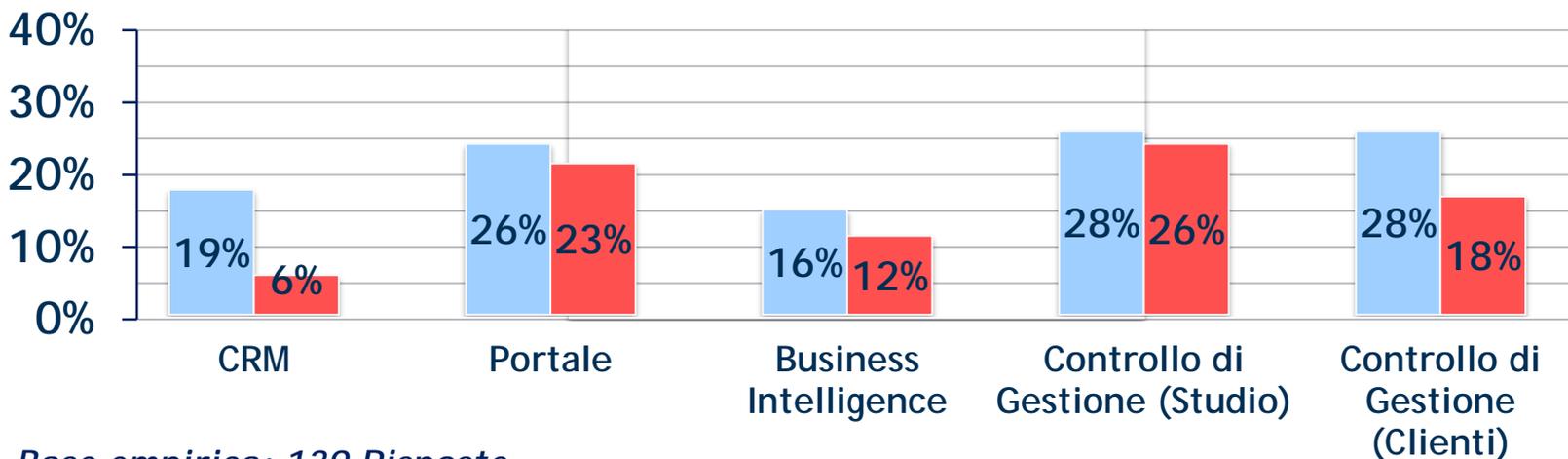
# I Comportamenti virtuosi

## UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

Gli Strumenti Tecnologici già in uso nello Studio



**Azzurri: maggiore sensibilità all'utilizzo delle ICT.  
Se il mercato potenziale si trasformerà in mercato servito, il gap tra i due cluster aumenterà**



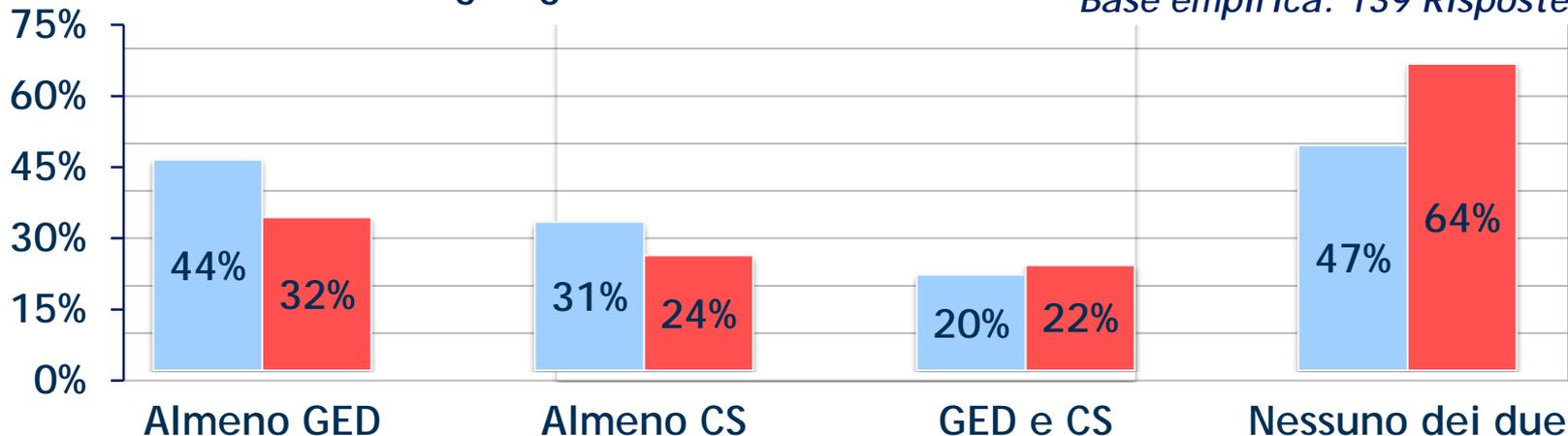
Base empirica: 139 Risposte

# I Comportamenti virtuosi

## UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

Gli Strumenti Tecnologici già in uso nello Studio

Base empirica: 139 Risposte



Tempo elaborazione dei documenti



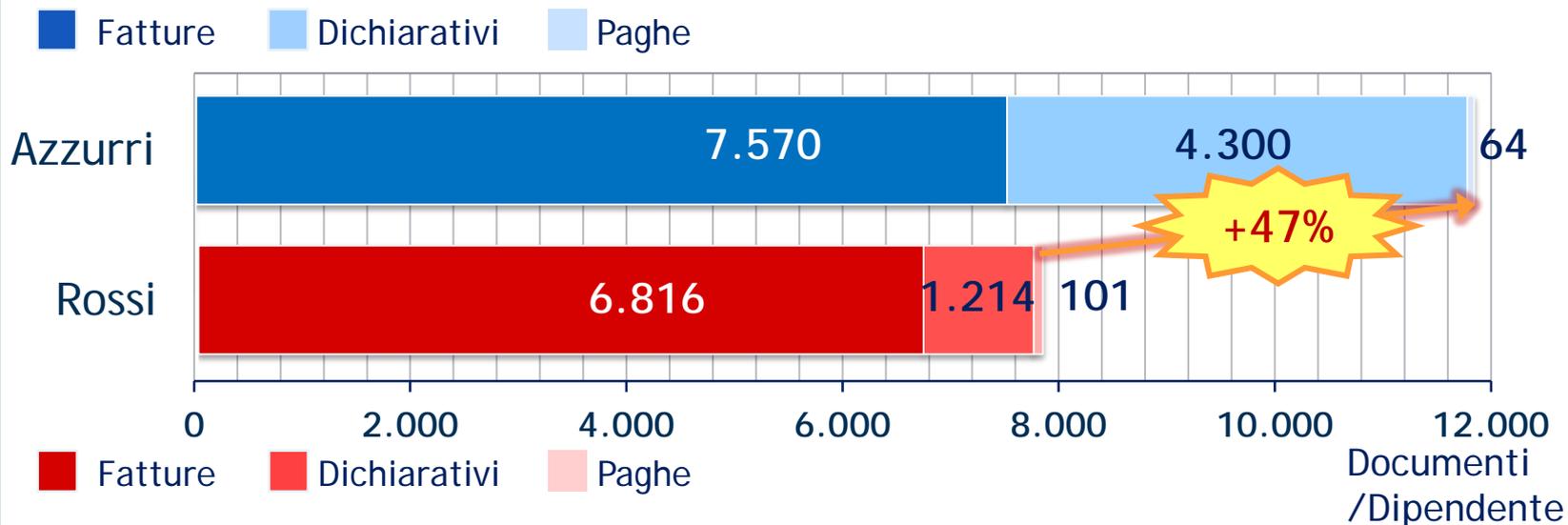
**Comprimere le attività non a valore:  
migliora l'efficienza, la marginalità e la customer care**

Simulazioni su 10.000 fatture registrate - Ricerca della School of Management del 2012

# I Comportamenti virtuosi

## UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

Documenti elaborati all'anno nello Studio (pro capite)



Gli Azzurri fanno maggior ricorso alle tecnologie:

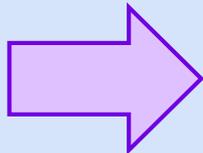
- Per migliorare il governo dello Studio
- Per erogare nuovi servizi
- Per migliorare la relazione con i clienti
- Per eliminare le inefficienze e aumentare la produttività

Base empirica: 139 Risposte

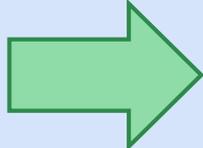
# *I Comportamenti virtuosi*

Cosa differenzia i "Rossi" dagli "Azzurri"?

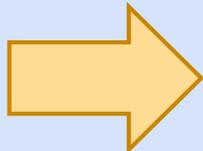
Una serie di comportamenti organizzativi, atteggiamenti culturali e predisposizione al governo dello Studio:



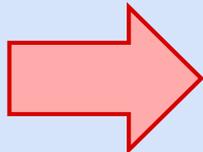
**MOBILITÀ E ATTENZIONE AL MERCATO**



**UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE**



**ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO**



**GESTIONE DEL MERCATO E  
DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE**



# *I Comportamenti virtuosi*

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

+ reportistica sulle attività

+ 25%

+ controllo di gestione

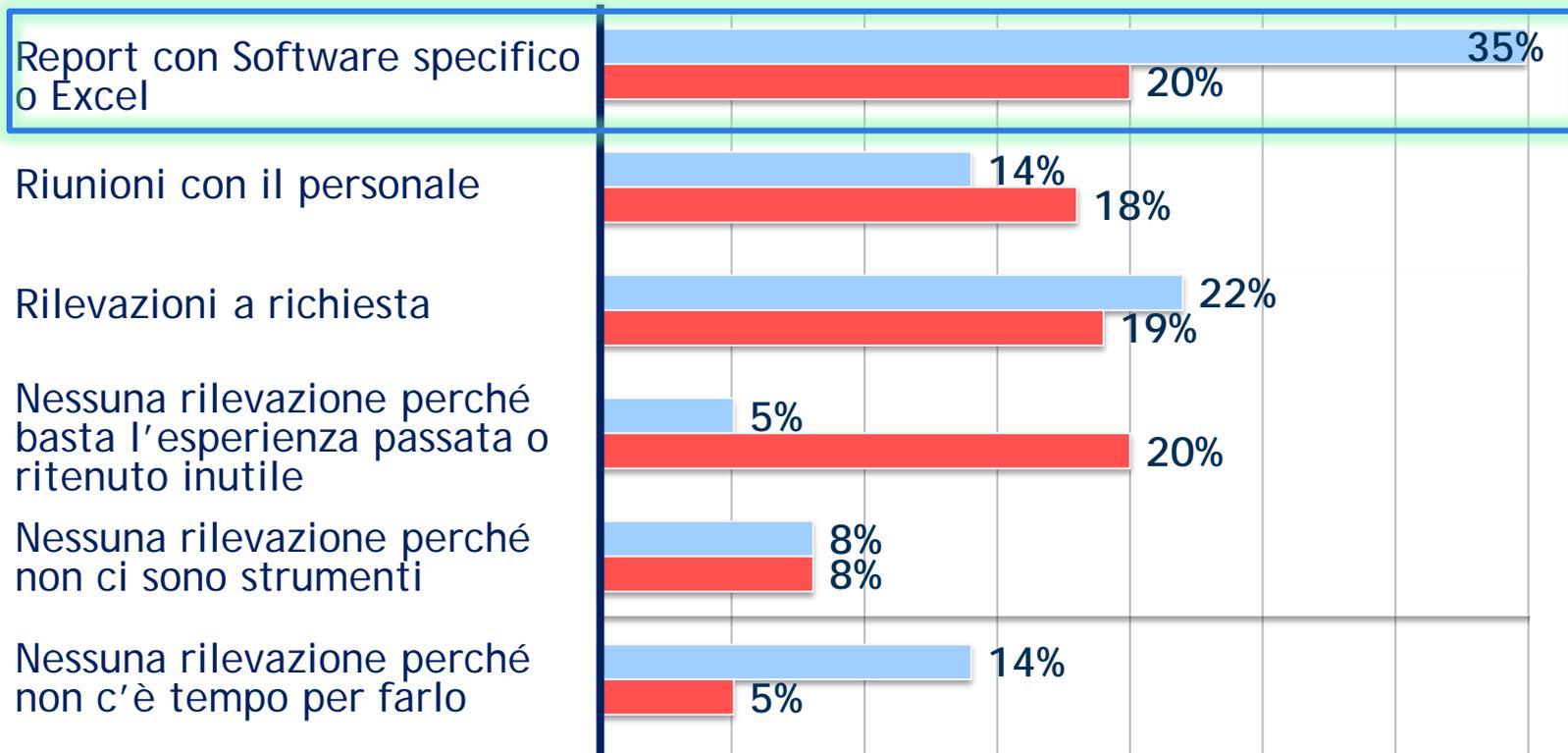
+ 33%

+ innovazione

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Strumenti di controllo del tempo assorbito da Attività e Clienti



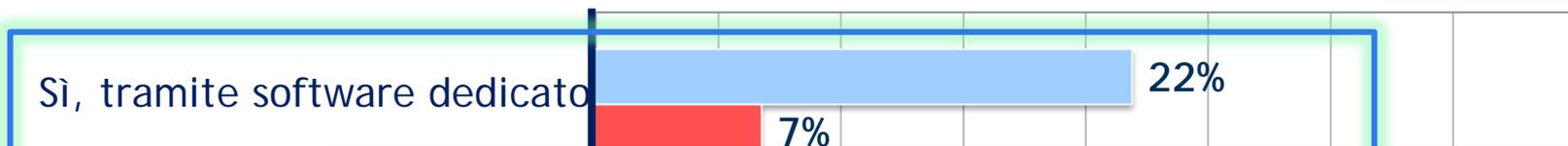
**Efficienza e controllo a distanza: per controllare non è necessario essere nello Studio ... se si hanno gli strumenti giusti!  
L'esperienza ... non è tutto!**

Base empirica: 139 Risposte

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

### Controllo di gestione dello Studio



Sì, tramite elaborazioni manuali/excel



Gli Azzurri pongono più attenzione al controllo e alla gestione dello Studio:

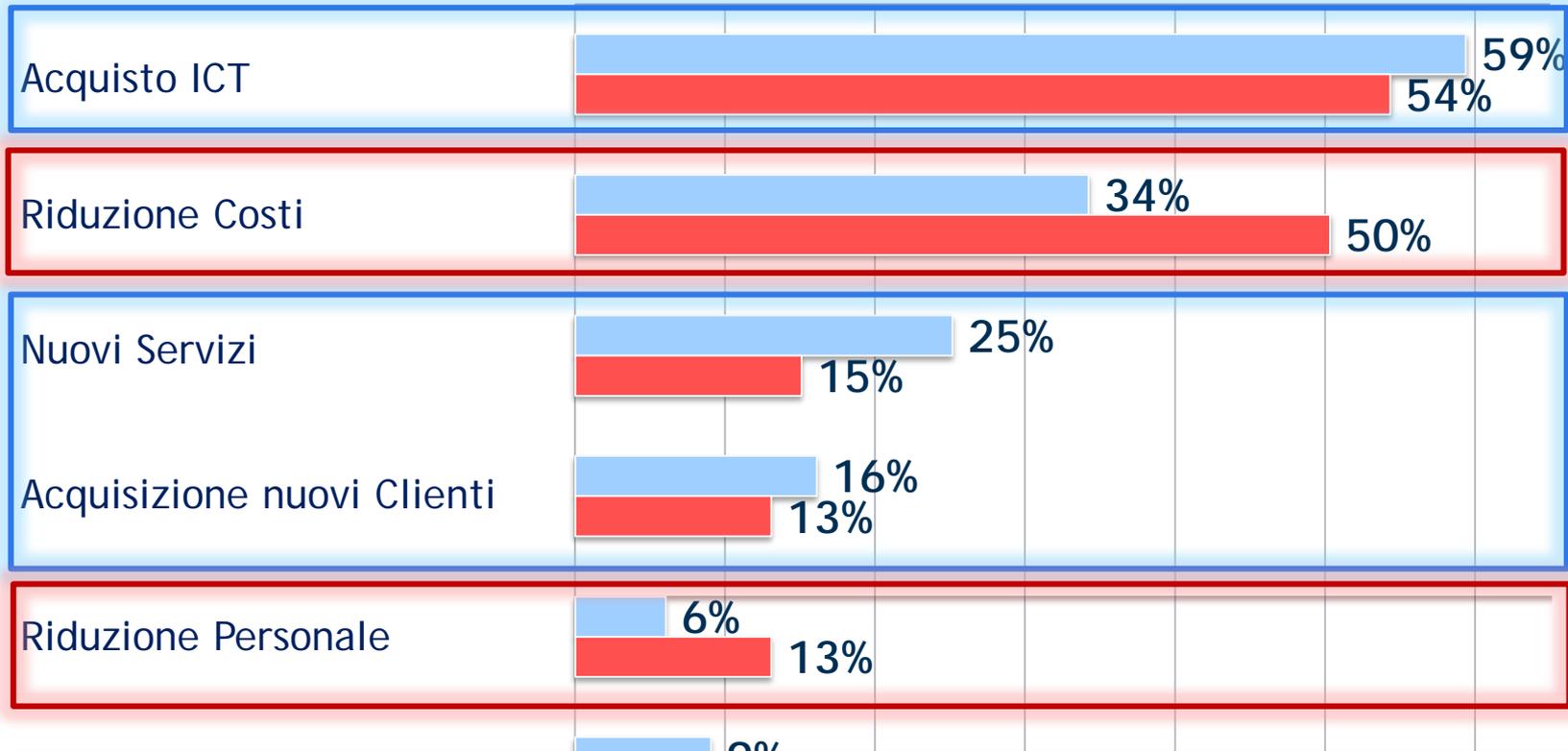
- Utilizzano maggiormente strumenti di controllo
- Utilizzano più frequentemente strumenti specifici dedicati al controllo di gestione
- Non considerano il passato un buon metro di misura per il presente
- Soprattutto: considerano **MOLTO IMPORTANTE** esercitare il governo dello Studio, monitorarlo con regolarità tramite supporti strutturati

Base empirica: 139 Risposte

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Leve utilizzate nell'ultimo biennio per migliorare Efficienza e Reddittività



Alle ICT viene riconosciuta la capacità di creare valore  
Azzurri: innovazione per migliorare,  
con un «occhio» in più al Mercato

Base empirica: 157 risposte

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto

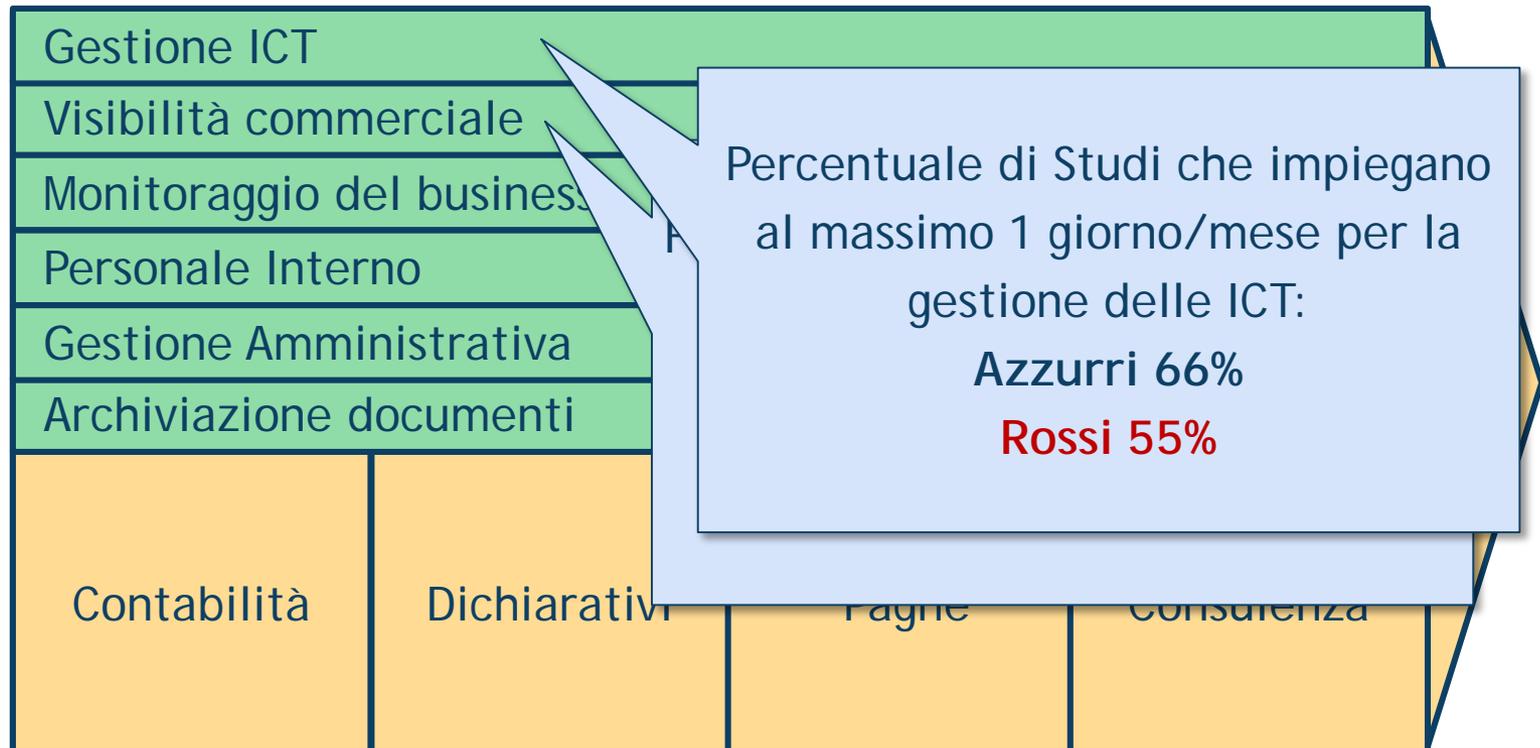


**Azzurri: dedicano meno tempo alla gestione delle ICT perché sono organizzate in modo efficiente**

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto



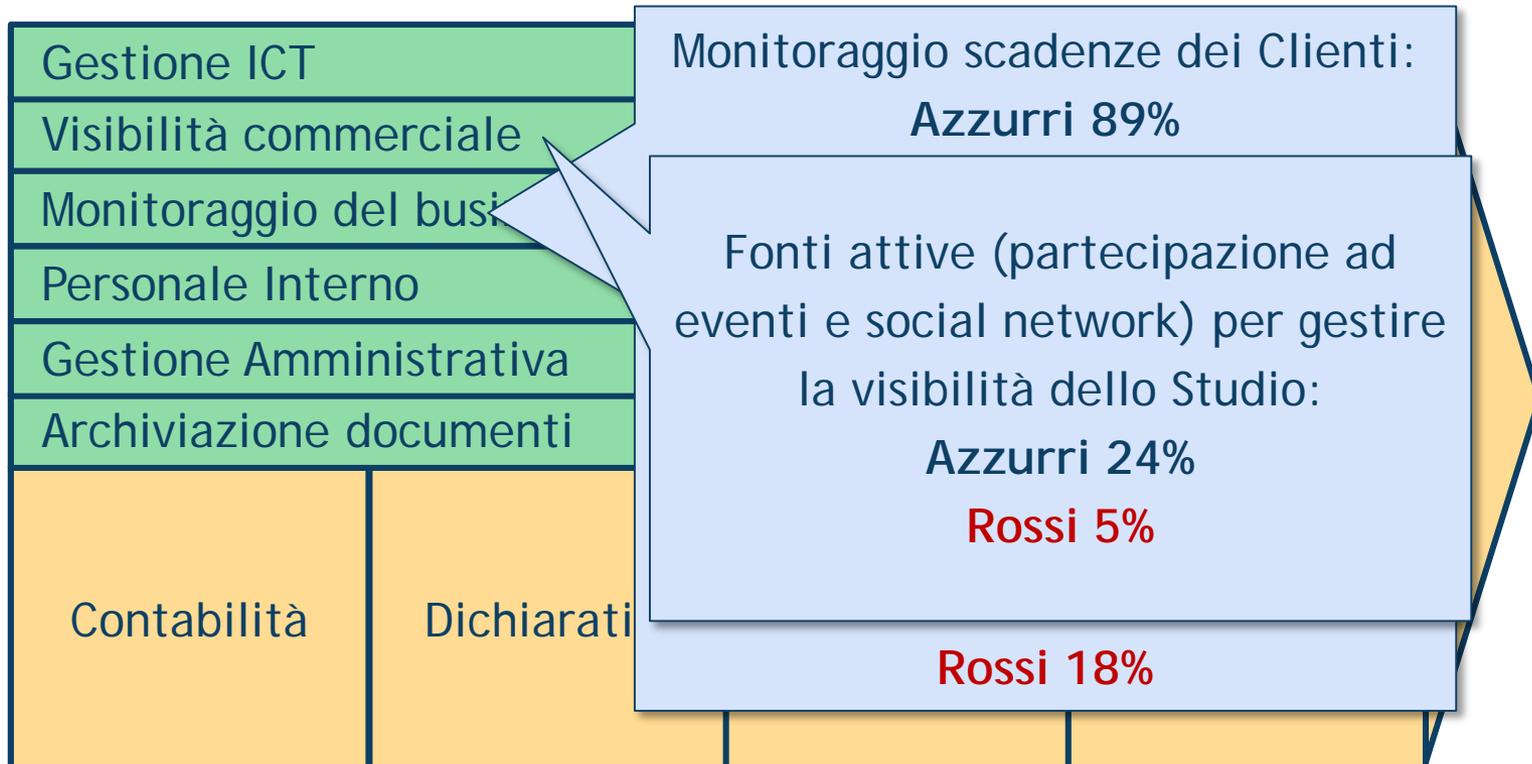
Percentuale di Studi che impiegano al massimo 1 giorno/mese per la gestione delle ICT:  
**Azzurri 66%**  
**Rossi 55%**

**Azzurri: proattivi e market oriented**

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto



**Azzurri: controllo strutturato e organizzato, meno "sensoriale" per governare lo Studio**

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto

Gestione ICT	
Visibilità commerciale	
Monitoraggio del busi	
Personale Interno	
Gestione Amministrativa	
Archiviazione documenti	
Contabilità	Dichiarati

Percentuale di Studi che impiegano al massimo 1 giorno per la gestione interna del personale:

**Azzurri 84%**

**Rossi 75%**

Formazione del personale con l'uso di fonti esterne allo Studio:

**Azzurri 53%**

**Rossi 40%**

**ROSSI 10%**

**Azzurri: meno tempo per la gestione diretta del personale, più tempo per il busienss**

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto

Gestione ICT	
Visibilità commerciale	
Monitoraggio del business	
Personale Interno	
Gestione Amministrativa	
Archiviazione documenti	
Contabilità	Dichiara

Percentuale di Studi che impiegano

Monitoraggio strutturato e organizzato di efficienza e redditività :

**Azzurri 44%**

**Rossi 39%**

Controllo di gestione strutturato:

**Azzurri 53%**

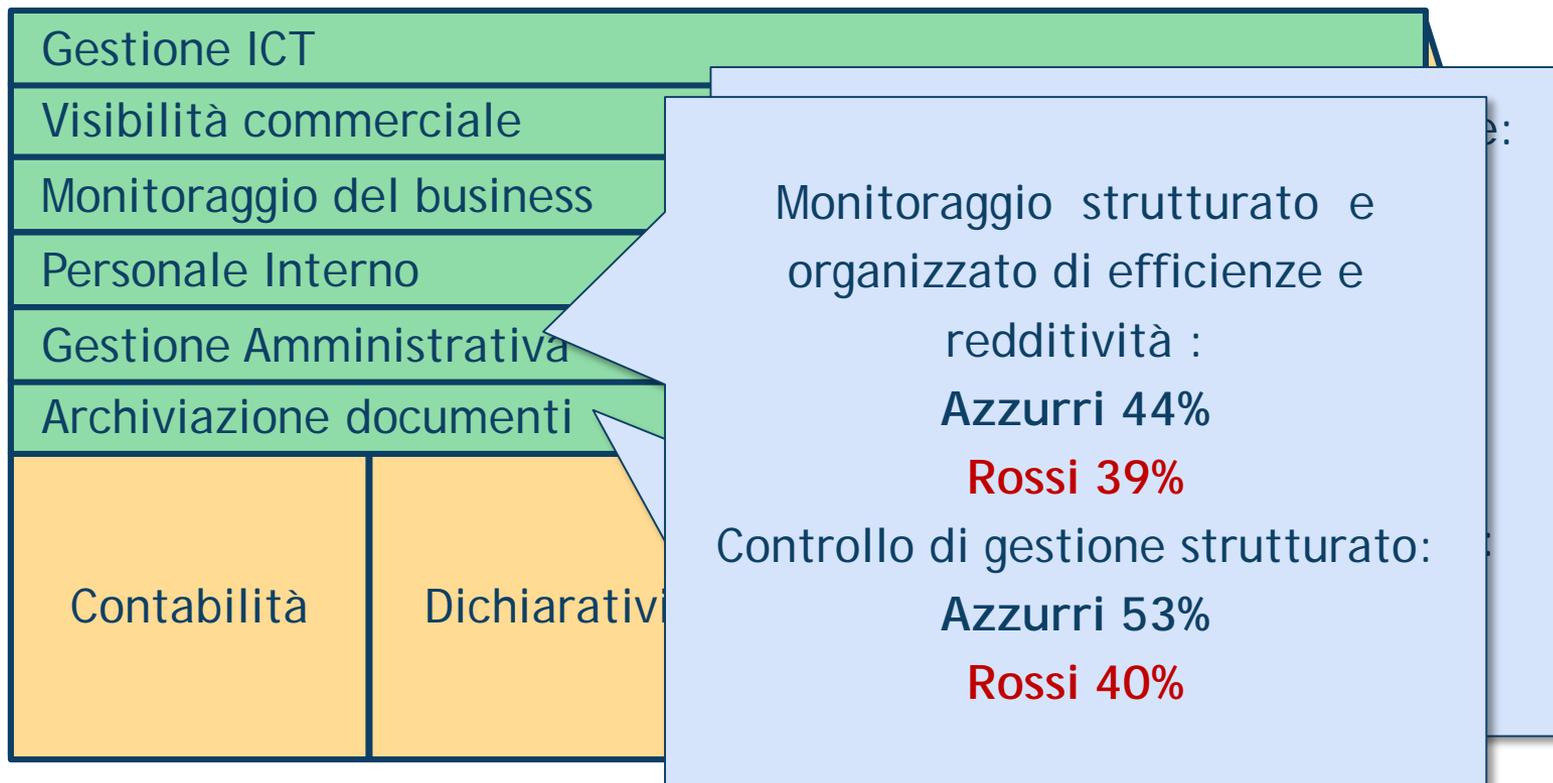
**Rossi 40%**

**Azzurri: più strumenti di controllo, meno tempo alla gestione amministrativa, più efficacia sui risultati**

# I Comportamenti virtuosi

## ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELLO STUDIO

Presidio sui processi di supporto

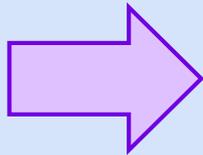


**Azzurri: più strumenti di controllo, meno tempo alla gestione amministrativa, più efficacia sui risultati**

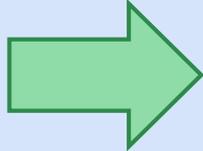
# *I Comportamenti virtuosi*

Cosa differenzia i "Rossi" dagli "Azzurri"?

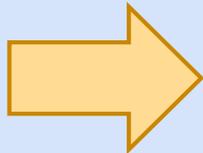
Una serie di comportamenti organizzativi, atteggiamenti culturali e predisposizione al governo dello Studio:



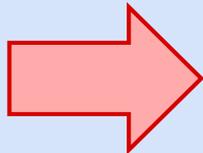
MOBILITÀ E ATTENZIONE AL MERCATO



UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE



GOVERNO DELLO STUDIO



GESTIONE DEL MERCATO



# *I Comportamenti virtuosi*

## GESTIONE DEL MERCATO

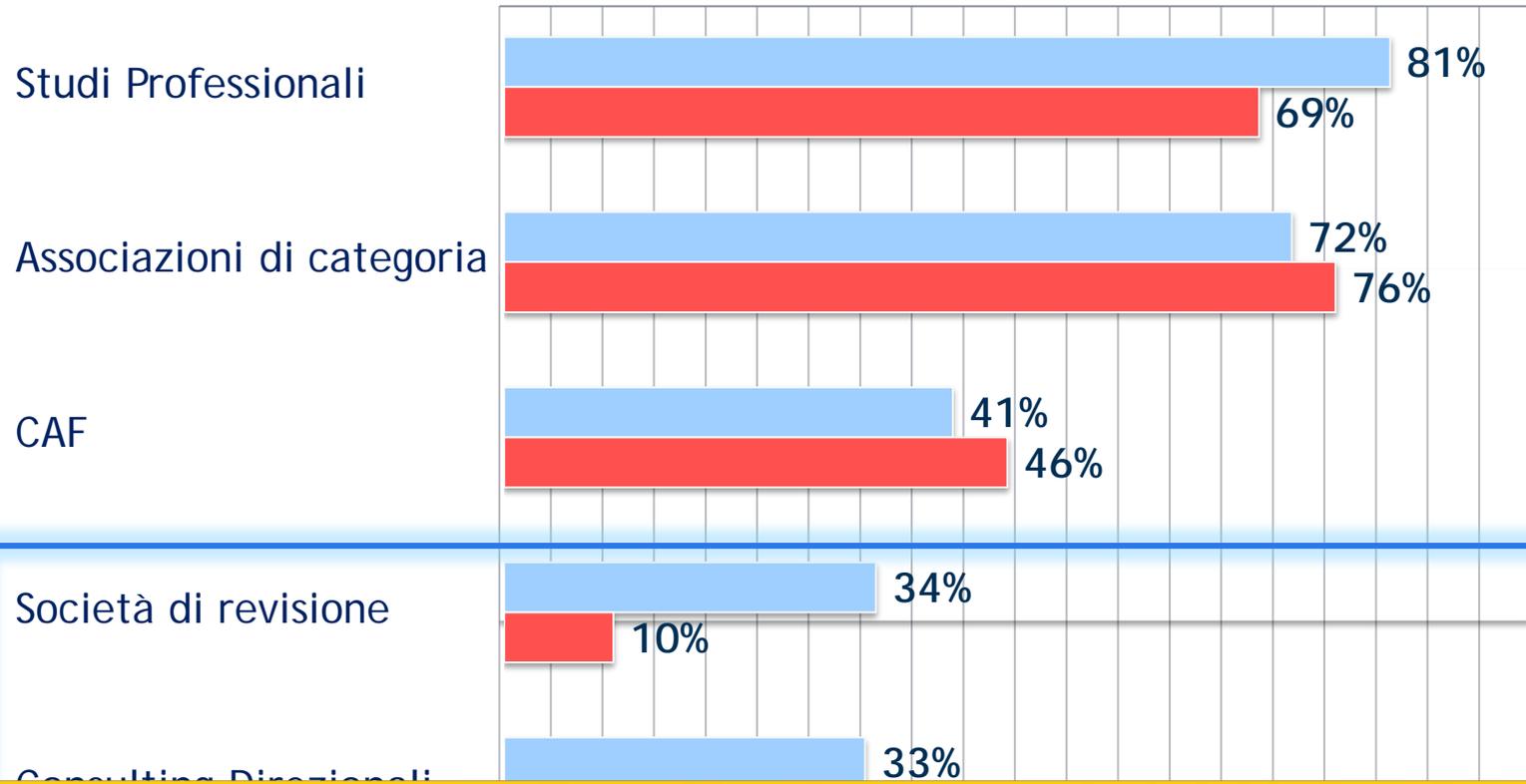
- competizione con players price-oriented
- + competizione con players non price-oriented
- + attenzione all'ampiezza dei servizi
- + strumenti moderni e innovativi
- + presenza come relatori a eventi propri o di terzi

# I Comportamenti virtuosi

## GESTIONE DEL MERCATO

Base empirica:  
139 Risposte

### I principali competitor



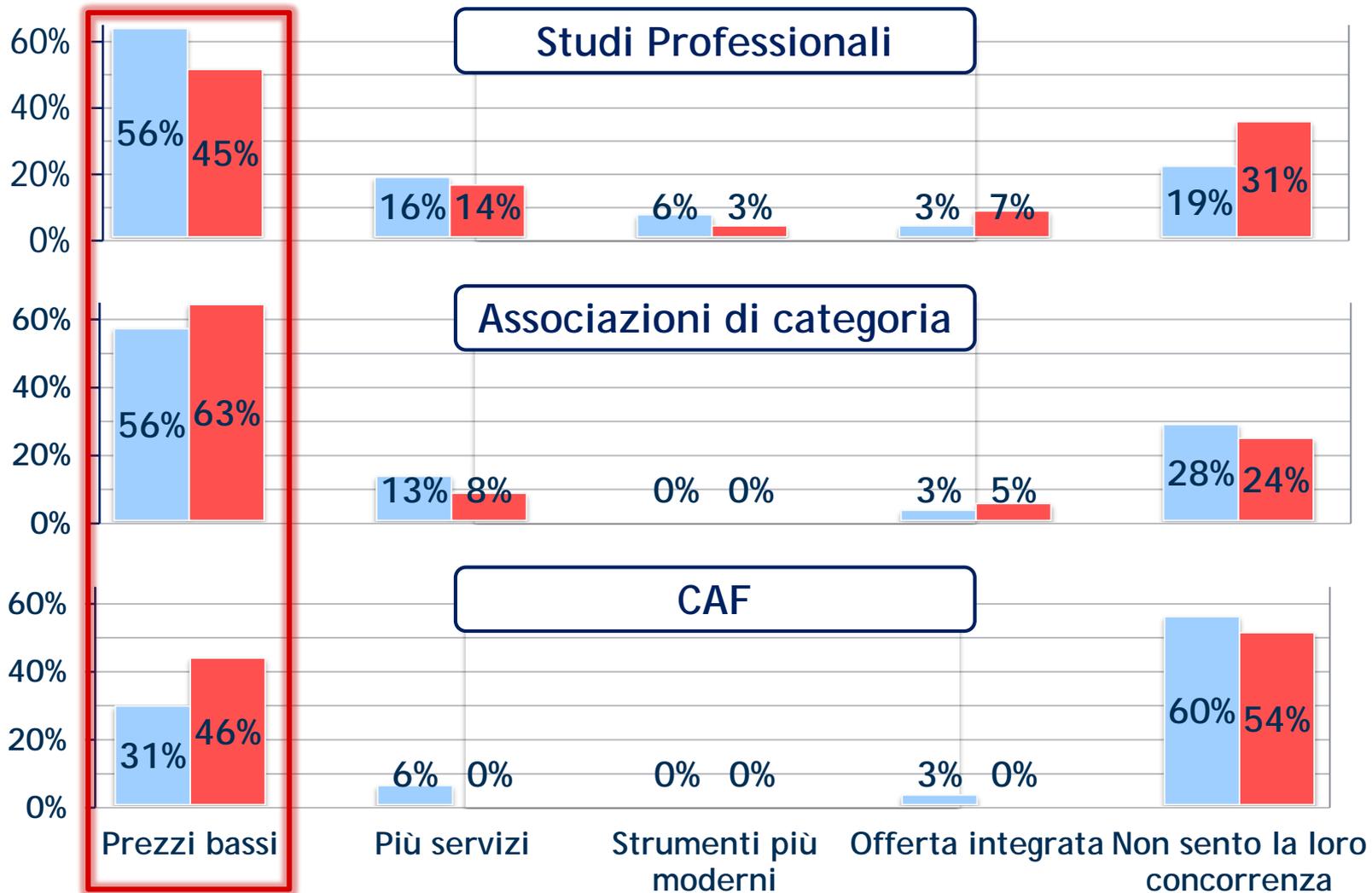
**Azzurri: il business tradizionale è ancora ben presente, ma la diversificazione è già in atto**

# I Comportamenti virtuosi

Base empirica:  
139 Risposte

## GESTIONE DEL MERCATO

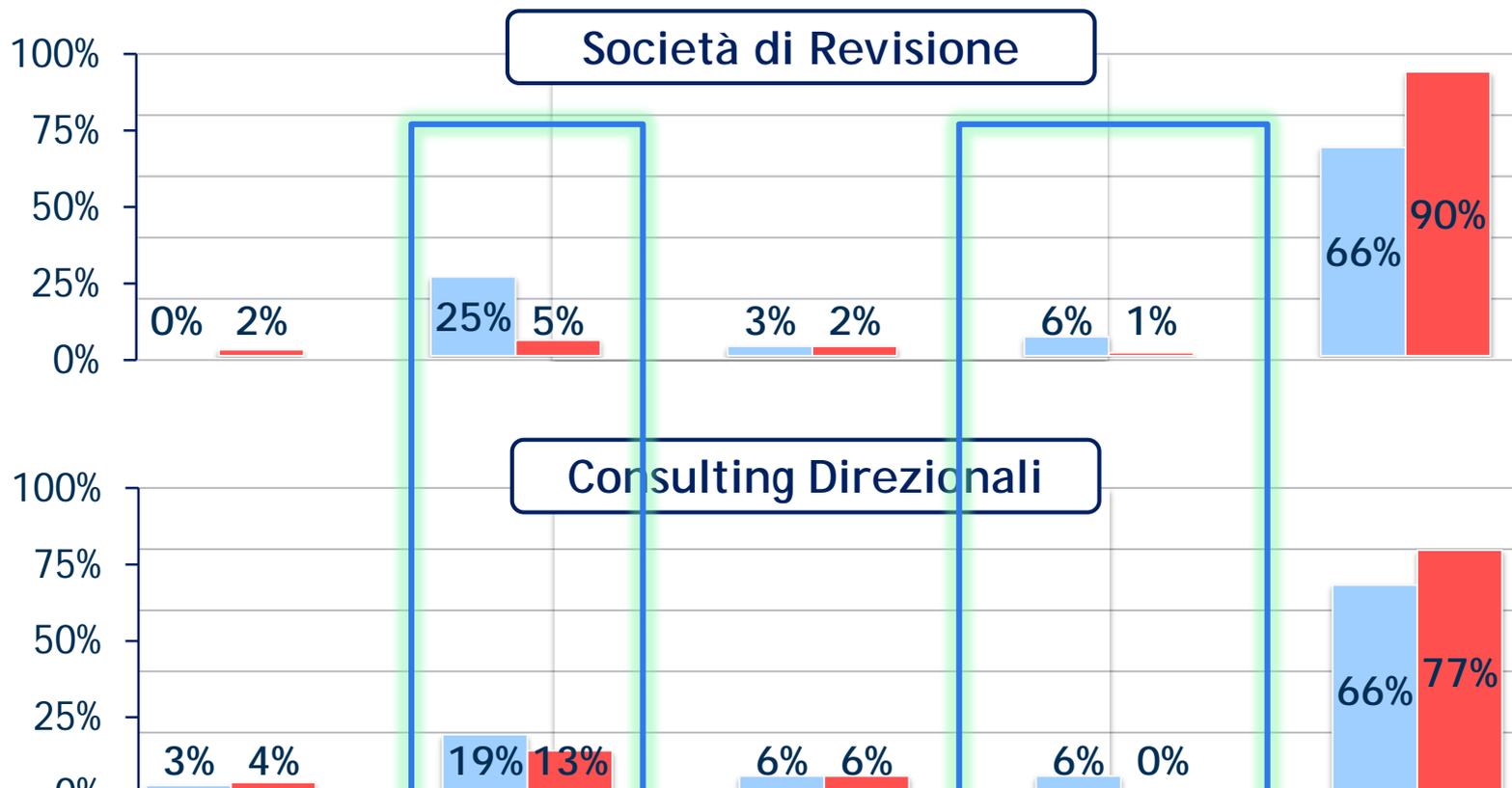
Le leve di competizione



# I Comportamenti virtuosi

Base empirica:  
139 Risposte

## Le leve della competizione



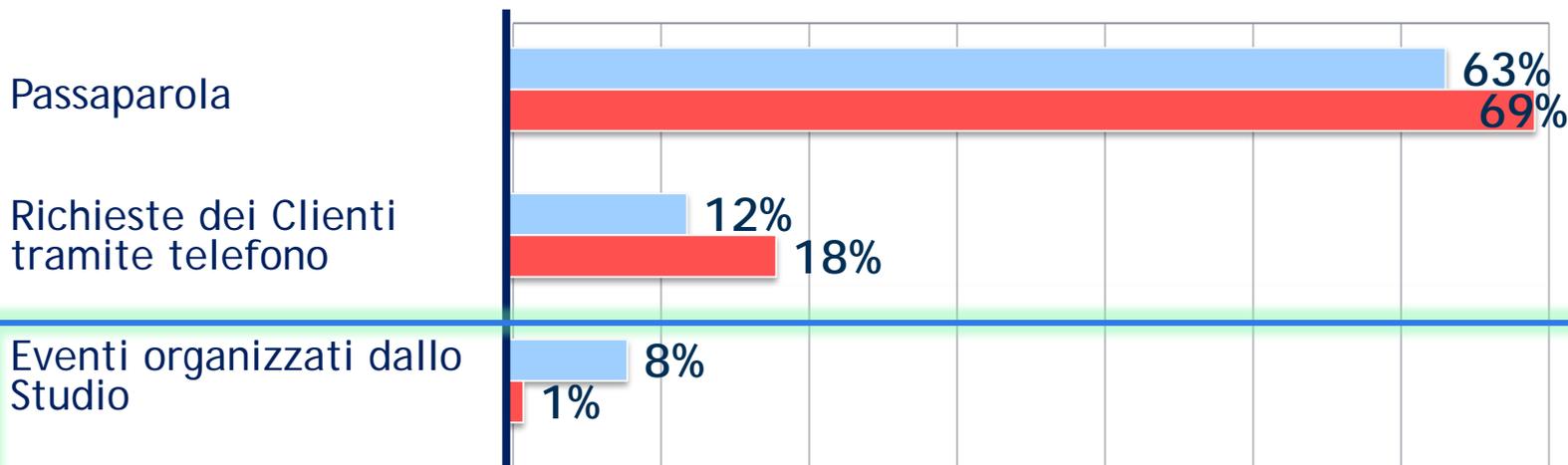
Gli Azzurri si confrontano anche con Società di Revisione e Consulting direzionali perché hanno un business più articolato.  
Azzurri: più leve per competere

# I Comportamenti virtuosi

## GESTIONE DEL MERCATO

Base empirica:  
139 Risposte

### Canali di provenienza dei nuovi Clienti



Eventi a cui



Gli azzurri percepiscono meno CAF e Associazioni di Categoria come Competitor, perché spostano la relazione dal puro prezzo a un'offerta di servizi di più elevato profilo.

La maggiore predisposizione a effettuare attività «esterne» permette loro di aumentare i «canali di ingresso» della nuova clientela.

# I Comportamenti virtuosi

## L'identikit del Professionista Vincente:

- È **Mobile** - la sua attività **NON** si svolge prevalentemente presso lo Studio
- Ha visibilità sul **Mercato** e gestisce le **Relazioni** - crea occasioni di visibilità e di business
- Usa le **Tecnologie** - per incrementare la produttività, per erogare nuovi servizi e per governare lo Studio senza un'assidua presenza
- Diversifica il **Business** - gestisce un mix tra business tradizionale e consulenza, crea network con altri professionisti o soggetti economici
- Ha comportamenti più **Manageriali**

**FATTURATO IN CRESCITA E REDDITIVITÀ MIGLIORE**





*Grazie per l'attenzione  
Claudio Rorato  
[claudio.rorato@polimi.it](mailto:claudio.rorato@polimi.it)*