



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili



Ordine dei Dottori
Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Perugia

In collaborazione con

EUROCONFERENCE® **per**

GUIDA ALLA GESTIONE DEGLI STUDI PROFESSIONALI

Materiale didattico non vendibile riservato ai partecipanti al Corso di
"GUIDA ALLA GESTIONE DEGLI STUDI PROFESSIONALI"
Dispensa chiusa per la stampa il 13/09/2012

GRUPPO EUROCONFERENCE S.P.A.

Via E. Fermi, 11/A - 37135 Verona

Tel. 045/8201828 - Fax 045/583111

e-mail: roberta.nicoletti@euroconference.it

sito internet: www.euroconference.it

Tutti i diritti sono riservati.

È vietata la riproduzione anche parziale

INDICE

LO STUDIO ANTICRISI: NUOVE FORME DI COLLABORAZIONE CON COLLABORATORI, CLIENTI, COLLEGHI, FORNITORI, BANCHE E PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI – Schemi di sintesi a cura di Michele D’Agnolo	pag. 4
LO SCENARIO E GLI STRUMENTI MESSI A DISPOSIZIONE DAL CNDCEC – Schemi di sintesi a cura di Michele D’Agnolo	pag. 7
LA COLLABORAZIONE CON IL CLIENTE – Schemi di sintesi a cura di Michele D’Agnolo	pag. 13
LO SVILUPPO DI UN NUOVO SERVIZIO – Schemi di sintesi a cura di Michele D’Agnolo	pag. 26
PERCHE IL FORNITORE NON FA QUELLO CHE CI ASPETTIAMO? – Schemi di sintesi a cura di Michele D’Agnolo	pag. 51

LO STUDIO ANTICRISI: NUOVE FORME DI COLLABORAZIONE CON COLLABORATORI, CLIENTI, COLLEGHI, FORNITORI, BANCHE E PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

a cura di **Michele D'Agnolo**

LO SCENARIO E GLI STRUMENTI MESSI A DISPOSIZIONE DAL CNDCEC

- La Practice Management Guide di IFAC - CNDCEC
- I lavori delle Commissioni di Studio Aziendale ed Informatica
- Le linee guida per la ISO 9000



LA COLLABORAZIONE CON I CLIENTI

- *Riferimenti: Il capitolo 5 e 6 della Practice Management Guide*
- Capire il contesto ipercompetitivo e approfittare dell'incertezza
- Come leggere i nuovi bisogni della clientela: value for money, hic et nunc
- CASO DI STUDIO integrare con contabilità e bilancio la consulenza strategica per la micro e la piccola azienda
- Come convincere i clienti a collaborare meglio con lo studio
- Come comunicare efficacemente con la propria clientela usando il mezzo di comunicazione più appropriato
- CASO DI STUDIO: chat e videoconferenza al lavoro
- Interagire con i clienti nella creazione di nuovi servizi
- Scegliere dove, come quando e in che modo prestare la propria expertise



LA COLLABORAZIONE CON GLI ADDETTI

- *Riferimenti: Il capitolo 3, 4 della Practice Management Guide*
- Come preparare e stimolare i collaboratori a migliorare la comunicazione esterna dello studio
- Come ottenere collaborazione nella crescita dell'efficienza dello studio
- CASO DI STUDIO l'utilizzo del timesheet
- La eliminazione di colli di bottiglia e duplicazioni
- CASO DI STUDIO la creazione del manuale delle procedure
- Come istituire meccanismi di valutazione e incentivi



LA COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI

- *Riferimenti: I capitoli 1,2 e 8 della Practice Management Guide*
- Gli Studi associati e le Reti tra studi
- I modelli di studio e di rete: pro e contro
- Le occasioni di accordo e disaccordo
- CASO DI STUDIO: come evitare brutte figure quando si segnala un altro consulente
- Gli accordi contrattuali



**LA COLLABORAZIONE CON I FORNITORI E LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

- *Riferimenti: Il capitolo 5 della Practice Management Guide*
- La collaborazione con i fornitori
- La gestione dei rapporti con le pubbliche amministrazioni



LO SCENARIO E GLI STRUMENTI MESSI A DISPOSIZIONE DAL CNDCEC

a cura di **Michele D'Agnolo**

LA CRISI PIÙ LUNGA DEL MONDO

- Conseguenze: chi vuol esser lieto sia...



LA PRACTICE MANAGEMENT GUIDE DI IFAC - CNDCEC

- MODULO 1: LA PIANIFICAZIONE PER LO STUDIO
- MODULO 2 MODELLI DI STUDI E RETI
- MODULO 3: COSTRUIRE E FAR CRESCERE IL VOSTRO STUDIO
- MODULO 4: ELABORARE UNA STRATEGIA PER LA GESTIONE DELLE PERSONE
- MODULO 5: TECNOLOGIA ED E-BUSINESS
- MODULO 6: GESTIONE DELLE RELAZIONI CON CLIENTI
- MODULO 7: LA GESTIONE DEL RISCHIO
- MODULO 8: LA PIANIFICAZIONE DELLA SUCCESSIONE



MODULO 1

- esamina l'attività e i processi di pianificazione strategica e la declinazione degli obiettivi individuali che ne conseguono.



MODULO 2

- vengono discusse le strutture giuridiche ed economiche a disposizione degli studi.
- Vengono esaminate le modalità di partecipazione agli utili e di governance degli studi e l'utilizzo di reti per aggiungere valore.



MODULO 3

- Un terzo contributo amplia i temi trattati nei moduli precedenti, esplorando in modo più approfondito i temi dello sviluppo di una strategia di crescita, affrontando con maggiore dettaglio il problema della regolamentazione e della concorrenza, il marketing e lo sviluppo di una cultura di studio.



MODULO 4

- Il quarto Modulo si occupa delle risorse umane quale elemento chiave per il successo dello studio e del ruolo di leadership del professionista, e
- di come migliorare la capacità di attrarre, trattenere, motivare e istruire i propri collaboratori e dipendenti.



MODULO 5

- Il quinto capitolo esamina il ruolo sempre più importante che la tecnologia svolge nel successo di uno studio professionale, fornendo concrete indicazioni per la efficace selezione, realizzazione e gestione di tecnologie, inclusa la formazione al personale.



MODULO 6

- Il sesto modulo esamina lo sviluppo e la manutenzione continua delle relazioni con i clienti e le strategie di ottimizzazione comprese le reti, il passaparola, la cross-vendita.



MODULO 7

- Il Modulo 7 esplora la gestione dei rischi e l'impatto specifico che essa ha sulla vita dello studio e fornisce uno schema concettuale per individuare, valutare e agire sui rischi normativi, deontologici e operativi.



MODULO 8

L'ultimo modulo dell'opera fornisce gli strumenti per pianificare la successione. Vengono forniti criteri per la determinazione del valore dello studio e per gestire correttamente le principali operazioni straordinarie, quali fusioni e acquisizioni interne ed esterne.



I LAVORI DELLE COMMISSIONI DI STUDIO AZIENDALE ED INFORMATICA

- Analisi dei processi e introduzione al marketing
- Strumenti informatici per la gestione dello studio
- Le linee guida per la ISO 9000
- Se per voi è troppo: La "guida della guida"



LA COLLABORAZIONE CON IL CLIENTE

a cura di Michele D'Agnolo

PERCHÉ NON COMPRANO?

- Ferdinand F.Fournies
- *Why clients Don't Do What They're Supposed To Do and What To Do About It*



PERCHÉ NON COMPRANO?

- Non hanno bisogno di ciò che vendi
- Non hanno bisogno di niente, mai
- Non sanno che esiste un servizio migliore
- Non sanno che hanno un problema
- Non sanno perché dovrebbero comprare ciò che tu vendi



PERCHÉ NON COMPRANO?

- Non amano parlare con te
- Non sanno cosa vuoi fargli fare
- Hanno paura di comprare
- Non capiscono quello che gli dici
- Non si fidano di quello che gli dici
- Anticipano possibili problemi derivanti dall'acquisto di quello che gli proponi
- Ci sono reali problemi nell'acquistare i vostri prodotti



PERCHÉ NON COMPRANO?

- Pensano che ci siano altre cose più importanti
- Non sanno come prendere la decisione di acquisto
- Non sanno vendere
- Non sanno come ordinare
- Non sanno come usare il vostro prodotto
- Non sanno come negoziare



I TREND DELLA CLIENTELA

- Consumi al minimo, investimenti anche meno
- Drenaggio totale della liquidità da parte dello stato
- Banche super conservatrici, rientri a sorpresa
- Iper regolamentazione e repressione
- Prospettiva di breve e conservativa
- Paura di fare il passo più lungo della gamba
- Invece bisognerebbe "rompere" rispetto al passato
- Hic et nunc



LA DIFFERENZIAZIONE NASCOSTA

- Come si fa a far percepire qualcosa che non è evidente ad occhio nudo?



L'ESSENZIALE È INVISIBILE AGLI OCCHI (A. DE SAINT EXUPERY)

- Oggi il cliente va informato e formato come fanno le cantine con gli appassionati di vini



CASO DI STUDIO

- Integrare con la contabilità e il bilancio la consulenza strategica per la micro e la piccola impresa



POSSIAMO FARCELA?

- Non è un problema tecnologico ma servono:
- Diverso aggiornamento
- Diversa collaborazione con il cliente
- Diversa capacità di lettura dei dati da parte dello studio e da parte del cliente
- Anche il farmacista ha problemi di valutazione d'azienda, di liquidità, di concorrenza, di magazzino, di promozione, di merchandising, di staff, ecc..



DAL PUNTO DI VISTA TECNICO E RELAZIONALE

- Il recupero della relazione col cliente
- Fare i compiti a casa: conoscere il cliente e il suo mercato
- Il calcolo di alcuni indici
- La comparazione della situazione con gli anni precedenti
- La pre-chiusura e la situazione fiscale



COME MIGLIORARE LA COLLABORAZIONE CON I CLIENTI

- I clienti non sanno di essere parte della prestazione ma al contrario, sono convinti di acquistarla da un fornitore "chiavi in mano"
- Occorre educare il cliente (negli anni 70' siamo stati noi a fargli comprare il fax, oggi invece non abbiamo tempo per spiegargli la pec)
- Occorre far capire al cliente (non a tutti ma a quelli convertibili) che ci sono alcune attività che gli potrebbe convenire farsi in casa (ikea, ryanair)



COME MIGLIORARE LA COLLABORAZIONE CON I CLIENTI

- Vattene amore?
- Carota o bastone?
- Sconti, aumenti ecc...



ES. TENUTA DELLA CONTABILITÀ

- Attività "core": classificazione, elaborazione dei documenti, emissione dell'F24 e stampa dei bollati
- Attività a reale valore aggiunto è la classificazione del documento, soprattutto quello di spesa.
- Attività propedeutiche: raccolta dei documenti, selezione e numerazione; tenuta della prima nota di cassa
- Attività amministrative successive: spunta dei clienti e fornitori



COME MIGLIORARE LA COLLABORAZIONE CON I CLIENTI NELLE ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE

- Non usare lo studio come archivio
- Lo studio "insegna" a gestire la prima nota, fornisce una traccia delle modalità di conservazione e suggerisce le modalità di archiviazione ovvero fornisce archiviazione sostitutiva
- La prima nota può essere tenuta su excel o addirittura sul soft di studio
- Il cliente può concedere accesso in visione al conto bancario



VERSO UNA MAGGIORE" INDIPENDENZA" DEL CLIENTE

- Collegamento o tandem con lo studio per inserire dati
- Collegamento o tandem con lo studio per reperire informazioni:
 - in repository
 - generate sul momento
- La voglia del cliente di essere più indipendente può essere assecondata, in quanto "trasforma" la qualità e la quantità di prestazioni che lo studio eroga



MA IL CLIENTE NON VUOLE O NON CI ARRIVA

- Dobbiamo insistere di più, vuol dire che abbiamo perso l'influenza che avevamo su di lui
- Possiamo "vendergli" un corso di formazione e l'assistenza in loco



INTERAGIRE CON I CLIENTI PER NUOVE PRESTAZIONI

- Leggere i bisogni dei clienti
- Market pull
- Technology push
- Coinvolgimento dei fornitori



ASCOLTARE E OSSERVARE

- Dio ci ha dato due orecchie e una sola bocca
- Ogni lamento, ogni segnale debole è una grande occasione
- Se si escludono i clienti che vogliono essere compatiti e rimanere nel loro brodo



FARE DOMANDE

- Spesso Il cliente non sa che ha un problema
- Trasformare il problema in opportunità di soluzione



IDENTIFICARE LE SPINE NEL FIANCO DEL CLIENTE

- Identificare il punto dolente del cliente è il punto di partenza per il ciclo di sviluppo del Servizio.
- solo qualcosa che è abbastanza grave da essere doloroso per il cliente lo farà agire per alleviare il dolore. Questo dolore non necessariamente deve essere inteso in senso negativo, il dolore può essere facilmente anche la frustrazione di volere che un certo prodotto performi meglio di oggi. Se avete stabilito una buona comunicazione con la vostri clienti, vi diranno le loro spine nel fianco. Da non confondere coi talloni d'achille.



LA NON IMPOSIZIONE DEI MODELLI

- "come funziona?"



DAI BISOGNI ALLE CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

- trasformare il punto di dolore cliente in una dichiarazione di azione. Ad esempio, il punto
- dolente del cliente "il throughput di elaborazione del software è troppo lento per le applicazioni selezionate "può diventare un servizio che "esegue una valutazione sistematica e messa a punto di 20 parametri per ridurre i tempi di risposta del sistema di almeno il 10%".
- Sezionare l'atto di dolore del cliente. I punti di dettaglio possono essere utilizzati come base per definire i componenti del servizio



L'INNOVAZIONE

- Creatività originale
- Utilizzo di tecniche creative
- Superare ostacoli interni
- Superare ostacoli da parte dell'organizzazione cliente



LAVORARE DI CONTROPIEDE

- bisogna ritrovarne il tempo



L'UTILIZZO DEL NETWORK DI CONTATTI DELLO STUDIO

- C'è chi compra e c'è chi vende
- C'è chi inventa e chi investe
- La riproduzione del cliché a pettine



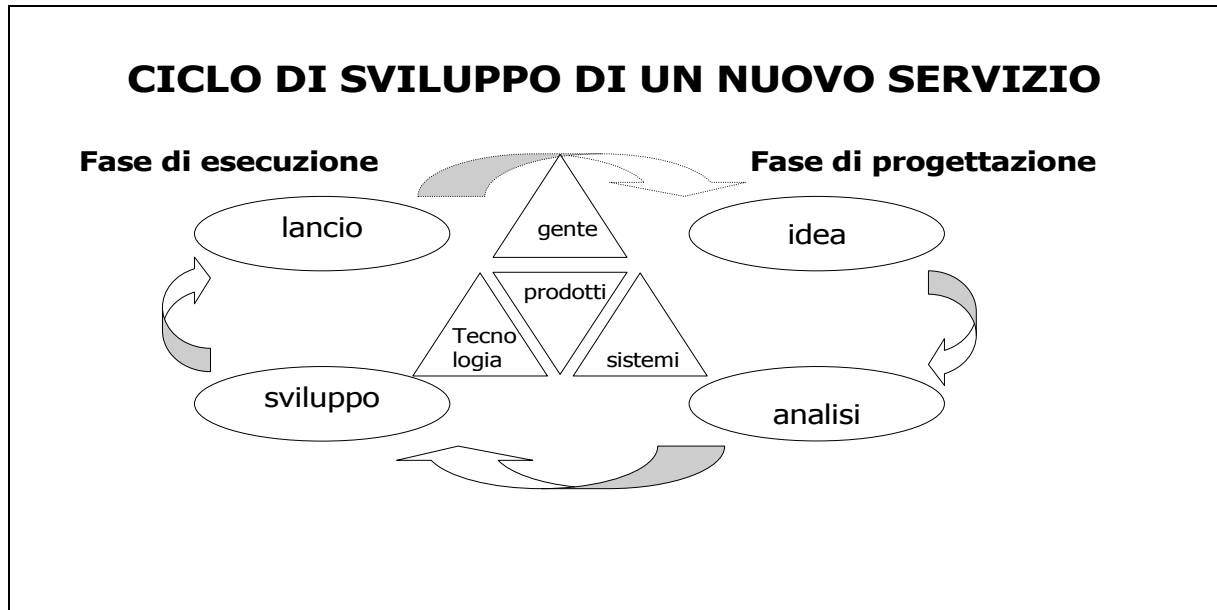
IL "SEGUGIO" DI LAVORI

- Nuovi obblighi
- Nuove facoltà normative
- Nuove opportunità e minacce economiche
- Ibridazione
- Restyling



LO SVILUPPO DI UN NUOVO SERVIZIO

a cura di Michele D'Agnolo



LE TIPOLOGIE DI NOVITÀ: INNOVAZIONE RADICALE NEL SERVIZIO

- Richiede un processo e approccio diverso rispetto alla progettazione di innovazione incrementale
- Attività di servizio innovative richiedono persuasori per facilitare il processo
- La Natura del cambiamento detterà dove le risorse sono assegnate
- l'introduzione di Innovazioni radicali comporta un incremento nel rischio e negli investimenti delle risorse



DECISIONI SUI FATTORI DEL SERVIZIO

- scelta di Localizzazione (in base alla vicinanza ai clienti)
- scelta del layout (dipende dalla presenza del cliente nella posizione)
- progettazione del Prodotto e processo (Riguarda sia gli aspetti materiali e immateriali del servizio offerto)
- Programmazione (come i lavoratori sono assegnati al servizio)
- Controllo di qualità, misure e standard di tempo (l'attenzione è rivolta alle esigenze del cliente)



DECISIONI SUI FATTORI DI SERVIZIO

- Domanda / Pianificazione della capacità (dipende dal tipo di servizio e l'immediatezza della fornitura di corrispondenza alla domanda)
- Livello di contatto del Cliente (presenza fisica e la lunghezza del tempo che un cliente spende con un fornitore di servizi)
- Grado di Industrializzazione (la sostituzione della tecnologia con le persone)
- Grado di discrezionalità del personale di Front Line (denota la flessibilità del collaboratore dei servizi mentre interagisce con un cliente)



SEGUE

- Abilità lavoratore (dipende dalla filosofia e strategia di servizio , livello del contatto col cliente e dal livello di industrializzazione)
- Opportunità di vendita (coincidono con il contatto dei clienti e dei discrezionalità dei dipendenti)
- Standardizzabilità nell'offerta (livello di uniformità nel servizio fornito)
- Partecipazione del cliente (sostituzione del lavoro del cliente con il lavoro del fornitore)



SEGUE

- Le Strutture di supporto devono essere in atto prima di offrire un servizio
- Beni facilitando così come un prodotto o di altre caratteristiche materiali sono parte del servizio
- i benefici psicologici e percettivi sono associati con l'offerta di servizio
- Servizi potrebbero essere raggruppati in una struttura di supporto
- E' opportuno distinguere tra core e servizi accessori



PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI EROGAZIONE DEL SERVIZIO

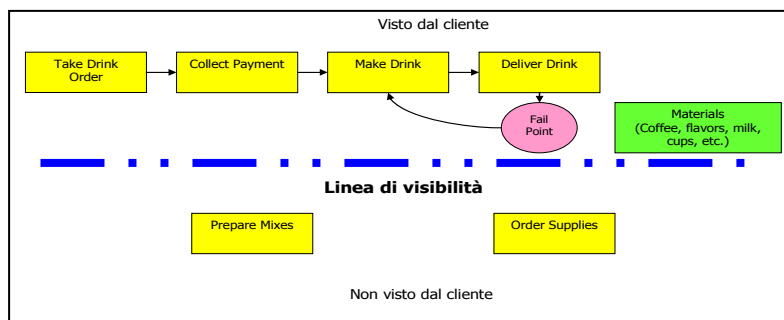
Blueprinting

- Tool per la progettazione basato sul diagramma di flusso
- Delineare front office da operazioni di back office
- Determinare i tempi di esecuzione standard o massima, i materiali e il processo esatto per ogni passo
- Identificare i punti potenziale fallimento e di generare piani di mitigazione per prevenire o recuperare da un fallimento



BLUEPRINT DI UN NUOVO SERVIZIO

Service Blueprint per un bar



MODELLI DI UTILITÀ PER IL CLIENTE

- Il successo dipende dalla percezione di utilità o beneficio del cliente fornite dal prezzo del servizio o dagli attributi non legati al prezzo
- Promessa di misura del cliente utilità è la capacità di ottimizzare la progettazione di un servizio
- La Soddisfazione per la qualità del servizio colpisce la fedeltà dei clienti e di riacquisto intento



MODELLI DI UTILITÀ PER IL CLIENTE

- La qualità del servizio può essere misurata lungo cinque dimensioni principio
- Affidabilità, reattività, assicurazione, l'empatia e l'aspetto tangibile del servizio
- Migliorando l'affidabilità può risultare in un aumento del lavoro e costi di formazione
- Risposta può essere migliorata riducendo i tempi di attesa
- L'empatia e la garanzia può essere influenzata dalla capacità dei fornitori di servizi di trasmettere la conoscenza, la cortesia e le impressioni di cura
- Migliorare gli attributi tangibili di un servizio aumenta i costi dei materiali di consumo



LA SFIDA DELLE INNOVAZIONI NELLE PRESTAZIONI PROFESSIONALI

- Natura intangibile degli incontri di servizio
- Impossibile fare prototipi e testare nuovi concetti

- Possono avvenire attraverso servizi nuovi incrementali
- e radicali
- I due approcci indirizzano gli stessi fattori (ad esempio contatto con i clienti e di industrializzazione)



CASO DI STUDIO COME ASSICURARSI DI NON FARE UNA FIGURACCIA

- Il collega disinteressato, con clienti della stessa taglia
- Non deve avere gli occhi più grandi della bocca
- Attenzione alla stagionalità
- Allegro ma non troppo
- Una telefonata allunga la vita
- Non dare nulla per scontato
- Concordare livelli di servizio
- Contrattualizzare?



QUALE MEZZO DI COMUNICAZIONE SCEGLIERE?

- Dipende dalle informazioni da trasmettere
- E dal loro eventuale probabile contenuto emotivo



ESSERCI O NON ESSERCI, QUESTO È IL PROBLEMA...

modalità	Costo sp.	interazione	riservatezza
Di persona	alto	totale	elevata
In videoc.	nullo	elevata	bassa
Al telefono	nullo	media	bassa
Registr. AV	nullo	bassa	bassa
Posta	nullo	bassa	elevata
Email	nullo	bassa	bassa
sms	nullo	bassa	bassa



LA PRESENZA

- Dosare in funzione del fabbisogno della pratica
- Dosare in funzione del fabbisogno del cliente o dell'entourage



DOVE LAVORARE

- Oggi si può lavorare praticamente ovunque, quindi Dove serve
- Attenzione, L'attività di controllo beneficia della stampa in cartaceo
- Problema degli schermi
- La tecnologia non sempre mantiene ciò che promette



LA COLLABORAZIONE CON I DIPENDENTI

- Leadership: spingerli o tirarli?



CORTESIA, DIPLOMAZIA E SOLERZIA

- Ci crediamo tutti Dr. House
- Nessuno ha mai preteso il contrario
- Carezza assoluta di training
- assenza nei valori dello studio
- Assenza di riferimenti nel CCNL



LO STUDIO SNELLO

- No cliente,
no party...



METTETEVI NEI PANNI DEL CLIENTE

- Cosa vi fa inc...re e cosa vi fa andare in brodo di giuggiole quando siete a vostra volta dei clienti?
- Quando andate al ristorante?
- Quando andate dal parrucchiere?
- Quando andate dal medico?
- Ricordatevi che quello che per voi è un numero per il cliente sono i suoi soldi



IF I WERE IN YOUR SHOES – I FASTIDI

- Non essere calcolati e salutati in un lasso di tempo ragionevole
- Non essere riconosciuti se si ritorna
- Non essere associati alla persona di riferimento
- Essere abbandonati in sala attesa
- Il professionista è in ritardo
- Il professionista o l'addetto non si ricorda il nostro caso
- Il professionista o l'addetto non si è coordinato con gli altri soggetti
- Il lavoro non è pronto



CASO DI STUDIO: TIMESHEET

- C'era una volta uno studio che non riusciva a fatturare tutte le prestazioni
- aveva clienti con forfait non adeguati rispetto all'impegno
- Aveva alcuni collaboratori distrutti dalla fatica e altri molto meglio mimetizzati, ma nessuno sembrava accorgersene..
- Prima di chiudere decisero di adottare il timesheet...



USO DEL TIMESHEET

- Automatismi e altre formule “Dirty but quickly”
- Attenzione Statuto Lavoratori
- Attenzione alle possibili crisi di Rigo e alle relative motivazioni



ALTRI UTILIZZI DEL TIMESHEET

- Verifica SAL
- Verifica carichi di lavoro
- Pianificazione della produzione MPM
- Knowledge management



COLLABORATORI DI NOME MA NON DI FATTO?

- Ferdinand F.Fournies
- Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do and What To Do About It



PERCHÉ IL COLLABORATORE NON FA QUELLO CHE GLI SI DICE?

- Non sa perché dovrebbe farlo
- Non sa come farlo
- Non sa cosa esattamente dovrebbe fare
- Pensa che a modo tuo non funzionerà
- Pensa che a modo suo è meglio
- Pensa che c'è qualcos'altro più importante
- Non ha nessun vantaggio nel farlo
- Pensa che lo sta facendo
- È ricompensato per non farlo
- È di fatto punito se lo fa
- Non c'è alcuna conseguenza negativa se non lo fa
- Ci sono ostacoli o elementi discrezionali oltre il suo controllo
- Ha problemi o limiti personali
- Gli vengono assegnati compiti impossibili



CASO DI STUDIO IL MANUALE E LE PROCEDURE

- C'era una volta uno studio dove nessuno sapeva fare la comunica, tranne Gina che però un bel giorno ebbe un forte, fortissimo raffreddore. Siccome nessuno sapeva come fare, si ammalarono di attacchi di panico anche tutti gli altri addetti dello studio. E la scadenza saltò...
- Per evitare di rimanere come Giovani Marmotte....Il manuale conterrà le indicazioni relative alle attività svolte in modo da consentire la comprensione a tutti dell'attività svolta dagli altri



ELENCARE LE ATTIVITÀ CHE VENGONO SVOLTE

- Partire dalle prestazioni, per ogni prestazione c'è almeno un processo
- Non dimenticare le attività "generali"
- Quali attività mappare e quali no?
- Serve davvero la procedura per bagnare le piante?
 - E quella delle fusioni inverse?



PER CIASCUNA ATTIVITÀ SVOLTA

- Elencare tutti i passaggi salienti
- Metterli in ordine cronologico
- Assegnarne la responsabilità a chi li esegue
- Scriverli in una procedura o flowchart



DEFINIRE

- Autorità e responsabilità
- Riferimenti
- Collegamenti con le altre procedure
- Controlli (servono veramente? quali, quanti, come) e relative evidenze



CHI LO DEVE TENERE AGGIORNATO?

- Assegnare la responsabilità a qualcuno che poi lo tiene aggiornato
- Tutti devono segnalare le necessità di aggiornamento normativo o per la rilevazione di errori
- Non eccedere nei dettagli



VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

- La valutazione dei collaboratori è una delle attività più difficili
- Richiede competenze spesso al di fuori della portata del professionista
- Richiede tempo da dedicare alle altre persone



LA VALUTAZIONE A ISTINTO

- "intellettualmente onesto o lacché",
- "scrivania vuota o piena",
- "è sempre in studio fino a tardi o alle cinque gli casca la penna".

- Le cose non sono mai come sembrano...



LE TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE

- Quantitativa (tempi e metodi)
- Qualitativa



INCENTIVI E TIPOLOGIE

- Non incentivare ciò che è già dovuto
- La forza del mercato: cooperative ed altri aggeggi...
- Il volontariato e La leadership basata sul consenso
- La cultura del fare...



PERCHE' IL COLLEGA NON FA QUELLO CHE CI ASPETTIAMO?

- La solitudine
- Meglio soli che mal accompagnati
- Chi fa da sé fa per tre



COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI

- NATI LIBERI...
- PRIMUS INTER PARES
- LA ETERNA RICERCA E IL CONTEMPORANEO RIFUGGIRE DALL'ALTER EGO
- Vogliamo CLONI O DRONI?



IL MIO PICCOLO REGNO

- Il numero giusto per i soci è dispari e minore di due
- Lo studio "Mediolanum", costruito tutto intorno a te
- ...oneri ed onori...



MAL COMUNE MEZZO GAUDIO?

- Professionisti di tutto il mondo, unitevi
- Poveri ma tanti?
- Fatelo, ma con cautela
 - verifichiamo il valore aggiunto per i principali portatori di interessi
 - Verifichiamo le competenze
 - Verifichiamo le affinità elettive



NON GIOCO PIÙ, ME NE VADO

- Questa casa non è ..
- Alla faccia del concetto popolare della professionalità, Un professionista non fa mai bene le cose che non gli piacciono
- Si deve poter uscire dallo studio con l'onore delle armi



TRATTIAMO...

- Collaborazioni plug and play
- Collaborazioni tematiche
- Cost sharing
- Partnership disuguale
- Partnership paritetica
- Progressiva rinuncia alla sovranità



NE CIVES AD ARMA VENIANT

- Verba vel scripta?
- Sostenibilità delle clausole
- Le clausole mutualistiche
- Le clausole "palla al piede" (non competition, penali, durata minima, compensi differiti...)
- Il contratto psicologico del professionista con lo studio
- Il triangolo no



I TRE RUOLI DEL PROFESSIONISTA CONTITOLARE

- Erogatore di prestazioni
- Manager/supervisore
- Socio



MANTENERE IN EQUILIBRIO LE RELAZIONI

- Tra cliente e professionista
- Tra cliente e studio
- Tra studio e professionista



LA RELAZIONE TRA CLIENTE E PROFESSIONISTA

- Empatia, scambio, valore aggiunto



LA RELAZIONE TRA CLIENTE E STUDIO

- Il cliente "compra" una cultura, un modus operandi, un'impronta
- Che dovremmo imparare a "distillare" per poter riprodurre



LA RELAZIONE TRA STUDIO E PROFESSIONISTA

- Funziona se sia nei trend che nella quotidianità l'interesse dello studio prevale su quello del singolo professionista
- Il manager di studio deve lavorare per mantenere allineate le stelle



FORMALIZZIAMO?

- I patti dovrebbero essere la conseguenza delle valutazioni psicologiche ed economiche fatte precedentemente e non il punto di partenza di una avventura non sufficientemente approfondita
- I rischi in caso di insuccesso sono notevoli in termini di perdita di denaro, clienti, collaboratori e soprattutto motivazione



I PROBLEMI DELLA RETE

- La rete a maglie troppo larghe
 - I pesci scappano fuori
- La rete a maglie troppo strette
 - Di fatto è una limitazione di sovranità
- La rete con nodi troppo forti rispetto agli altri
 - Comandano loro



PERCHE IL FORNITORE NON FA QUELLO CHE CI ASPETTIAMO?

a cura di **Michele D'Agnolo**

QUALI SONO I FORNITORI CRITICI PER LO STUDIO COMMERCIALE E DEL LAVORO?

- Fornitore di software e assistenza
- Fornitore di hardware, stampanti e assistenza
- Servizi telefonici



COME TENERE SOTTO CONTROLLO I FORNITORI CRITICI

- La precisa ed esauriente definizione delle caratteristiche desiderate e indesiderate dei prodotti/servizi che si intende acquistare, intervistando gli utilizzatori, se necessario
- La selezione e la valutazione periodica dei fornitori
- Non farsi trasportare dalle emozioni nelle scelte strategiche: software di studio



COME SCEGLIERE IL SOFTWARE

- Il software è più importante dei soci. Infatti, i soci si possono cacciare, il software no.
- Definire caratteristiche desiderate
- Definire difetti software attuale
- Definire costi/benefici del cambio
 - Verificare prima a tavolino
 - Verificare con utilizzatori soddisfatti
 - Verificare effettivo passaggio dei dati (quali?)
 - Pianificare opportuno addestramento (non formazione)
 - È tutt'oro quel che luce?



I RAPPORTI DELLO STUDIO CON LA P.A.

- Reputazione dello studio
- Credibilità
- integrità
- Utilizzo degli strumenti elettronici: pec, interfacce specifiche



IN SINTESI

- Abbiamo esaminato i documenti messi a disposizione dal CNDCEC per l'organizzazione dello studio
- Abbiamo discusso di NUOVE FORME DI COLLABORAZIONE CON
 - COLLABORATORI,
 - CLIENTI,
 - COLLEGHI,
 - FORNITORI,
 - PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



La Guida IFAC-CNDCEC
è scaricabile in
lingua italiana sul sito
www.commercialisti.it

al link:

<http://www.cndcec.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=2bc81647-d010-428d-939d-de21b2f0d8d6>

