

 TeamSystem®

20<sup>16</sup>  
**ATTRACTIVE TOUR**  
3 Ottobre - 2 Dicembre

9<sup>a</sup> Edizione

INNOVAZIONE  
DIGITALE

FORMAZIONE

FINANZA  
AGEVOLATA



Convegno gratuito

# COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Strumenti e metodologie utilizzabili

PERUGIA  
2 dicembre 2016

Sponsor dell'evento

  
ALTA UMBRIA s.r.l.  
software partner  TeamSystem®

Via Bruno Simonucci, 18 - 06135 Z.I. Ponte S. Giovanni (PG)  
Sede secondaria e amministrativa  
Via Maestri del Lavoro 24/A - 05100 Terni (TR)  
Tel. e Fax 0744 813030 - 0744 800410  
segreteria@bctsystem.com

Referente Paolo Castellani

GRUPPO EUROCONFERENCE S.P.A.

Via E. Fermi, 11

37135 Verona

Tel. 045/8201828 Fax 045/583111

Sito internet: [www.euroconference.it](http://www.euroconference.it)

e-mail: [info@euroconference.it](mailto:info@euroconference.it)

Tutti i diritti sono riservati

È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi mezzo.

Editing e impaginazione:

Erica Cestaro

Gli autori, pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, declinano ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei presenti contenuti.

Dispensa chiusa il 4/10/2016

# INDICE

## Schemi operativi di sintesi

- 5**    **COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE**  
a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato
  
- 63**    **COSTI DELLA QUALITÀ E COSTI DELLA NON QUALITÀ: FARE LA COSA GIUSTA LA PRIMA VOLTA RENDE**  
a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato
  
- 69**    **PRODUTTIVITÀ E SPRECHI: LOGICHE LEAN ALL'INTERNO DELLO STUDIO**  
a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato

## Schemi operativi di sintesi

---

# COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE

a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato

## Misurare la produttività

- ALCUNI DATI EMPIRICI
- Gli oggetti di analisi (ASA, PRODOTTI, CLIENTI, ecc.)
- LA RILEVAZIONE DEI TEMPI
- L'ANALISI DEI PROCESSI
- LA CONTABILITÀ ANALITICA
- IL BUDGET
- GLI INDICATORI E LA BALANCED SCORECARD
- I COSTI DELLA NON QUALITÀ
- L'ELIMINAZIONE DEGLI SPRECHI

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Una ricerca empirica\*

### Indicatori economici: fatturato

Variazione Fatturato (ultimo biennio)	Tipo «A»	Media	Tipo «B»
Aumento > 10%	11%	14%	25%
Stazionario (-10%;+10%)	71%	70%	66%
Riduzione >-10%	18%	16%	9%

Previsione Fatturato	Tipo «A»	Media	Tipo «B»
Aumento > 10%	7%	9%	13%
Stazionario (-10%;+10%)	65%	64%	69%
Riduzione > 10%	11%	12%	13%
Lo Studio non fa previsioni	17%	15%	6%

\* = School of Management del Politecnico di Milano (2013)

## Una ricerca empirica\*

### Indicatori economici: redditività

Variazione redditività (ultimo biennio)	Tipo «A»	Media	Tipo «B»
Aumento > 10%	11%	15%	28%
Stazionario (-10%;+10%)	67%	63%	47%
Riduzione > 10%	21%	22%	25%

Previsione Redditività	Tipo «A»	Media	Tipo «B»
Aumento > 10%	6%	7%	9%
Stazionario (-10%;+10%)	57%	57%	56%
Riduzione > 10%	17%	18%	22%
Lo Studio non fa previsioni	21%	18%	13%

\* = School of Management del Politecnico di Milano (2013)

## Una ricerca empirica\* - Struttura costi %

Costi	Tipo «A»	Media	Tipo «B»
Costo del personale	45%	45%	43%
Compensi Professionisti	14%	15%	20%
Formazione	2%	2%	2%
Costi commerciali	2%	2%	3%
Costi ICT (Licenze SW)	7%	6%	5%
Costi ICT (Canoni HW)	3%	3%	2%
Costi ICT (Cloud/Noleggi/...)	1%	1%	1%
Materiali di consumo	4%	4%	3%
Affitti uffici	7%	6%	6%
Spese generali	3%	3%	2%
Utenze	5%	4%	4%
Oneri bancari	2%	2%	2%
Altro	7%	7%	7%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* = School of Management del Politecnico di Milano (2013)

## GLI OGGETTI DI ANALISI

- Aree Strategiche di Affari
- Prodotti
- Attività/Processi
- Clienti
- Commesse

## OGGETTI: AREE STRATEGICHE DI AFFARI

### Studio Commercialisti (esempio)

- Contabilità
- Bilanci
- Dichiarazioni
- Consulenza societaria
- Consulenza aziendale
- Collegi sindacali
- Procedure concorsuali
- ...

## Una ricerca empirica\* Tempo % per le Aree Strategiche di Affari

Documenti elaborati e tempo % dedicato	Tipo «A»		Media	Tipo «B»		
	Doc.	Tempo	Doc.	Tempo	Doc.	Tempo
Registrazione fatture (N°/Anno)	36.125	39%	41.613	37%	62.907	34%
Gestione cedolini (N°/Anno)	6.437	25%	13.363	23%	35.690	20%
Dichiarativi (N°/Anno)	535	19%	534	18%	531	16%
<b>Totale Documenti e Tempo %</b>	<b>43.133</b>	<b>83%</b>	<b>55.510</b>	<b>78%</b>	<b>99.128</b>	<b>70%</b>
Incarichi government (N°/Anno)	14	7%	18	7%	28	9%
Operazioni straordinarie (N°/Anno)	9	4%	13	6%	22	8%
Consulenza direzionale (N°/Anno)	22	6%	19	9%	13	13%
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

\* = School of Management del Politecnico di Milano (2013)



## AREE STRATEGICHE DI AFFARI

### Analisi di carattere «strategico»

Alcuni aspetti:

- capacità di generare reddito
- possibili sinergie con altre ASA
- attitudine a consolidare l'immagine dello Studio
- eventuale *gap* tra competenze disponibili e competenze "ottimali"
- dimensione attuale ("volumi") rispetto alla "massa critica"

---

---

---

## AREE STRATEGICHE DI AFFARI

### Tecnologie di erogazione del servizio

- **Procedure:** i problemi sono chiaramente identificati e classificati (non c'è un "problema da risolvere" ma più semplicemente un compito da svolgere → alto livello di standardizzazione)
- **Grey Hair:** la risoluzione dei problemi posti dal cliente può in parte trovare riscontro in soluzioni già adottate in passato o in altri contesti e il servizio è solo parzialmente personalizzato
- **Brains:** i problemi da risolvere sono sempre completamente nuovi e conducono all'erogazione di servizi completamente personalizzati

*Maister (1993)*

## AREE STRATEGICHE DI AFFARI

Tecnologie di erogazione del servizio



Maister (1993)

## AREE STRATEGICHE DI AFFARI

Tecnologie di erogazione del servizio



Maister (1993)

## PRODOTTI

Commercialisti

ESEMPI:

- ASA: Contabilità
  - Contabilità ordinaria
  - Contabilità semplificata
- ASA: Procedure Concorsuali
  - Fallimento
  - Concordato preventivo
  - Liquidazione coatta amm.va
  - ...

---

---

---

## PRODOTTI

Analisi per identificare:

- tecnologia di erogazione (vedi ASA)
  - tipologia di competenze richieste per la realizzazione
  - grado di continuità nella realizzazione del prodotto
  - livello di innovazione del prodotto
  - tipologia di «offerta» del prodotto (singolo / «pacchetto»)
  - prezzo
- 
- 
-

## PRODOTTI – RISORSE UMANE

ASA	Prodotti	Mix risorse obiettivo				Mix risorse attuale			
		Senior	Junior	Esecuti vo	Totale	Senior	Junior	Esecuti vo	Totale
Contabilità	Contabilità ordinaria	30%		70%	100%	40%		60%	100%
Contabilità	Contabilità semplificata	10%		90%	100%	20%		80%	100%
...	...								
Dichiarazioni	Unico Persone Fisiche	5%	20%	75%	100%	20%	15%	65%	100%
Dichiarazioni	Unico Società di Capitali	15%	20%	65%	100%	35%	15%	50%	100%
...	...								
Consulenza aziendale	Controllo di gestione	90%	10%		100%	75%	25%		100%
...	...								

## ATTIVITÀ / PROCESSI

- **Attività:** compito o insieme di compiti che consumano risorse al fine di ottenere un output (destinato sia all'esterno, sia all'interno)
  - attività a valore aggiunto
  - attività a non valore aggiunto
- **Processo:** "insieme delimitato di attività intercorrelate, ciascuna delle quali presenta input e output predefiniti"\*
  - processi primari
  - processi di supporto

\* MELAN E.H. 1993

## ATTIVITÀ / PROCESSI

**Processo: “Bilancio di esercizio”: un esempio di scomposizione in attività**

*Attività:*

1. Raccolta della situazione contabile e degli altri documenti necessari dal cliente
2. Programmazione delle procedure del servizio di elaborazione
3. Lavoro di elaborazione di bilancio e accantonamento delle imposte
4. Controllo del lavoro e censimento delle ore di impegno
5. Fascicolazione
6. Consegna e presentazione del lavoro al cliente

*Tratto da D'AGNOLO M. (2008)*

---

---

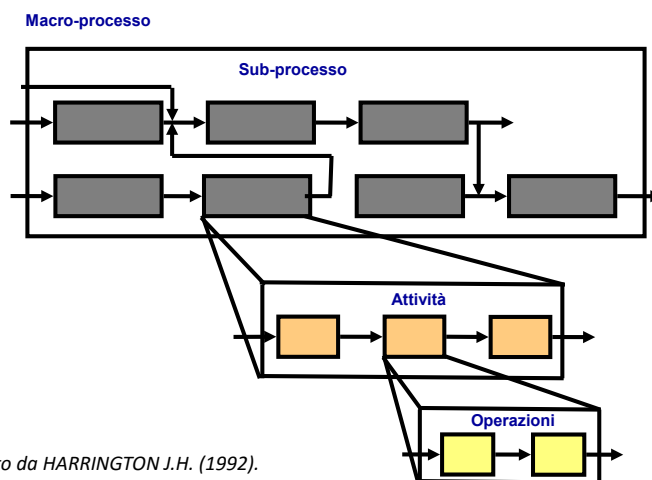
---

## ATTIVITÀ / PROCESSI

**Processi / Attività di supporto: alcuni esempi**

- formazione
- organizzazione di studio
- amministrazione
- centralino
- archivio
- gestione sistemi informatici
- gestione acquisti
- ...

## ATTIVITÀ / PROCESSI



Tratto da HARRINGTON J.H. (1992).

## PRODOTTI / ATTIVITA' – RISORSE UMANE

Risorse Umane	Aree Strategiche di Affari				Aree di supporto			Totale
	Contabilità	Dichiarazioni	Bilanci	...	Centralino	Amministrazione	...	
Mario Verdi	50%	30%	20%					100%
Giorgio Bianchi				50%			50%	100%
...			30%	20%			50%	100%
...					100%			100%
...						80%	20%	100%
Nuovo assunto: Dipendente	60%	40%						100%

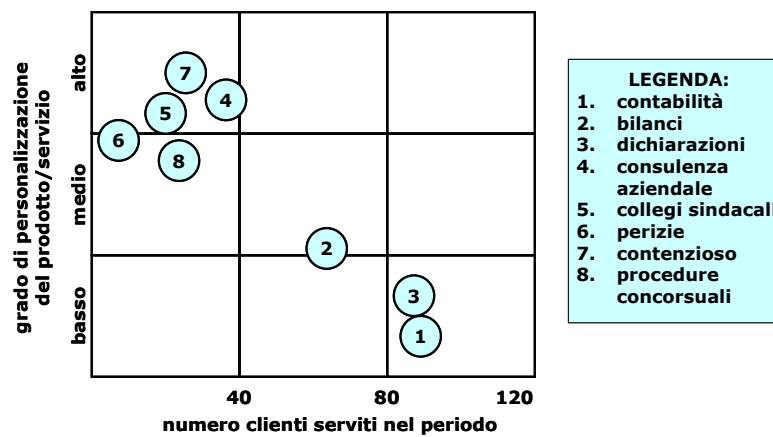
## CLIENTI

Analisi delle caratteristiche della clientela:

- tipologia: soggetti privati, aziende private, enti pubblici,...
- settore di attività: aziende manifatturiere, aziende commerciali, altre aziende di servizi, enti pubblici,...
- dimensione dei clienti (fatturato, numero di addetti,...)
- localizzazione geografica
- modalità di acquisizione del cliente (passaparola, convegni,...)

## ASA / CLIENTI

Esempio: Studio Commercialisti



## CLIENTI / ATTIVITÀ

Attività di marketing rivolte ai clienti:

- potenziali clienti:
  - ✓ *broadcasting* (es. partecipazione a seminari, redazione di articoli,...)
  - ✓ *courting* (es. incontri per tradurre l'interesse manifestato in acquisizione di commesse)
- clienti attuali:
  - ✓ *nurturing* (nuovi servizi)
  - ✓ *listening*

Tratto da: MAISTER D. H. (1993) e (2005).

---

---

---

## CLIENTI

***Clienti attuali: listening***

- **Perché ascoltare i clienti? Ad esempio:**
  - ✓ Migliorare la competitività dei servizi attuali
  - ✓ Identificare opportunità di fornire nuovi servizi
- **Quali strumenti? Ad esempio:**
  - ✓ Visite ai clienti
  - ✓ Colloqui di «valutazione» al termine di un «progetto»
  - ✓ Questionari
  - ✓ ...



## CLIENTI

### **Clienti attuali: nurturing**

- **I clienti attuali rappresentano ottime «prospettive»**
  - ✓ Correlazione tra tempo dedicato al «marketing» sui clienti attuali e probabilità di ottenere nuove commesse
  - ✓ Criticità: fiducia
  - ✓ Individuare nuove esigenze *dovrebbe* essere più semplice
  - ✓ Probabile assenza di/minore intensità competitiva (concorrenti) su nuove esigenze
- **Redditività «dell'investimento»**
  - ✓ Maggiore probabilità di trasformare l'investimento in ricavi
  - ✓ Probabile minore pressione sul prezzo
  - ✓ Minori rischi di "perdite" di tempo per *sintonizzarsi* sulle esigenze, per dover rifare il lavoro,...
  - ✓ Maggiore possibilità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse (mix) a parità di qualità
  - ✓ Rilevazione dei costi
    - ✓ clienti attuali: costi rilevati esplicitamente → evidenza di minore redditività del cliente
    - ✓ clienti nuovi: il costo probabilmente resta "nascosto" tra i costi comuni di studio

---

---

---

## COMMESSE

- **Commessa:** incrocio prodotto-cliente → la specifica prestazione erogata dallo Studio ad un cliente individuato (es: contabilità ordinaria della Società XXX, bilancio di esercizio della Società YYY)
- Alcuni aspetti:
  - «parcellazione»
  - altro non direttamente esprimibile in termini quantitativo-monetari (es. soddisfazione del cliente; crescita e apprendimento delle risorse umane, immagine dello Studio...)
  - commesse *interne*

## LE RESPONSABILITÀ

- CHE COSA uno Studio fa:
  - ✓ Aree Strategiche di Affari
  - ✓ Prodotti/Commesse
- A CHI offre le proprie prestazioni
  - ✓ Clienti
- COME svolge la propria attività
  - ✓ Processi/Attività

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE RICHIEDE ANCHE LA DEFINIZIONE DI CHI è responsabile

- ✓ Professionista
- ✓ Responsabili di unità organizzative
- ✓ ...

---

---

---

## TIMESHEET

**Obiettivo: misurare il tempo impiegato rispetto ai diversi oggetti (ASA, prodotto, attività/processo, cliente, commessa).**

Dati essenziali (oltre al tempo):

- quando: data della rilevazione
- chi:
  - ✓ soggetto che compila
  - ✓ soggetto responsabile (della pratica, del progetto)
- cosa: attività / prodotto (→ ASA)
- per chi: cliente

Nota: incrocio attività/prodotto – cliente → commessa

---

---

---

## TIMESHEET

Altri possibili riferimenti:

- Quando → altri riferimenti temporali:
  - ✓ assunzione dell'incarico
  - ✓ assegnazione dell'incarico al soggetto responsabile e al soggetto incaricato
  - ✓ scadenza concordata con il cliente
  - ✓ inizio e fine delle attività
- Dove:
  - ✓ luogo di realizzazione dell'attività
- Tempo:
  - ✓ oltre al tempo di realizzazione anche il tempo impiegato per eventuali spostamenti

---

---

---

## TIMESHEET

Elementi da considerare e definire nella progettazione ed implementazione dello strumento:

- Attività / Prodotti
  - ✓ livello di profondità
  - ✓ definizione formalizzata dei contenuti («glossario»)
- Cliente → denominazione univoca
- Individuazione del supporto informatico
- Modalità di compilazione
  - ✓ intervallo minimo oggetto di rilevazione
  - ✓ quadratura ore (presenza – tempo rilevato)
  - ✓ frequenza della rilevazione

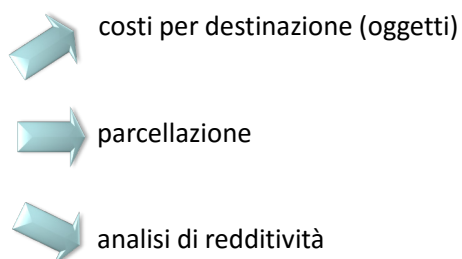
## TIMESHEET

Altri aspetti organizzativi e comportamentali:

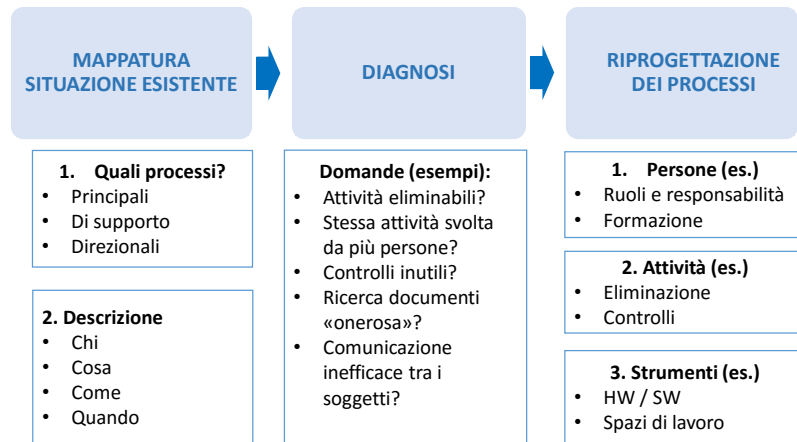
- Fase iniziale di introduzione dello strumento
  - ✓ formazione delle risorse umane
  - ✓ feedback (analisi dei risultati) frequenti e condivisione in ottica «costruttiva» anche degli aspetti organizzativi
- Successivamente:
  - ✓ feedback periodico
  - ✓ ottica ex-ante accanto a quella ex-post

## TIMESHEET

*Timesheet:*  
input per il sistema di  
contabilità analitica



## ANALISI DEI PROCESSI



## ANALISI DEI PROCESSI

Alcuni aspetti da considerare nella mappatura:

- Terminologia
- Soggetti da coinvolgere → finalità della mappatura (es. timesheet; razionalizzazione dei processi,...)
- Strumenti / Metodologie
  - documentazione esistente
  - questionari
  - interviste / riunioni - gruppo / singoli soggetti

## PROCESSI (COSA) → PROCEDURE (COME)

**Procedura: le «regole»**

1. Quali attività devono essere svolte
2. Come devono essere svolte le attività
3. Chi deve svolgere le attività
4. Quando devono essere svolte le attività

## CHECK LIST

**Check List: la verifica**

1. Elenco attività da svolgere («critiche»)
2. Soggetto responsabile / controllore
3. Scadenza
4. Effettivo svolgimento dell'attività

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Sistema di rilevazioni volto a determinare costi e risultati economici parziali dell'attività

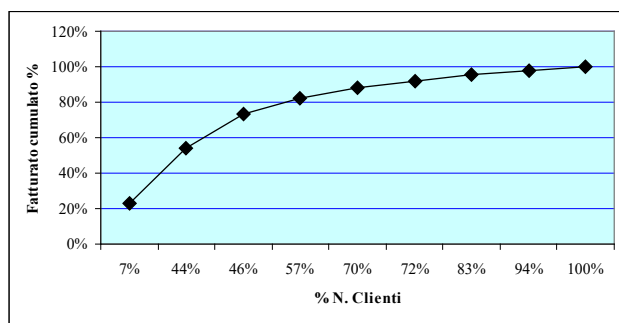
Costruire, attraverso l'elaborazione dei dati di base, informazioni di costo e di ricavo riferite ai diversi oggetti «parziali» e responsabilità:

- ASA
- Prodotto
- Cliente
- Commessa
- Responsabile (Professionista)

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

### Analisi dei ricavi: ABC

- Dati di base in ordine decrescente di fatturato e cumulare i fatturati relativi
- Possibili oggetti di analisi: clienti, ASA, prodotti (anche incrociati, es. clienti/ASA).



## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Analisi dei COSTI

Costo del personale: calcolo del costo orario

$$\text{costo orario} = \frac{\text{compenso annuo}}{\text{ore lavorabili/lavorate}}$$

**1. Compenso annuo professionista** = compenso definito o “figurativo”

**2. Compenso annuo dipendenti/collaboratori** = compenso totale di competenza, comprensivo di tutti gli oneri a carico dello studio

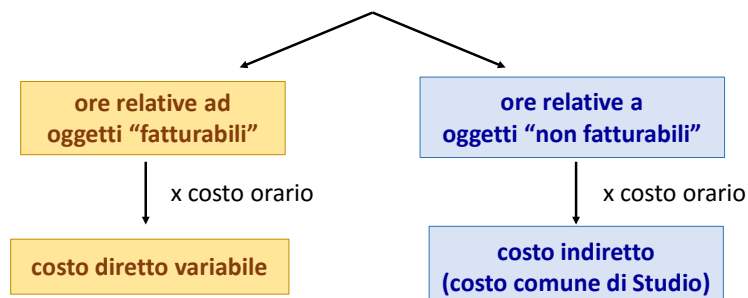
Può essere opportuno costruire costi orari differenziati (es: per categorie)

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Analisi dei COSTI

Costo del personale: fatturabile / non fatturabile

**Sistema di rilevazione dei tempi**  
(timesheet)

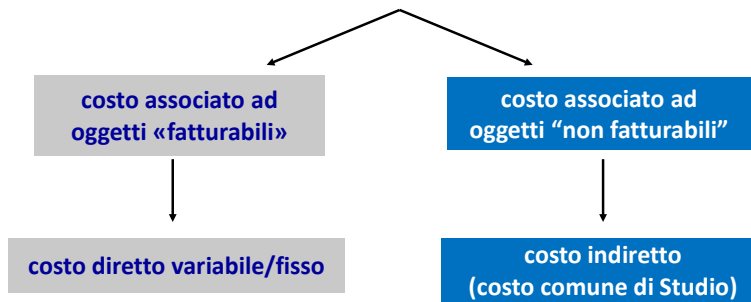




## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

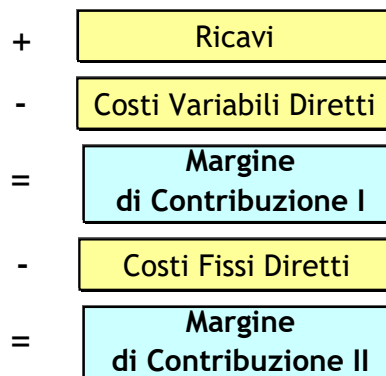
Analisi dei COSTI  
Altri costi di Studio

Gestire la «destinazione» del costo



## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Risultati economici parziali  
Margine di Contribuzione di I e II livello



## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Risultati economici parziali  
Margine di Contribuzione di I e II livello

<p>Fatturato ASA - Costi diretti variabili ASA <b>= Margine di contribuzione I per ASA</b> - Costi diretti fissi per ASA <b>= Margine di contribuzione II per ASA</b></p>	<p><i>Valorizzazione ore per ASA</i> Costo dei diversi componenti dello studio (professionisti, collaboratori, dipendenti) calcolato come prodotto tra il costo orario e le ore impiegate da ciascuno nell'ASA in questione.</p>
<p>Fatturato CLIENTE - Costi diretti variabili CLIENTE <b>= Margine di contribuzione I per CLIENTE</b> - Costi diretti fissi per CLIENTE <b>= Margine di contribuzione II per CLIENTE</b></p>	<p><i>Valorizzazione ore per CLIENTE</i> Costo dei diversi componenti dello studio (professionisti, collaboratori, dipendenti) calcolato come prodotto tra il costo orario e le ore impiegate da ciascuno per il CLIENTE in questione.</p>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
allocazione dei costi indiretti

L'imputazione dei costi indiretti agli oggetti di costo (ASA, Prodotto, Cliente, Commessa) dovrebbe avvenire nel rispetto del criterio funzionale o principio causale:

la quota di costi indiretti imputata a ciascun oggetto dovrebbe esprimere/approssimare in modo soddisfacente il contributo offerto dai fattori indiretti alla realizzazione dell'oggetto stesso

- Basi di imputazione *a valore (monetarie)*  
(es. costo diretto del personale, costi diretti, ricavi, ...)
- Basi di imputazione *quantitative non monetarie* (es. ore)

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:

allocazione dei costi indiretti

Procedimento di calcolo:

a) Determinazione del coefficiente di imputazione:

$$\frac{\text{Costo indiretto da ripartire}}{\text{Valore totale della base}}$$

b) Calcolo della quota di costo indiretto relativo all'oggetto di costo "A":

$$\begin{array}{c} \text{Coefficiente di imputazione} \\ \times \\ \text{valore della base di riparto relativa all'oggetto "A"} \end{array}$$

---

---

---

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:

allocazione dei costi indiretti

Principali metodi per l'attribuzione dei costi indiretti:

- Base unica (full costing a base unica)
  - Base multipla (full costing a base multipla)
  - Metodo dei centri di costo
  - Activity Based Costing
- 
- 
-

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
allocazione dei costi indiretti

Totale ricavi Studio	€ 450.000	100%
Costi diretti Studio	€ 160.000	36%
<i>MdC</i>	<i>€ 290.000</i>	<i>64%</i>
Costi indiretti Studio	€ 220.000	49%
<i>Risultato economico</i>	<i>€ 70.000</i>	<i>16%</i>

	<b>Commessa A</b>	<b>Commessa B</b>
Ricavo	€ 20.000	€ 12.000
Costo diretto	€ 5.000	€ 6.000
MdC	€ 15.000	€ 6.000
MdC %	75%	50%
Tempo impiegato	50 ore	100 ore

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
allocazione dei costi indiretti → BASE UNICA

<b>Costo pieno (1): base "costi diretti"</b>		
Costi indiretti Studio	€ 220.000	<b>1,4</b>
Costi diretti Studio	€ 160.000	
	<b>Commessa A</b>	<b>Commessa B</b>
Ricavo	€ 20.000	€ 12.000
Costo diretto	€ 5.000	€ 6.000
MdC	€ 15.000	€ 6.000
MdC %	75%	50%
Costi indiretti imputati	€ 6.875	€ 8.250
Costo pieno (1)	€ 11.875	€ 14.250
Risultato netto	€ 8.125	-€ 2.250
<b>Risultato netto %</b>	<b>41%</b>	<b>-19%</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
 allocazione dei costi indiretti → BASE UNICA

<b>Costo pieno (2): base "ricavi"</b>		
Costi indiretti Studio	€ 220.000	<b>0,5</b>
Totale ricavi Studio	€ 450.000	
	<b>Commessa A</b>	<b>Commessa B</b>
Ricavo	€ 20.000	€ 12.000
Costo diretto	€ 5.000	€ 6.000
MdC	€ 15.000	€ 6.000
MdC %	75%	50%
Costi indiretti imputati	€ 9.778	€ 5.867
Costo pieno (1)	€ 14.778	€ 11.867
Risultato netto	€ 5.222	€ 133
<b>Risultato netto %</b>	<b>26%</b>	<b>1%</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
 allocazione dei costi indiretti → BASE UNICA

<b>Costo pieno (3): base "ore dirette"</b>		
Costi indiretti Studio	€ 220.000	<b>33,1</b>
Totale ore dirette	6.650	
	<b>Commessa A</b>	<b>Commessa B</b>
Ricavo	€ 20.000	€ 12.000
Costo diretto	€ 5.000	€ 6.000
MdC	€ 15.000	€ 6.000
MdC %	75%	50%
Costi indiretti imputati	€ 1.654	€ 3.308
Costo pieno (1)	€ 6.654	€ 9.308
Risultato netto	€ 13.346	€ 2.692
<b>Risultato netto %</b>	<b>67%</b>	<b>22%</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:  
allocazione dei costi indiretti → BASE MULTIPLA

Costo pieno (4): basi "ricavi" e "costi diretti"		
Costi commerciali	€ 50.000	<b>0,1</b>
Totale ricavi Studio	€ 450.000	
Costi gen.li e amm.vi	€ 170.000	<b>1,1</b>
Totale costi diretti	160.000	
	<b>Commessa A</b>	<b>Commessa B</b>
Ricavo	€ 20.000	€ 12.000
Costo diretto	€ 5.000	€ 6.000
MdC	€ 15.000	€ 6.000
MdC %	75%	50%
Costi commerciali	€ 2.222	€ 1.333
Costi gen.li e amm.vi	€ 5.313	€ 6.375
Costo pieno (4)	€ 12.535	€ 13.708
Risultato netto	€ 7.465	-€ 1.708
Risultato netto %	37%	-14%

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

### Conto Economico per ASA

	ASA 1	ASA 2	ASA 3	ASA 4	TOTALE
<b>Fatturato</b>					
<b>Costi variabili diretti:</b>					
Costo del professionista					
Costo dei collaboratori					
Costo dei dipendenti					
Altri costi variabili diretti					
<b>Margine lordo di contribuzione</b>					
<b>Costi fissi diretti</b>					
<b>Margine di contribuzione per ASA</b>					
<b>Costi comuni indiretti:</b>					
Costo del professionista					
Costo dei collaboratori					
Costo dei dipendenti					
Ammortamenti					
Utenze					
...					
<b>Risultato economico</b>					

Possibilità di aggregazione per attività di supporto / unità organizzative

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

### Conto Economico per ASA

- individuare le aree che apportano il maggior contributo alla redditività dello studio e ottimizzare l'impiego delle risorse nel contesto esistente
- ottica prospettica (medio-lungo periodo)
  - MdC per ASA non è l'unico elemento di valutazione
  - opportuno affiancare altri parametri relativi, per esempio, a clienti e risorse umane (competenze)

---

---

---

## BUDGET

- documento che sintetizza in termini economico-finanziari gli obiettivi gestionali per un periodo amministrativo
- nel Budget si fissano gli obiettivi da raggiungere nel periodo di riferimento, si individuano i percorsi di attuazione e si indica l'impegno di risorse necessarie



*Tratto da BERGAMIN BARBATO M. (2008)*

---

---

---

## BUDGET

### ASPETTI DA VALUTARE

- coinvolgimento dei responsabili all'interno dello Studio
- esplicitazione delle strategie ai responsabili coinvolti (o dei cardini del percorso strategico)
- valorizzazione dei contributi informativi e decisionali forniti dai soggetti coinvolti

---

---

---

## RUOLI DEL BUDGET

### Responsabilizzazione e Motivazione



- Indicazione degli obiettivi
- Livello dell'obiettivo (più o meno sfidante) → motivazione

### Valutazione della performance



- Obiettivi di budget → benchmark per la valutazione dei risultati
- Altri benchmark: dati storici, ...



## RUOLI DEL BUDGET

### Coordinamento e integrazione



- Costruzione (ex ante)
- Realizzazione (ex post)

### Formazione e Apprendimento



- Analisi comportamento costi e ricavi in relazione all'attività
- Opportunità di miglioramento

---

---

---

## BUDGET

Le fasi:

- ✓ Forecast dell'anno "n-1";
- ✓ Definizione obiettivi generali dell'anno "n";
- ✓ Budget dei Ricavi;
- ✓ Budget delle Risorse umane;
- ✓ Budget degli Altri Costi di Studio;
- ✓ Budget degli Investimenti;
- ✓ Conto Economico, Stato Patrimoniale, Budget finanziario e Budget di Tesoreria.

## BUDGET

### Budget dei ricavi

- Analisi delle commesse in essere: programmazione ricavi per le commesse completate e/o confermate nel periodo successivo (con eventuali variazioni)
- Programmazione «nuovi» ricavi: nuovi clienti, nuovi prodotti, ampliamento dell'offerta a clienti esistenti (con prodotti esistenti),...
  - ✓ opportuno procedere con analisi specifiche / incrociate per le diverse dimensioni
  - ✓ non è necessario (solitamente nemmeno «possibile»), arrivare al minimo dettaglio (singola commessa)
- Aspetti finanziari: tempi di pagamento, durata media crediti

## BUDGET

### Budget dei ricavi

#### Area Strategica di Affari: Contabilità

##### Prodotto: Contabilità ordinaria

<i>Clients</i>	<i>Anno n-1</i>	<i>Budget Anno n</i>
Rossi S.r.l.	€ 2.000	€ 2.200
...		
Nuovi clienti		€ 10.000
<i>Totale ricavi</i>	....	....

#### Cliente Rossi S.r.l.

<i>Prodotti</i>	<i>Anno n-1</i>	<i>Budget Anno n</i>
Contabilità ordinaria	€ 2.000	€ 2.200
Bilancio	€ 3.000	€ 3.100
Dichiarazioni	€ 1.000	€ 1.000
Consulenza controllo di gestione		€ 10.000
<i>Totale ricavi</i>	....	....

## BUDGET

### Budget Risorse Umane

- Confronto risorse necessarie – risorse disponibili (ore/TPE)
- Risorse necessarie → Budget dei ricavi (se disponibili: riferimento a tempi standard)
- Risorse disponibili: considerare informazioni già note (es. pensionamenti, scadenze di contratti a tempo determinato,...)
- Possibile strumento: matrice che incrocia le singole risorse dello Studio con le dimensioni in cui queste saranno impiegate nell'esercizio successivo (ASA, Prodotti, Clienti, Commesse, attività di supporto)

## BUDGET

### Budget Risorse Umane

Risorse Umane	Aree Strategiche di Affari				Aree di supporto			Totale
	Contabilità	Dichiarazioni	Bilanci	...	Centralino	Amministrazione	...	
Mario Verdi	50%	30%	20%					100%
Giorgio Bianchi				50%			50%	100%
...			30%	20%			50%	100%
...					100%			100%
...						80%	20%	100%
Nuovo assunto: Dipendente	60%	40%						100%

## BUDGET

### Budget Altri Costi di Studio

- Sono compresi costi riferiti sia a dimensioni “fatturabili” (es. ammortamenti specifici, viaggi e trasferte, consulenze esterne,...), sia a dimensioni “non fatturabili” (costi «di struttura»)
- Opportuno associare i costi alla dimensione di riferimento (ASA / Aree di supporto, con possibile articolazione per attività, unità organizzativa,...)
- Possibile approccio: incrementale → variazioni rispetto al periodo precedente
- Aspetti finanziari: tempi di pagamento, durata media debiti

## BUDGET

### Budget Altri Costi di Studio

<i>Altri Costi di Studio</i>	<i>Contabilità</i>	<i>Consulenze</i>	<i>...</i>	<i>Amministrazione</i>	<i>Costi generali di Studio</i>	<i>Totale</i>
Ammortamento Software	100		50		200	
Viaggi e trasferte		500				
Canoni di assistenza	25				200	
Utenze					250	
...						
Totale						

## BUDGET

### Budget degli Investimenti

- Indicazioni dal Piano Strategico (es. costi associati all'apertura di nuovi uffici)
- Indicazioni dallo sviluppo degli step precedenti (ad esempio: acquisto di strumentazione per i nuovi dipendenti)
- Aspetti finanziari: tempi di pagamento

## BUDGET

### Budget degli Investimenti

Descrizione investimento	Area di pertinenza	Importo complessivo	Data / Periodo di acquisto	Pagamento	Vita utile	Quota ammortamento anno "n"
Acquisto HW e SW	Amministrazione	9.000	Gennaio Anno "n"	1°) 5.000 al 31.01. 2°) 4.000 al 30.06.	3 anni	3.000
Acquisto Mobili e Arredi	Centralino	6.000	Luglio / Anno "n"	1°) 3.000 al 31.07. 2°) 3.000 al 30.09.	5 anni	600
...						
...						
Totale						

## BUDGET

### Budget Finanziari

- Valenza: simulare e valutare gli impatti sulla dinamica finanziaria dei programmi di azione (gestione operativa, politiche di investimento e finanziamento)
- Si tratta di rappresentare i flussi in entrata e in uscita previsti in corrispondenza dei diversi periodi

## BUDGET

### Budget di tesoreria

	Periodo: 1/1/Anno "n" - 15/01/Anno "n"	Periodo: 16/1/Anno "n" - 31/01/Anno "n"	...	...	...
<i>Saldo iniziale</i>					
<i>+ Entrate del periodo</i>					
Incassi da clienti					
...					
<i>Totale entrate</i>					
<i>- Uscite del periodo</i>					
Personale					
Oneri sociali					
Canoni di assistenza					
Leasing					
Utenze					
HW e SW					
Mobili e arredi					
....					
<i>Totale uscite</i>					
<i>Saldo finale del periodo</i>					

## BUDGET

### Altri aspetti

- Il Processo di Budget è iterativo
- Dopo l'approvazione del documento è opportuna la presentazione ai responsabili che hanno collaborato alla sua redazione (da valutare se comunicare anche agli altri soggetti)
- Monitoraggio in corso d'anno
- Eventuale fase di *revised budget*

---

---

---

## FOCUS: ALCUNI INDICATORI «TIPICI» DEGLI STUDI PROFESSIONALI

### *Utilization:*

capacità dello Studio di impiegare il tempo in attività atte a generare direttamente ricavi

Esempio di indicatore:  
$$\frac{\text{ore dedicate ad attività fatturabili}}{\text{ore totali}}$$

Può essere calcolato a livello complessivo di Studio / per aree / fino a livello di singolo dipendente

## FOCUS: ALCUNI INDICATORI «TIPICI» DEGLI STUDI PROFESSIONALI

### *Realization:*

capacità dello Studio di addebitare al cliente tutte le ore dedicate alla realizzazione della prestazione (valorizzate alla tariffa oraria std)

Esempio di indicatore:

ore dedicate alla commessa x tariffa oraria standard  
importo fatturato al cliente

## FOCUS: ALCUNI INDICATORI «TIPICI» DEGLI STUDI PROFESSIONALI

### *Leverage:*

attiene alle risorse umane impiegate nella realizzazione delle prestazioni offerte in termini di:

- tipologia (mix) di competenze coinvolte (es. senior, junior, personale esecutivo). Esempi di indicatori:
  - ✓ numero di senior / numero di junior;
  - ✓ numero di esecutivi / numero di senior;
  - ✓ numero totale di soggetti coinvolti (staff) / numero di senior.
- dimensione del *team*. Esempio di indicatore:
  - numero medio di persone coinvolte in ciascuna commessa



## FOCUS: ALCUNI INDICATORI «TIPICI» DEGLI STUDI PROFESSIONALI

### *Profitability Formula*

$$\frac{\text{Reddito}}{\text{Soci}} = \frac{\text{Reddito}}{\text{Fatturato}} \times \frac{\text{Fatturato}}{\text{Staff}} \times \frac{\text{Staff}}{\text{Soci}}$$

## INDICATORI

- Indicatori: strumenti atti a misurare e rappresentare la performance di un'organizzazione, lo sforzo compiuto verso il raggiungimento di obiettivi prefissati
- Definizione del sistema di indicatori:
  - deve discendere dalla strategia dello Studio
  - non è solo una questione di carattere tecnico, vanno considerati anche aspetti di carattere organizzativo e comportamentale

## INDICATORI

- Indicatori di **scenario**
  - Indicatori di **input**
  - Indicatori di **attività**
  - Indicatori di **processo**
  - Indicatori di **output**
  - Indicatori di **outcome**
- 
- 
- 

## INDICATORI: SCENARIO

**Oggetto: contesto di riferimento (caratteristiche, dinamiche)**

Esempi:

- indicatori che rappresentano la situazione “demografica” delle imprese dei diversi settori (es. tasso di natalità, mortalità, sviluppo, il numero di fallimenti,...)
  - situazione economica del contesto di riferimento (es. Valore Aggiunto,...)
- 
- 
-

## INDICATORI: INPUT

**Oggetto: risorse disponibili**

Esempi:

- costo del personale
- numero di addetti
- numero di ore disponibili
- ...

ma anche ...

- caratteristiche qualitative delle risorse  
(es. conoscenze, competenze)

---

---

---

## INDICATORI: ATTIVITÀ

**Oggetto: volume di attività**

Esempi:

- numero di pratiche
- numero di telefonate
- numero di clienti
- numero di circolari informative destinate alla clientela
- numero di ore dedicate alle ASA
- numero di ore dedicate ad attività di supporto
- numero di ore di formazione ricevuta dai dipendenti
- ...

## INDICATORI: PROCESSO

**Oggetto:** svolgimento di attività concatenate e finalizzate ad un unico risultato

Esempi:

- tempo di realizzazione di una pratica
- tempo di evasione di una pratica
- ....

---

---

---

## INDICATORI: OUTPUT

**Oggetto:** risultato dell'attività

Esempi:

- numero di errori/non conformità
  - numero di reclami
  - % di pratiche riprocessate
  - % di pratiche evase nei termini concordati
  - % di dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione
  - numero di clienti nuovi
  - numero di clienti persi
  - ...
- 
- 
-

## INDICATORI: OUTCOME

Oggetto: impatto prodotto *anche* con l'agire dello Studio

Esempi:

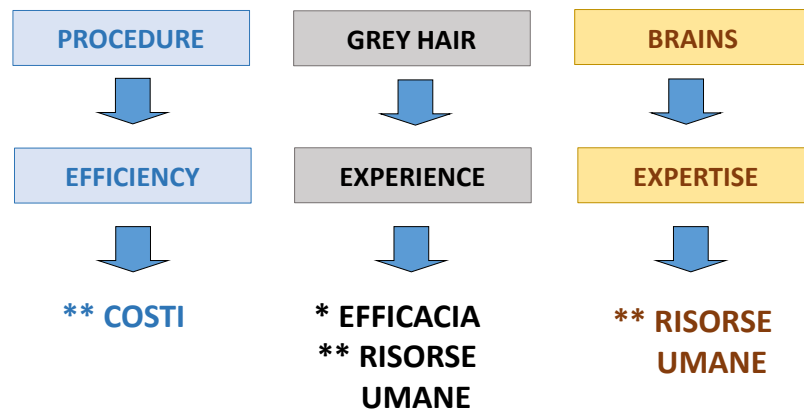
- Clienti: tasso di soddisfazione, conoscenze e competenze "trasmesse"
- Risorse umane: tasso di soddisfazione, sviluppo professionale
- ...

---

---

---

### ASA/PRODOTTI E MISURE DI PERFORMANCE



## INDICATORI DI PERFORMANCE NEGLI STUDI PROFESSIONALI: UNA RICERCA EMPIRICA

	P <sup>2</sup>	MPB	P <sup>2</sup>	MPB
	(valori assoluti)		(% di colonna)	
Tasso di rotazione della clientela	8	10	5%	8%
Numero nuovi clienti acquisiti	65	35	39%	28%
Grado di soddisfazione dei clienti	68	56	41%	44%
Fatturato medio per cliente	25	26	15%	20%

*P. GUBITTA (2008)*

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NEGLI STUDI PROFESSIONALI:UNA RICERCA EMPIRICA

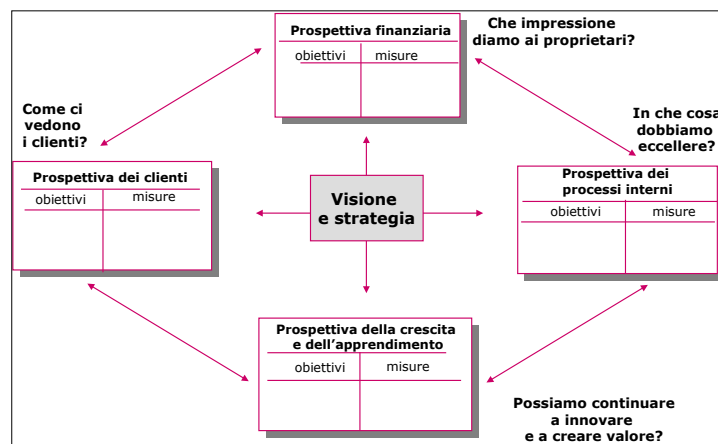
	P <sup>2</sup>	MPB	P <sup>2</sup>	MPB
	(valori assoluti)		(% di colonna)	
In base a chi ha procurato il contatto	42	19	27%	18%
In base alle competenze di ciascuno	66	52	42%	49%
In base al carico di lavoro	40	32	26%	30%
In base alle preferenze del cliente	8	4	5%	4%

*P. GUBITTA (2008)*

## SISTEMI DI CONTROLLO MULTIDIMENSIONALI

- **Oltre la dimensione economico-finanziaria:**
  - limite di carattere “temporale”
  - limite nell’attitudine a monitorare le risorse intangibili
- Adozione di **criteri “strategici”** per l’individuazione delle aree da presidiare
- Necessità di una **relazione tra strategia e sistema di misurazione e controllo**

## BALANCED SCORECARD



Kaplan & Norton (1992; 1996)

## BALANCED SCORECARD

### Prospettiva economico-finanziaria

Apprezzare l'impatto economico-finanziario generato dall'implementazione della strategia e dei relativi piani di attuazione

Esempi di oggetti di misurazione:

- Margine di contribuzione
- Risultato operativo
- Flussi di cassa

*Kaplan & Norton (1992; 1996)*

---

---

---

## BALANCED SCORECARD

### Prospettiva dei clienti

Focalizzare l'attenzione sull'imprescindibilità della creazione di valore per la clientela servita

Esempi di oggetti di misurazione:

- Soddisfazione della clientela
- Fidelizzazione della clientela
- Acquisizione di nuovi clienti
- Prezzo (rispetto ai concorrenti)
- Tempi (risposta, rispetto delle scadenze,...)
- Reclami

*Kaplan & Norton (1992; 1996)*

---

---

---



## BALANCED SCORECARD

### Prospettiva dei processi interni

Presidiare i processi che impattano maggiormente sulla soddisfazione della clientela e sul perseguimento dei risultati economico-finanziari

4 categorie di processi interni:

- Processi operativi
- Processi di gestione dei clienti
- Processi di gestione dell'innovazione
- Processi di gestione delle relazioni con la comunità e con l'ambiente

*Kaplan & Norton (1992; 1996)*

---

---

---

## BALANCED SCORECARD

### Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Presidiare "l'infrastruttura" (persone, sistemi, procedure) che supporta la crescita ed il miglioramento nel medio-lungo periodo

Esempi di oggetti di misurazione:

- Soddisfazione del personale
- Fedeltà del personale
- Formazione
- Analisi e misurazione delle competenze
- Disponibilità e tempestività delle informazioni
- Miglioramenti nei processi critici

*Kaplan & Norton (1992; 1996)*

---

---

---

## BALANCED SCORECARD

### Alcune considerazioni

- Finalità della *BSC*: tradurre la strategia in obiettivi e misure → collegare il processo di sviluppo e formulazione della strategia dello Studio con la fase attuativa.
- Approccio nella selezione degli indicatori fondato sulla ricerca di una relazione tra indicatore e strategia dello Studio.
- Necessità di un'esplicitazione delle relazioni di causa-effetto tra le diverse prospettive ed i relativi indicatori (*BSC Strategy Map*)
- La *BSC* va intesa quale strumento integrativo (non sostitutivo) di altri sistemi di indicatori di performance dello Studio (solo indicatori atti a catturare i fattori dai quale dipende il successo competitivo dello Studio).

*Kaplan & Norton (1992; 1996)*

## Una ricerca empirica\*: alcune evidenze emerse

	Studio A	Studio B
Tempo trascorso in Studio dal titolare / titolari	100% o quasi	50% o meno
ASA: incidenza business "tradizionale"	maggiore	minore
ICT --> Utilizzo tecnologie / strumenti informatici (GED, Conservazione Digitale, COGE, Banche dati, sito web, strumenti per lavoro in mobilità,...)	minore	maggiore
Strumenti di controllo (rilevazione) scadenze	minore	maggiore
Strumenti di rilevazione del tempo (Timesheet)	minore	maggiore
ASA: produttività business "tradizionale"	minore	maggiore (quasi 50% in più)
Processi di supporto: produttività Archiviazione	minore	maggiore (più del doppio)
Processi di supporto: proattività acquisizione / gestione clienti	minore	maggiore
Processi di supporto: tempo dedicato gestione amm.va	maggiore	minore
Processi di supporto: tempo dedicato gestione formazione	minore	maggiore
Processi di supporto: tempo dedicato gestione interna ICT	maggiore	minore
Processi direzionali: controllo di gestione	minore	maggiore
Azioni di recupero efficienza e produttività	> leve interne	> leve esterne

\* = *School of Management del Politecnico di Milano (2013)*

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Analisi economica consuntiva (2 anni)

Dati di base:

- Personale: costo annuo e ore annue lavorate (per addetto)
- Conto economico di Studio
- Fatturato per cliente
- Numero clienti per ASA / Prodotto

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Personale: costo e ore annue per addetto

PROF./COLLAB.	COSTO TOTALE	ORE LAVORATE	COSTO ORARIO
PROFESSIONISTA	60.000	2.389	25
PRATICANTE	12.354	2.010	6
<b>TOTALI</b>	<b>72.354</b>	<b>4.399</b>	

DIPENDENTE	COSTO TOTALE	ORE LAVORATE	COSTO ORARIO
ROSSI	27.354	1.968	14
BIANCHI	25.744	1.843	14
VERDI	10.383	1.230	8
GIALLI	5.212	548	10
<b>TOTALI</b>	<b>68.692</b>	<b>5.589</b>	

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Analisi / Elaborazioni

- Individuazione ASA / Prodotti
- Suddivisione Costo ed Ore del personale (diretto / indiretto)
- Suddivisione Costo ed Ore del personale per ASA / Prodotti
- Fatturato per ASA/Prodotti
- Analisi Altri Costi: individuazione costi diretti per ASA
- Conto Economico per ASA

---

---

---

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Individuazione ASA / Prodotti

- contabilità
  - bilanci
  - dichiarazioni
  - sindaco revisore
  - consulenza fiscale tributaria
  - assistenza esterna
  - procedure concorsuali
  - contenzioso
  - assistenza societaria
  - consulenza aziendale
  - consulenze diverse
  - perizie
  - ici
- 
- 
-

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Costo / Ore personale: suddivisione diretto / indiretto

DIPENDENTE	ORE LAVORATE	% DIR.	% INDIR.	ORE DIRETTE	ORE INDIRETTE	COSTO DIRETTO	COSTO INDIRETTO	COSTO TOTALE
ROSSI	1.968	80%	20%	1.574	394	21.883	5.471	27.354
BIANCHI	1.843	85%	15%	1.567	276	21.882	3.862	25.744
VERDI	1.230	50%	50%	615	615	5.191	5.191	10.383
GIALLI	548	50%	50%	274	274	2.606	2.606	5.212
<b>TOTALI</b>	<b>5.589</b>			<b>4.030</b>	<b>1.559</b>	<b>51.562</b>	<b>17.130</b>	<b>68.692</b>

PROF./COLLAB.	ORE LAVORATE	% DIR.	% INDIR.	ORE DIRETTE	ORE INDIRETTE	COSTO DIRETTO	COSTO INDIRETTO	COSTO TOTALE
PROFESSIONISTA	2.389	60%	40%	1.433	956	36.000	24.000	60.000
PRATICANTE	2.010	55%	45%	1.106	905	6.795	5.559	12.354
<b>TOTALI</b>	<b>4.399</b>			<b>2.539</b>	<b>1.860</b>	<b>42.795</b>	<b>29.559</b>	<b>72.354</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Costo / Ore personale: suddivisione per ASA / Prodotti

BIANCHI				VERDI			
ASA	ORE	%	COSTO/ASA	ASA	ORE	%	COSTO/ASA
BILANCI	409	26%	5.690	BILANCI	154	25%	1.298
ASS. ESTERNA	268	17%	3.720	DICHIARAZIONI	228	37%	1.921
DICHIAR.	535	34%	7.440	ICI	49	8%	415
ICI	126	8%	1.751	PROC. CONC.LI	185	30%	1.557
PROC. CONC.LI	236	15%	3.282	<b>TOTALE</b>	<b>615</b>	<b>100%</b>	<b>5.191</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1.574</b>	<b>100%</b>	<b>21.883</b>				

ROSSI				GIALLI			
ASA	ORE	%	COSTO/ASA	ASA	ORE	%	COSTO/ASA
CONTABILITÀ	940	60%	13.129	BILANCI	69	25%	652
DICHIARAZIONI	470	30%	6.565	DICHIARAZIONI	101	37%	964
BILANCI	157	10%	2.188	ICI	22	8%	208
<b>TOTALE</b>	<b>1.567</b>	<b>100%</b>	<b>21.882</b>	PROC. CONC.LI	82	30%	782
				<b>TOTALE</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>	<b>2.606</b>

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Costo / Ore personale: suddivisione per ASA / Prodotti

PROFESSIONISTA				PRATICANTE			
ASA	ORE	%	COSTO/ASA	ASA	ORE	%	COSTO/ASA
BILANCI	129	9%	3.240	CONTABILITA'	99	9%	612
ASSIST. ESTERNA	72	5%	1.800	BILANCI	99	9%	612
CONS. FISC. E TRIB.	72	5%	1.800	ASS. ESTERNA	22	2%	136
CONS. DIVERSE	72	5%	1.800	CONS. FISC E TRIB.	298	27%	1.835
DICHIARAZIONI	43	3%	1.080	DICHIARAZIONI	88	8%	544
ASSIST. SOCIETARIA	287	20%	7.200	ASS. SOCIETARIA	111	10%	679
PERIZIE	72	5%	1.800	PROC. CONC.LI	221	20%	1.359
CONS. AZIENDALE	72	5%	1.800	CONTENZIOSO	166	15%	1.019
CONTENZIOSO	258	18%	6.480	<b>TOTALE</b>	<b>1.106</b>	<b>100%</b>	<b>6.795</b>
SINDACO/REVISORE	287	20%	7.200				
PROC. CONC.LI	72	5%	1.800				
<b>TOTALE</b>	<b>1.433</b>	<b>100%</b>	<b>36.000</b>				

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Ripartizione fatturato per ASA / Prodotto

ASA	FATTURATO/ASA
bilanci	56.641
dich.ni	49.444
sindaco revisore	45.079
cons. fisc-trib.	24.461
ass. est.	20.931
proced. conc.li	15.494
conten.so	15.474
ass.za soc.ria	14.278
contabilità	13.273
cons.za az.le	11.644
consul. diverse	11.332
perizie	5.043
ici	2.404
<b>totale</b>	<b>285.499</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

	contabilità	bilanci	ass. est.	cons. fisc. trib.	consul. diverse	dich.ni	ici	ass.za soc.ria	perizie	cons.za az.le	conten.so	sindaco revisore	proced. conc.li	totale
Fatturato	13.273	56.641	20.931	24.461	11.332	49.444	2.404	14.278	5.043	11.644	15.474	45.079	15.494	285.499
%	4,65%	19,84%	7,33%	8,57%	3,97%	17,32%	0,84%	5,00%	1,77%	4,08%	5,42%	15,79%	5,43%	100,00%
Costi var. diretti	13.741	13.879	5.656	3.635	1.800	18.613	2.374	7.879	1.800	1.800	7.499	7.200	8.781	94.357
Costo dir. prof.	-	3.240	1.800	1.800	1.800	1.080	-	7.200	1.800	1.800	6.480	7.200	1.800	36.000
Costo dir. pratic.	612	612	136	1.835	-	544	-	679	-	-	1.019	-	1.359	6.795
Costi dir. dipendenti	13.129	9.827	3.720	-	-	16.690	2.374	-	-	-	-	-	5.622	51.562
%	103,52%	24,15%	27,02%	14,86%	15,88%	37,44%	98,76%	55,19%	35,70%	15,46%	48,46%	15,97%	56,67%	33,05%
MdC I	467	42.962	15.275	20.827	9.532	30.931	30	6.398	3.243	9.844	7.975	37.879	6.713	191.142
%	-3,52%	75,85%	72,96%	85,14%	84,12%	62,56%	1,24%	44,81%	64,30%	84,54%	51,54%	84,03%	43,33%	66,95%
Costi fissi diretti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MdC II	467	42.962	15.275	20.827	9.532	30.931	30	6.398	3.243	9.844	7.975	37.879	6.713	191.142
%	-3,52%	75,85%	72,98%	85,14%	84,12%	62,56%	1,24%	44,81%	64,30%	84,54%	51,54%	84,03%	43,33%	66,95%
Costi fissi indiretti														
Acquisti														4.107
Servizi														41.169
Costi indir. dipendenti														17.130
Costo indiretto prof.														24.000
Costo indiretto prat.														5.559
Godimento beni terzi														5.358
Ann. e svalut.														16.188
Oneri diversi di gest.														10.183
Totale costi indiretti														123.695
%														43,33%
Utile operativo														67.447
%														
Gestione Finanz.														6.420
Proventi finanziari														2.937
Oneri finanziari														
Gestione straord.														368
Totale														9.725
%														3,41%
Risultato ante imp.														71.298
%														24,97%

### Conto Economico per ASA / Prodotto

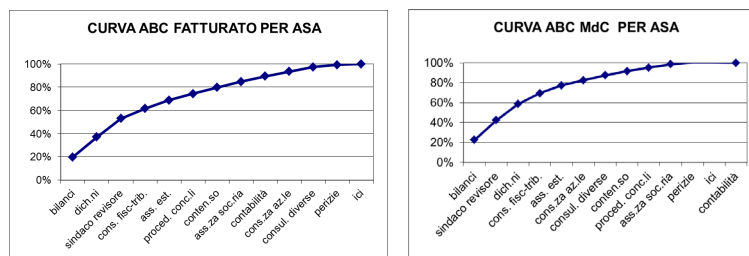
## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Analisi ABC per ASA: Fatturato e MdC

ASA	FATTURATO/ASA	%	FATTURATO CUMULATO	%	ASA	MdC/ASA	%	MdC cumulato	% CUM.
bilanci	56.641	19,8%	56.641	19,8%	bilanci	42.962	22,5%	42.962	22,5%
dich.ni	49.444	17,3%	106.085	37,2%	sindaco revisore	37.879	19,8%	80.842	42,3%
sindaco revisore	45.079	15,8%	151.164	52,9%	dich.ni	30.931	16,2%	111.772	58,5%
cons. fisc-trib.	24.461	8,6%	175.626	61,5%	cons. fisc-trib.	20.827	10,9%	132.599	69,4%
ass. est.	20.931	7,3%	196.557	68,8%	ass. est.	15.275	8,0%	147.874	77,4%
proced. conc.li	15.494	5,4%	212.050	74,3%	cons.za az.le	9.844	5,2%	157.718	82,5%
conten.so	15.474	5,4%	227.525	79,7%	consul. diverse	9.532	5,0%	167.250	87,5%
ass.za soc.ria	14.278	5,0%	241.802	84,7%	conten.so	7.975	4,2%	175.225	91,7%
contabilità	13.273	4,6%	255.076	89,3%	proced. conc.li	6.713	3,5%	181.939	95,2%
cons.za az.le	11.644	4,1%	266.720	93,4%	ass.za soc.ria	6.398	3,3%	188.337	98,5%
consul. diverse	11.332	4,0%	278.052	97,4%	perizie	3.243	1,7%	191.580	100,2%
perizie	5.043	1,8%	283.095	99,2%	ici	30	0,0%	191.609	100,2%
ici	2.404	0,8%	285.499	100,0%	contabilità	- 467	-0,2%	191.142	100,0%
<b>totale</b>	<b>285.499</b>	<b>100,0%</b>			<b>totale</b>	<b>191.142</b>	<b>100,0%</b>		

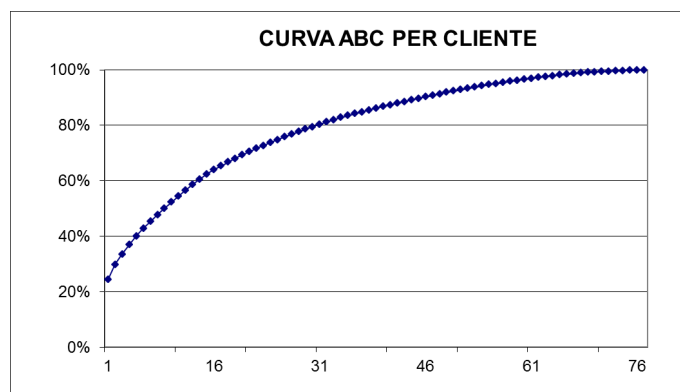
## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Analisi ABC per ASA: Fatturato e MdC



## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Analisi ABC per Cliente: Fatturato





## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Composizione (Mix) lavoro per Prodotto

COMPOSIZIONE LAVORO PER PRODOTTO								
PRODOTTO	TEMPO PROF.	%	TEMPO PRATICANTE	%	TEMPO ESECUTIVO	%	TEMPO TOTALE	%
contabilità	-	0,0%	99	9,6%	940	90,4%	1.039	100,0%
bilanci	129	12,7%	99	9,8%	788	77,5%	1.017	100,0%
ass. est.	72	19,8%	22	6,1%	268	74,1%	361	100,0%
cons. fisc-trib.	72	19,4%	298	80,6%	-	0,0%	370	100,0%
consul. diverse	72	100,0%	-	0,0%	-	0,0%	72	100,0%
dich.ni	43	2,9%	88	6,0%	1.334	91,0%	1.466	100,0%
ici	-	0,0%	-	0,0%	197	100,0%	197	100,0%
ass.za soc.ria	287	72,2%	111	27,8%	-	0,0%	397	100,0%
perizie	72	100,0%	-	0,0%	-	0,0%	72	100,0%
cons.za az.le	72	100,0%	-	0,0%	-	0,0%	72	100,0%
conten.so	258	60,9%	166	39,1%	-	0,0%	424	100,0%
sindaco revisore	287	100,0%	-	0,0%	-	0,0%	287	100,0%
proced. conc.li	72	9,0%	221	27,8%	503	63,2%	796	100,0%
<b>totale</b>	<b>1.433</b>	<b>21,8%</b>	<b>1.106</b>	<b>16,8%</b>	<b>4.030</b>	<b>61,3%</b>	<b>6.569</b>	<b>100,0%</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Fatturato – Costo – MdC medio per cliente

ASA	FATTURATO PER ASA	N. CLIENTI	PREZZO MEDIO	COSTO DIRETTO UNITARIO	COSTO TOTALE	MdC UNITARIO	MdC TOTALE
contabilità	13.273	26	511	528	13.741	- 18	- 467
bilanci	56.641	66	858	207	13.679	651	42.962
ass. est.	20.931	41	511	138	5.656	373	15.275
cons. fisc-trib.	24.461	66	371	55	3.635	316	20.827
consul. diverse	11.332	9	1.259	200	1.800	1.059	9.532
dich.ni	49.444	77	642	240	18.513	402	30.931
ici	2.404	20	120	119	2.374	1	30
ass.za soc.ria	14.278	22	649	358	7.879	291	6.398
perizie	5.043	2	2.521	900	1.800	1.621	3.243
cons.za az.le	11.644	13	896	138	1.800	757	9.844
conten.so	15.474	12	1.290	625	7.499	665	7.975
sindaco revisore	45.079	13	3.468	554	7.200	2.914	37.879
proced. conc.li	15.494	1	15.494	8.781	8.781	6.713	6.713
<b>totale</b>	<b>285.499</b>				<b>94.357</b>		<b>191.142</b>

## ANALISI DELLA CLIENTELA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Analisi delle caratteristiche e delle dinamiche della clientela

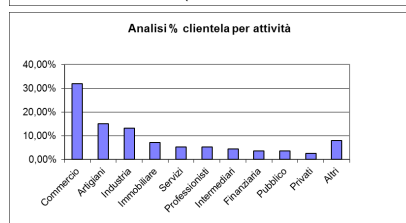
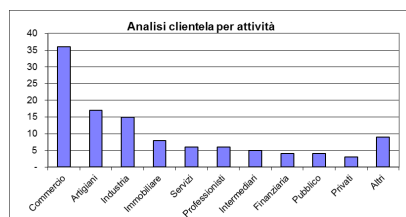
Dati di base raccolti:

- clienti per settore di attività
- clienti per localizzazione geografica
- numero clienti nuovi, persi, mantenuti

## ANALISI DELLA CLIENTELA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Analisi delle caratteristiche della clientela: attività

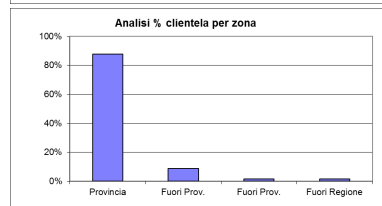
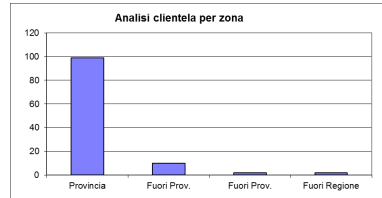
ANNO		
Commercio	36	31,86%
Artigiani	17	15,04%
Industria	15	13,27%
Immobiliare	8	7,08%
Servizi	6	5,31%
Professionisti	6	5,31%
Intermediari	5	4,42%
Finanziaria	4	3,54%
Pubblico	4	3,54%
Privati	3	2,65%
Altri	9	7,96%
<b>Totale</b>	<b>113</b>	<b>100,00%</b>



## ANALISI DELLA CLIENTELAIN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Analisi delle caratteristiche della clientela: localizzazione geografica

ANNO		
Provincia	99	87,6%
Fuori Prov.	10	8,8%
Fuori Prov.	2	1,8%
Fuori Regione	2	1,8%
<b>Totale</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>



## ANALISI DELLA CLIENTELA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Analisi delle dinamiche della clientela

ANNO N-1			ANNO N		
PROVINCIA	95	88,8%	PROVINCIA	99	87,6%
REGIONE	6	5,6%	REGIONE	10	8,8%
REGIONE	2	1,9%	REGIONE	2	1,8%
REGIONE	1	0,9%	REGIONE	0	0,0%
FUORI REGIONE	2	1,9%	FUORI REGIONE	2	1,8%
FUORI REGIONE	1	0,9%	FUORI REGIONE	0	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>	<b>Totale</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>

CLIENTI INIZIALI	CLIENTI NUOVI	CLIENTI PERSI	(1 + 2 - 3)
107	24	18	113

FATT. CLIENTI MANTENUTI ANNO N		FATT. CLIENTI NUOVI ANNO N		FATT. CLIENTI PERSI ANNO N-1		FATT. CLIENTI PERSI ANNO N		FATT. TOTALE ANNO N	
Fatturato	% su fatt. ANNO N	Fatturato	% su fatt. ANNO N	Fatturato	% su fatt. ANNO N-1	Fatturato	% su fatt. ANNO N	Fatturato	% su fatt. ANNO N
228.446	80,02%	44.867	15,72%	32.181	7,05%	12.186	4,27%	285.499	100,00%

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Implementazione di un sistema di rilevazione dei tempi

- Timesheet
- Glossario

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Implementazione di un sistema di rilevazione dei tempi:  
timesheet (estratto scheda dipendenti)

NOME COGNOME (minuti x giorno : 480)			effettuati							540	
GIORNO	CLIENTE	OSSERVAZIONI	ASA 1	ASA 2	ASA 3	TELEFONO	ARCHIVIO	SESSIONE C/TIT.	FORMAZIONE	ALTRO	TOTALI PER RIGA
data	Studio	schede lavoro+istruzioni c.						75		210	285
	XXX	Istanze Tribunale+archivio			40						40
	YYY	Istanze Tribunale+archivio			40						40
	ZZZ	Istanze Tribunale+archivio			25						25
	AAA	Istanze Tribunale+archivio			40						40
	CCC	Istanze Tribunale+archivio			15						15
	NNN	Lettera TIZIO x dati			40						40
	KKK	Calcolo vendita immobile		45							45
	<b>TOTALI</b>	*****	0	45	210	0	75	0	210	0	540

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Implementazione di un sistema di rilevazione dei tempi:  
timesheet (estratto scheda professionisti / praticanti)

NOME COGNOME		Minuti del giorno: 575									
GIORNO	CLIENTE	OSSERVAZIONI	ASA X	ASA Y	SESSIONE C/DIP.	PUBBL. RELAZ.	TELEFONO	FORMAZIONE	ORGANIZZAZIONE	ALTRO	TOTALI PER RIGA
data	XXX	Attività XXX	440								440
	QQQ	verifica Scheda		5							5
	WWW	abc	90								90
	ZZZ	efgh	40								40
	<b>TOTALI</b>	*****	<b>570</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>575</b>

## SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

Implementazione di un sistema di rilevazione dei tempi:  
Glossario (estratto)

### CONTABILITÀ

(Specificare nella colonna osservazioni il tipo di contabilità come segue:

O= ORDINARIA ; S= SEMPLIFICATA E P=PROFESSIONISTI).

Questi prodotti vengono definiti come servizi di aggiornamento delle contabilità tenute in studio.

### BILANCIO

Prodotto che va dalla chiusura dei conti alla stampa definitiva del documento bilancio.

L'eventuale lavoro di controllo dei dati contabili, in vista della redazione del bilancio, anteriore quindi alla stampa della chiusura dei conti, rientra nel prodotto "Assistenza Contabilità Esterne".

Questo prodotto è comprensivo anche della redazione dei verbali, degli stampati e di ogni altro allegato o documento inerente al bilancio stesso. Rientra in questo prodotto anche l'incontro con il cliente per la discussione del bilancio o per introdurre variazioni al bilancio stesso.

## SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA IN UNO STUDIO PROFESSIONALE: ESEMPIO

### Implementazione di un sistema di rilevazione dei tempi: Glossario (estratto)

#### ASSISTENZA CONTABILITA' ESTERNE

Prodotto consistente nella assistenza per l'aggiornamento della contabilità tenuta dal cliente, comprendendo eventuali consulenze tributarie necessarie alle registrazioni contabili.

#### CONSULENZE FISCALI

Prestazioni date ai clienti con incontri in studio o con colloqui telefonici, compreso il controllo di situazioni contabili e bilanci infrannuali effettuato con i collaboratori di studio alla presenza o meno del cliente, per contabilità interne o esterne.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

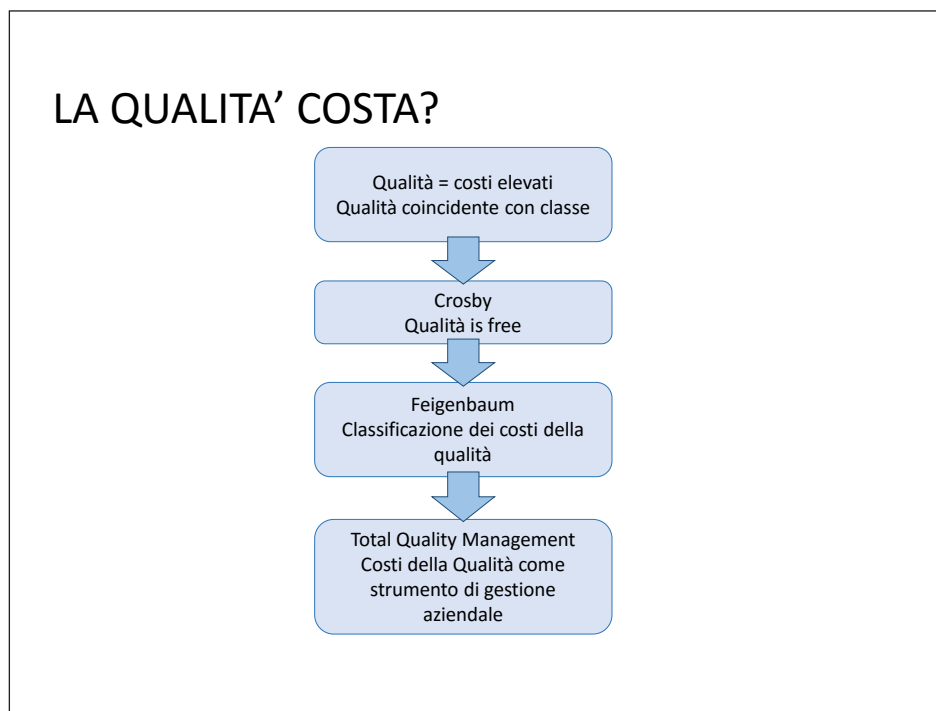
---

---

---

# COSTI DELLA QUALITÀ E COSTI DELLA NON QUALITÀ: FARE LA COSA GIUSTA LA PRIMA VOLTA RENDE

a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

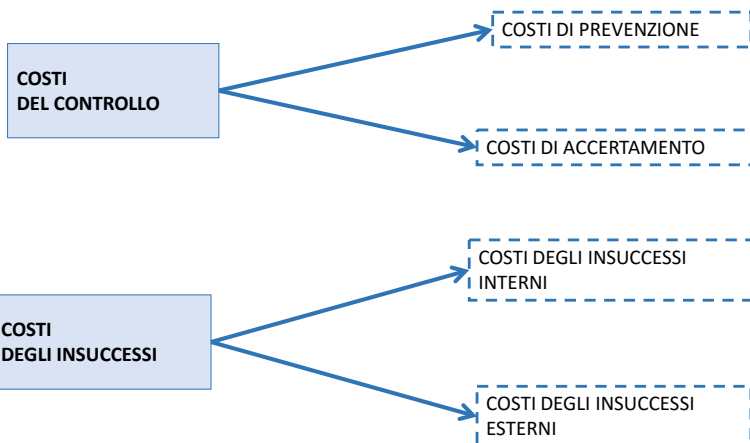
## I COSTI DELLA NON QUALITA'

**Costi della qualità:**  
tutti i costi sostenuti dallo studio per realizzare un prodotto conforme alle aspettative del cliente



**Costi della non qualità:**  
i costi che scomparirebbero se la difettosità del ciclo produttivo fosse nulla

## CLASSIFICAZIONE TRADIZIONALE DEI COSTI





## I COSTI DEL CONTROLLO: PREVENZIONE

### Costi sostenuti per:

- ✓ prevenire l'insorgenza di carenze qualitative in tutte le funzioni;
- ✓ ottenere la qualità prevista facendo bene le cose la prima volta.

### Attività:

- Progettazione del SGQ;
- Preparazione documentazione per il SGQ;
- Valutazione preventiva dei fornitori;
- Selezione del personale;
- Revisioni del progetto;
- Costruzione e prova prototipi;
- Controllo del processo produttivo (utilizzo di tecniche di SPC);
- Attrezzature, mezzi e materiali per attività di controllo del processo;
- Analisi e prove di affidabilità;
- Formazione e addestramento personale.

---

---

---

## I COSTI DEL CONTROLLO: ACCERTAMENTO

### Costi sostenuti per:

- ✓ Accertare, mediante l'ispezione e la valutazione, la conformità del SGQ;
- ✓ Accertare, mediante il controllo e collaudo, la conformità dei prodotti; ai requisiti di qualità prestabiliti.

### Attività:

- Verifiche ispettive del SGQ;
  - Controllo e collaudo dei documenti in ingresso;
  - Controlli e collaudi durante il processo di lavorazione;
  - Controlli e collaudi sul servizio finito;
  - Controlli ordinati presso il cliente;
- 
- 
-

## I COSTI DEGLI INSUCCESSI: INTERNI

### Costi sostenuti per:

- ✓ Errori sui processi;
- ✓ Carenze qualitative (non conformità) di materiali, componenti o prodotti finiti rilevati prima della consegna/installazione di un prodotto o della erogazione di un servizio.

### Esempi:

- Scarti;
- Rilavorazioni e riparazioni;
- Ricontrolli e selezioni;
- Declassamenti;
- Analisi dei dati sulle non conformità;
- Mancata produzione (o ritardi di produzione) per motivi di qualità.

---

---

---

## I COSTI DEGLI INSUCCESSI: ESTERNI

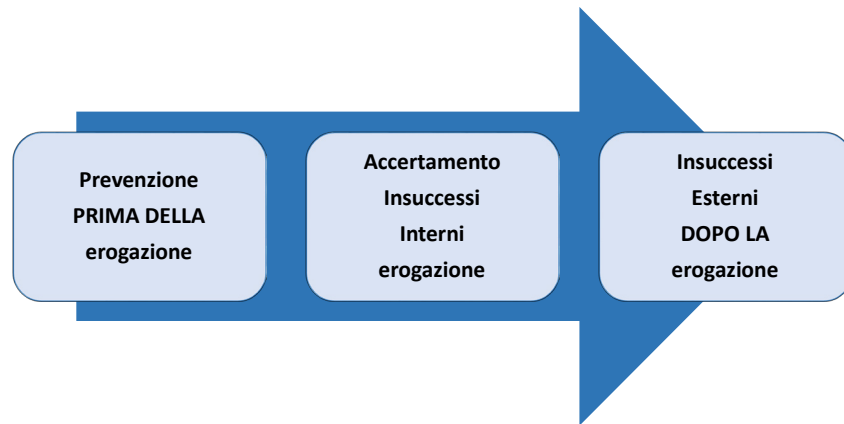
### Costi sostenuti per:

- ✓ Carenze qualitative (non conformità) di prodotti e/o servizi rilevati dopo la consegna al cliente o durante l'installazione.

### Esempi:

- Gestione dei reclami dei clienti
  - Resi da clienti;
  - Riparazioni e sostituzioni in garanzia;
  - Immobilizzo pezzi di ricambio
  - Addestramento del personale di assistenza clienti;
  - Risarcimento danni;
  - Campagne di richiamo prodotti;
  - Rivalse da clienti per carenze qualitative (ad esempio, richieste di maggiori sconti, penali o pagamenti ritardati).
- 
- 
-

## LOCALIZZAZIONE DEI COSTI DELLA QUALITÀ'



---

---

---

## I COSTI DELLA QUALITÀ' DEL CLIENTE

- Costi per sanzioni e maggiori imposte
- Costi per perdita di chance
- Responsabilità in caso di contrattualistica sbagliata
- Problemi di immagine

## I COSTI DELLA QUALITA' LEGATI ALLA NON SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

### Perdite sul prodotto/servizio responsabile di non qualità:

- ✓ Il cliente insoddisfatto probabilmente deciderà di non acquistare più il servizio;
- ✓ Il cliente insoddisfatto è veicolo, anche se non sempre intenzionale, di pubblicità negativa.

**PERDITA DI IMMAGINE PER LO  
STUDIO**



## ATTIVITA' DI PREVENZIONE

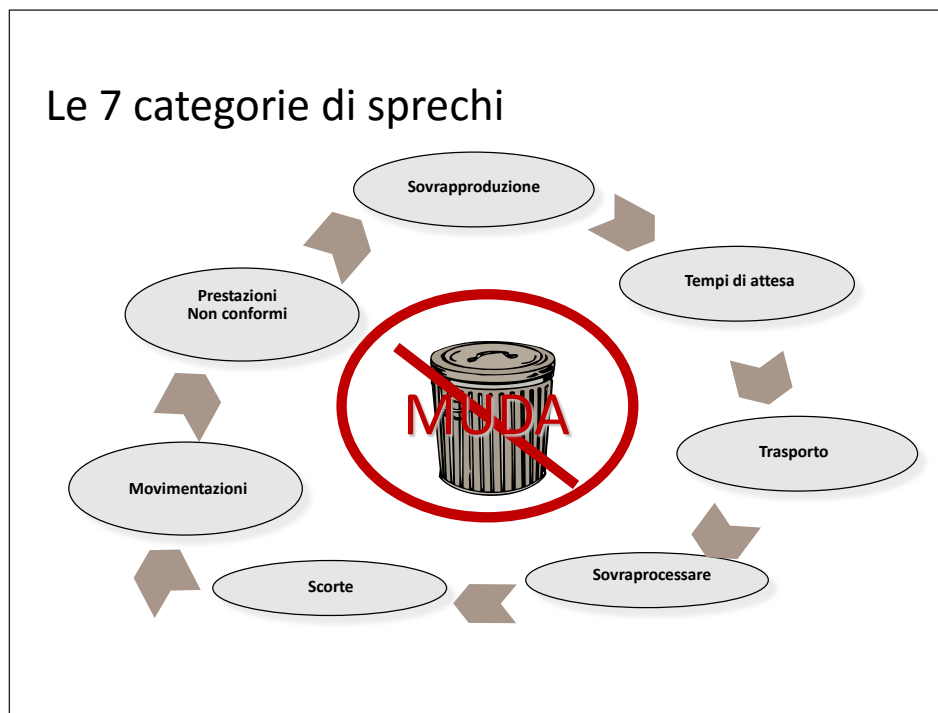
### Investire" nelle **attività di prevenzione per:**

- ✓ minori costi degli insuccessi;
- ✓ possibilità di riduzione dei costi di accertamento;
- ✓ riduzione dei "costi occulti".

Il denaro investito nella prevenzione ha un ritorno economico legato alla riduzione delle non conformità interne ed esterne

# PRODUTTIVITÀ E SPRECHI: LOGICHE LEAN ALL'INTERNO DELLO STUDIO

a cura di Michele D'Agnolo e Barbara Borgato



---

---

---

---

---

---

---

---

---

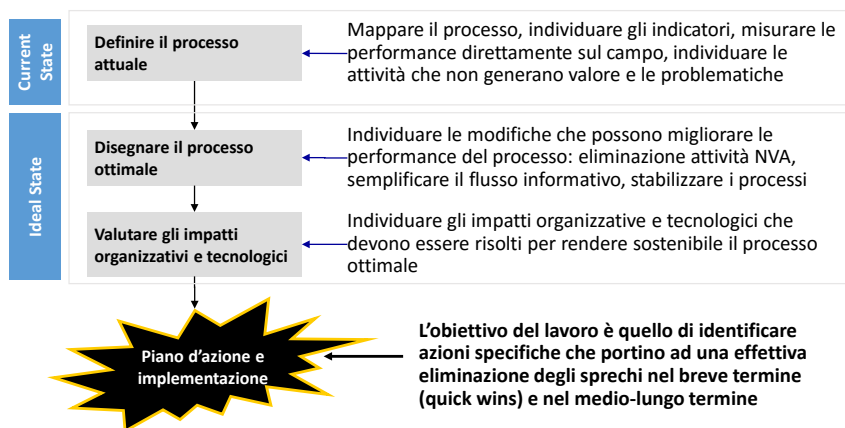
---

---

## VALUE STREAM MAPPING

- Il VSM è lo strumento per identificare le azioni necessarie (roadmap) per implementare il processo ottimale (“ideal state”) a partire dalla descrizione della value stream attuale (“current state”)

## VALUE STREAM MAPPING

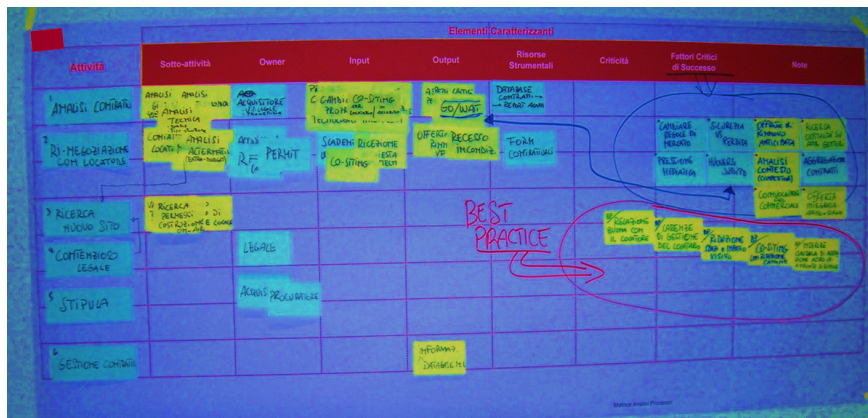


## VSM

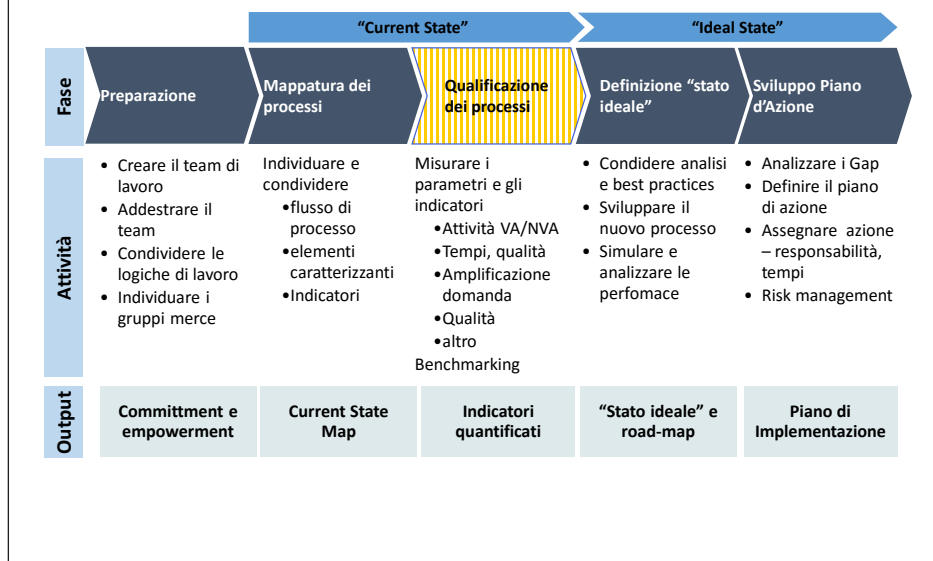
Il **value stream mapping** (VSM) è una metodologia per il miglioramento continuo che si basa sull'utilizzo di semplici strumenti quali carta, cartoncini colorati, pennarelli, post-it, ed evidenziatori per

- rappresentare il flusso nella sua globalità, mettendo in evidenza il legame tra le attività svolte, le informazioni ad esso correlato e i risultati conseguiti;
- fornire un linguaggio comune per comprendere i processi, condividere l'analisi della situazione attuale e definire le azioni di miglioramento;
- evidenziare gli sprechi, le inefficienze, le best practices e le opportunità di miglioramento;
- visualizzare e misurare le ricadute dei miglioramenti pensati per rendere più efficienti/efficaci i processi;
- costituire le basi di un piano di azioni.

## VSM



## Il VSM viene attuato solitamente in cinque fasi



## Current state

Nella fase di mappatura del Current State si esegue la descrizione dell'intero processo

- **Descrivendo come viene generato il servizio dalla fine all'inizio**
  - Individuando le attività svolte nelle singole unità (fornitori, archivi, scrivanie, ecc) che "toccano" il prodotto (livello supply chain)
  - Individuando le attività svolte nei reparti dalle singole postazioni di lavoro
- **Annotando osservazioni, criticità, fattori critici di successo e spunti di miglioramento**
- **Individuando gli approfondimenti per qualificare al meglio la situazione esistente attraverso una analisi quantitativa**
- **Individuando i KPI per la misura della performance dei processi**
  - durata (ad esempio: media e distribuzione dei lead time di evasione ordini e produzione);
  - puntualità (ad esempio: % ordini puntuali, distribuzione ritardi);
  - costi (ad esempio: trasporti, scorte, non qualità, FTE)
  - efficienza (ad esempio: produttività, tempo di attraversamento del processo)
- **Misurando i principali KPI (fase "compiti a casa")**
  - intera supply chain e singola postazione di lavoro
  - a livello globale per il processo Pianificazione dei Fabbisogni



## Ideal state

**Nella fase di definizione del Ideal State si individuano le iniziative da avviare per realizzare solo quello che è richiesto dall'utente finale con la massima qualità, ai costi più bassi e quando richiesto**

**Analizzando la "current state map" e rispondendo alle seguenti domande:**

- Le attività creano valore? Sono necessarie? Oppure l'utente finale sarebbe ugualmente soddisfatto se potessero essere eliminate? È possibile semplificarle? Come?
- Dove e quanti sono gli sprechi? Cosa è possibile fare per ridurli?
- Le performance del processo sono in linea con i benchmark o con gli obiettivi aziendali? Quale è il gap (effetto)? Quali sono le cause del GAP?
- Perché la qualità, le consegne e il flusso relativo alla gestione degli ordini è così erratico?
- Quale è il livello di amplificazione della domanda nelle diverse fasi della supply chain? Quale è il motivo di questa variabilità? Quali sono gli effetti in termini di scorte o urgenze?
- Esiste un disallineamento tra il sistema di schedulazione e le effettive richieste dei processi a valle? Perché? Da che cosa è generato?
- Come giudica il "cliente a valle" la documentazione amministrativa generata durante il processo (analisi del valore)? Cosa è possibile fare per aumentare la qualità della documentazione amministrativa?

## Ideal state

- **Analizzando le best practices seguite in contesti analoghi**
  - CPFR (Collaborative planning, forecasting and replenishment)
  - VMI (Vendor Management Inventory)
  - Metodologie lean/six sigma (JIT/kanban, Heijunka, 5S, SMED, TPM, DMAIC, SPC)
- **Ipotizzando scenari futuri in grado di recepire le best practices e risolvere le criticità**
- **Simulando il funzionamento dei nuovi processi**
  - Simulare "a tavolino" il funzionamento dei nuovi modelli
    - verificarne le performance,
    - eseguire analisi "what-if" per valutare la robustezza del sistema anche in condizioni di perturbazioni esterne
    - valutare i miglioramenti ottenibili
    - Verificare "a tavolino" le performance delle diverse opzioni disponibili
  - Validare la soluzione
- **Individuando i rischi associati all'adozione di nuovi processi**
- **Individuando la soluzione ottima**

## **IN SINTESI**

- Gli oggetti di analisi (ASA, PRODOTTI, CLIENTI, ecc.)
- LA RILEVAZIONE DEI TEMPI
- L'ANALISI DEI PROCESSI
- LA CONTABILITA' ANALITICA
- IL BUDGET
- GLI INDICATORI E LA BALANCED SCORECARD
- I COSTI DELLA NON QUALITA'
- L'ELIMINAZIONE DEGLI SPRECHI

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---