



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Il controllo di gestione negli studi professionali

### **Relatore**

Ch. Prof. Chiara Mio

### **Laureando**

Alessio Rizzo

Matricola 839683

### **Anno Accademico**

2012 / 2013



*Ai miei genitori e a tutti coloro  
che mi hanno sostenuto nel corso degli studi.*

*Grazie.*



## Sommario

Premessa .....	7
1 Il controllo di gestione negli studi professionali.....	9
1.1 L'attività del dottore commercialista .....	9
1.2 Il controllo di gestione negli studi professionali: motivi della scarsa introduzione.....	11
1.3 Il controllo di gestione nel sistema tradizionale.....	14
1.3.1 Controllo antecedente .....	15
1.3.2 Controllo concomitante .....	17
1.3.3 Controllo susseguente.....	17
1.4 Il controllo strategico e la <i>Balance Scorecard</i> .....	18
1.5 Sviluppo di un sistema di controllo di gestione .....	19
2 Applicare il controllo di gestione negli studi professionali e l'accentramento del cliente.....	23
2.1 Elaborazione del piano strategico .....	25
2.2 Definizione della propria struttura operativa .....	26
2.3 Definizione della <i>mission</i> , <i>vision</i> , e dei valori propri dello studio.....	27
2.4 Definizione obiettivi strategici .....	28
2.5 Definizione strategia per raggiungere obiettivi.....	29
2.6 Definizione dei sistemi politiche ed azioni per attuare piano strategico.....	29
2.7 Attuazione .....	30
2.8 Monitoraggio.....	30
3 Il <i>Business Plan</i> e il piano strategico per ogni area di intervento.....	31
3.1 Piano delle risorse finanziarie .....	33
3.2 Piano delle risorse umane.....	34
3.3 Piano di marketing e delle vendite .....	36
3.4 Piano delle risorse tecnologiche.....	38
3.5 Piano di gestione del rischio .....	38
3.6 Piano di gestione della clientela.....	39
3.7 Piano dell'organizzazione amministrativa .....	40
3.8 Piano delle strategie di crescita .....	40

3.6.1 Crescita interna.....	41
3.6.2 Crescita esterna .....	42
4. Gli oggetti del controllo di gestione .....	43
4.1 Analisi per Area Strategica d’Affari (ASA) per determinare il valore delle singole attività.....	44
4.1.1 Suddivisione per ASA e attribuzione del fatturato di riferimento .....	44
4.1.2 Costi variabili .....	47
4.1.3 Costi fissi.....	48
4.1.4 Conto economico finale .....	50
4.1.5 Elaborazione del budget di conto economico per ASA .....	51
4.1.6 Analisi consuntiva e concomitante.....	54
4.2 Analisi e gestione del cliente e delle commesse .....	55
4.2.1 Il prezzo dei servizi .....	58
4.2.2 La valutazione del cliente.....	59
4.2.3 Le aspettative del cliente .....	59
4.2.4 Migliorare la relazione con i cliente e i servizi offerti .....	61
4.2.5 Strategie di crescita per rispondere ai bisogni dei clienti.....	63
4.2.6 Il corrispettivo dell’attività e la chiusura del rapporto professionale.....	67
4.3 Analisi del tempo dedicato alle singole attività .....	70
4.4 Analisi della qualità .....	71
Conclusioni.....	73
Bibliografia.....	75

## Premessa

Negli ultimi anni il mercato della consulenza economica in generale, ed in particolare il settore del “commercialista”, è stato profondamente rivoluzionato a causa di diversi fattori che ne hanno modificato le dinamiche operative. Il contesto nel quale opera il commercialista ha subito sostanziali cambiamenti, e le principali cause di carattere esogeno che possiamo evidenziare sono:

- i mutamenti tecnologici che hanno influenzato il processo lavorativo, in quanto l’evoluzione della tecnologia, e in particolare dell’informatica, ha cambiato radicalmente il modo di operare e di svolgere le proprie mansioni. Per esempio, il semplice utilizzo della posta elettronica ha reso in pochi decenni quasi obsoleto l’uso del servizio postale;
- la crisi economica dei mercati che ha spinto alla chiusura e alla delocalizzazione di molte aziende, ed ha avuto un riflesso negativo non solo sul tessuto sociale, ma anche sugli studi professionali che vedono ridursi i fruitori del loro servizio;
- i mutamenti del mercato esterno e delle necessità dei clienti, in quanto è cambiando il modo di “fare impresa”, e anche i bisogni e le esigenze dei consumatori sono variate. Le difficoltà economiche delle società nell’attuale mercato richiedono sempre più nel professionista delle competenze tecniche, e si affidano in misura maggiore ai propri consulenti per risolvere le loro problematiche di natura imprenditoriale;
- la nascita di molteplici società di consulenza e di strutture analoghe, sia nell’ambito nazionale che internazionale, che svolgono le stesse funzioni;
- il continuo mutamento della legislazione che obbliga il commercialista ad essere sempre aggiornato ed informato sulle nuove normative introdotte o sulle loro modifiche;
- le profonde innovazioni all’interno della stessa professione, in quanto la stessa ha subito recenti rivoluzioni, tra le quali possiamo ricordare il “decreto sulle liberalizzazioni”<sup>1</sup>, che ha abrogato la cosiddetta “tariffa professionale”.

---

<sup>1</sup> Decreto Legge 24 Gennaio 2012, n. 1 – Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività. Pubblicato in GU n. 19 del 24-1-2012.

Il mercato è mutato ed è in continua evoluzione, e sempre di più uno studio commercialistico, sia di piccole che di grandi dimensioni, deve riuscire a competere fra i concorrenti, e raggiungere il massimo grado di efficienza e di economicità per essere in grado di sopravvivere ed essere presente sul mercato.

Uno studio professionale, come una qualsiasi attività imprenditoriale, deve massimizzare la propria redditività, saper gestire al meglio il prezzo dei propri prodotti, e riuscire a mantenere un buon livello di qualità e di soddisfazione della clientela. Quest'ultimo aspetto è uno dei più rilevanti, in quanto tutta l'attività del commercialista è basata sull'offrire un servizio che sia il più possibile adatto al cliente, in modo tale che il suo bisogno risulti soddisfatto.

Per fare tutto ciò occorre, però, che sia in grado di dominare tutte le variabili critiche, e che disponga di tutte le informazioni necessarie nel modo più adeguato. L'introduzione in uno studio professionale del controllo di gestione consente di adottare un miglior approccio all'economicità e alla gestione del proprio studio, non solo in un'ottica di continuità futura, ma anche di breve periodo.

Applicare un sistema di controllo di gestione permette al commercialista di capire il proprio operato, di conoscere tutte le dinamiche interne, e di avere un vantaggio competitivo rispetto agli altri concorrenti.



# 1 Il controllo di gestione negli studi professionali

## 1.1 L'attività del dottore commercialista

Prima di definire cos'è, e in cosa si consiste il controllo di gestione, occorre capire cosa sono gli studi professionali, e in particolare qual è l'attività del dottore commercialista, e quali sono le funzioni che svolge.

Il dottore commercialista è un professionista che svolge un'attività di assistenza e consulenza alle imprese e ai privati in tutte le materie amministrative, fiscali e giuridico-economiche in cui essi possono essere coinvolti.

Nella nostra società rappresenta principalmente l'intermediario tra il fisco e il contribuente in qualsiasi ambito, ma anche tra il cliente e i terzi nei rapporti economico-giuridici.

Tra le attività che possiamo ricondurre a questa figura professionale vi sono:

- il supporto alle aziende nelle fasi di start up e/o di riorganizzazione aziendale;
- la tenuta della contabilità, dei libri obbligatori e di tutti gli adempimenti contabili imposti dalla legge;
- la redazione delle dichiarazioni dei redditi e degli altri adempimenti per le persone fisiche;
- la redazione del bilancio e degli adempimenti fiscali per le società ;
- la consulenza alle aziende in campo fiscale, tributaria, societaria e giuridica;
- le operazioni di revisione e di formulazione di giudizi sui bilanci di imprese ed enti pubblici o privati;
- le operazioni di liquidazione e cessione di aziende, patrimoni, e singoli beni;
- le operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, trasformazioni, conferimenti, etc.);
- le operazioni relative a procedure concorsuali;
- la rappresentazione di imprese ed enti davanti agli organi tributari;
- la valutazioni di aziende;
- l'attività di revisione contabile;
- l'assistenza contrattuale;
- la pianificazione economico-finanziaria;

- altri nuovi servizi legati soprattutto all'assistenza delle società nello svolgimento dell'attività di impresa.

Le competenze di uno studio commercialistico, ed in particolare le attività svolte, sono molteplici, e difficilmente omogenee anche all'interno di una stessa classe, in quanto sono strutturate, in molti casi, *ad hoc* per ogni singolo cliente.

Il tempo, le risorse e le conoscenze a disposizione devono poter interagire a seconda della necessità del consumatore in modo da massimizzarne la soddisfazione.

Per questo motivo occorre che il commercialista sia una figura professionale di alto livello, con differenti competenze nel proprio settore, ed in grado di dare risposta ai quesiti e alle problematiche che il cliente non conosce e che non è in grado di adempiere con le proprie risorse.

Non tutti gli studi svolgono le stesse funzioni, e questo cambia a seconda della strategia e della struttura adottata, e del grado di specializzazione intrapresa.

Il professionista può svolgere il suo compito anche in forma associata e/o tramite l'ausilio di collaboratori. La scelta della conformazione societaria deriva dalla volontà di avere, all'interno dello studio, delle figure con capacità e competenze complementari e differenziate, per poter offrire una gamma di servizi più ampia.

Le recenti modifiche legislative hanno permesso lo sviluppo di altre forme societarie, quali società di consulenza e/o di contabilità, che vengono in questo capitolo equiparate alla figura del professionista, in quanto la tipologia di prestazione offerta è la medesima.

L'aumento delle aziende in questo settore, e la contestuale riduzione di soggetti che necessitano di queste figure, ha incrementato la concorrenza nella professione, rendendo la differenziazione una strategia quasi obbligatoria, che per essere attuata occorre conoscere al meglio le proprie potenzialità e le azioni intraprese.

Il controllo di gestione entra in gioco in questo momento, e permette di aumentare la consapevolezza delle proprie attività, e di migliorare in termini di efficienza ed efficacia tutta la propria organizzazione.

## 1.2 Il controllo di gestione negli studi professionali: motivi della scarsa introduzione

In questo elaborato andremo ad affrontare la specificità del controllo di gestione negli studi professionali, ed in particolare nell'ambito dell'attività del commercialista.

Il controllo di gestione, nella sua accezione più ampia, è uno strumento che permette di orientare il manager a prendere delle decisioni. Diventa, quindi, un mezzo utile non solo nelle aziende di produzione, ma anche nelle aziende di servizi, dove il prodotto non è caratterizzato da tangibilità, ma da immaterialità.

Negli ultimi anni si è sviluppato molto nelle grandi società manifatturiere, sia grazie alla più semplice individuazione di singole aree aziendali e di prodotti, sia per esigenze organizzative.

Nel mercato globale molte aziende in questi anni hanno confuso i flussi finanziari in entrata con il reddito della gestione, spostando quindi l'ottica aziendale solo sul "denaro", perdendo di vista quelli che sono gli scopi aziendali. Il controllo di gestione ha permesso di focalizzarsi sugli obiettivi strategici, e di organizzare al meglio l'attività produttiva ponendo i vertici aziendali in una situazione di maggior conoscenza, agevolandoli a prendere decisioni non solo successive ma anche in corso d'opera. In questo mercato di continua evoluzione anche le PMI e le società di servizi, tra le quali anche gli studi professionali, hanno iniziato ad introdurre un sistema che permette di tener sotto controllo in modo più attento ed efficace le dinamiche aziendali e la propria strategia. Anche il settore terziario è stato coinvolto da questo sistema di controllo, nonostante lo sviluppo in questo mercato richiede forme più accurate e specifiche, data la varietà ed immaterialità del servizio offerto.

Negli studi professionali l'introduzione del controllo di gestione è stato più lento, tant'è che la maggior parte di essi non adotta ancora un corretto sistema di gestione, o lo ha introdotto solo in alcuni ambiti, a causa di diversi fattori:

- l'immaterialità del servizio<sup>2</sup>, in quanto la prestazione offerta non è caratterizzata da tangibilità come un bene materiale, e di conseguenza la sua quantificazione non risulta sempre agevole, ed è spesso difficile da individuare;
- la standardizzazione<sup>3</sup> del servizio. Non sempre si riesce a classificare in modo omogeneo il servizio offerto, sia a causa della diversificazione delle attività del commercialista, sia perché esso varia a seconda delle necessità del cliente. Diventa più difficile, per chi vuole introdurre un controllo di gestione, creare un *cluster*, ed avere un raggruppamento omogeneo di attività simili. Nelle imprese manifatturiere, o in generale nel settore secondario, è più facile individuare il prodotto offerto, in quanto è più facile evidenziare delle classi di prodotto omogenee. Questo però non significa che non può essere adottato il controllo di gestione negli studi professionali, ma che questa difficoltà nel raggruppare in macro aree ne ha limitato lo sviluppo in questo settore;
- la scarsa competenza. Il commercialista in alcuni casi non applica questo strumento perché non ne conosce tutte le dinamiche funzionali, e non si affida a specialisti del settore. Capita che lo stesso professionista all'interno del proprio studio non adotta un controllo di gestione perché non è in grado di costruire un sistema integrato in grado di controllare e valutare il proprio operato. Si affida al proprio intuito o, in generale, al proprio istinto per prendere le decisioni, basandosi su alcune analisi sommarie che compie in alcune aree;
- la ristretta compagine sociale. Gli studi professionali sono principalmente caratterizzati da entità ridotte, e il vertice, in questi casi, non ritiene idoneo utilizzare un controllo di gestione in quanto a suo avviso la ridotta organizzazione non lo necessita. Egli crede di dominare, date le piccole dimensioni, tutto il complesso aziendale. Queste ultime non sono rilevanti in

---

<sup>2</sup> Uno degli elementi distintivi del servizio è l'immaterialità, ossia la caratteristica di esaurirsi nel momento stesso in cui viene realizzato, distinguendosi in ciò dal bene economico che invece è materiale.

<sup>3</sup> Un servizio standardizzato è un servizio che viene erogato sempre nella medesima tipologia, ossia presenta sempre le stesse procedure nella sua realizzazione e nella sua somministrazione.

quanto, avere un focus sulla propria gestione, va oltre la sua struttura organizzativa, e riguarda lo svolgimento della sua attività.

Il commercialista molte volte crede di riuscire a gestire tutte le dinamiche che coinvolgono lo studio da solo, senza basarsi su una definizione *ex ante* di strategia e di obiettivi, e di una corretta valutazione in corso d'opera dello svolgimento della propria attività. Spesso si affida al proprio istinto, senza considerare tutte le variabili che coinvolgono l'organizzazione.

Per questi motivi il controllo di gestione non viene generalmente applicato negli studi professionali, e non permette quindi una valutazione ottimale dei risultati.

In realtà il controllo di gestione applicato a questa realtà lavorativa comporterebbe una maggiore efficienza dell'attività svolta, in quanto permette di:

- conoscere il contesto di riferimento, e comprendere meglio le dinamiche aziendali anche in corso d'anno, considerando tutte le variabili organizzative;
- facilitare il monitoraggio costante delle aree critiche, ed inoltre consente di avere informazioni rilevanti in tempo per poter apportare tutte le modifiche necessarie;
- gestire lo studio in modo attivo senza essere influenzati dalle dinamiche esterne, in quanto si conoscono le proprie azioni, e si è in grado di modificarle nel caso in cui le forze esterne influiscano sulla struttura interna;
- aumentare le potenzialità di reddito dello studio, in quanto ci si può focalizzare maggiormente nei settori più efficienti e in quelle aree in cui si riesce a creare un valore aggiunto e ad avere un vantaggio nei confronti dei *competitor*. Inoltre si è in grado di conoscere quali sono le attività che rispondono meglio ai bisogni dei clienti;
- dare *input* alla pianificazione strategica. Con il controllo di gestione può essere pianificata la strategia del proprio studio all'interno del mercato professionale, e si può crescere mediante la definizione di obiettivi e *standard* da raggiungere. Comprendere la propria strategia è il primo passo per poter poi creare e sviluppare uno studio sulla base delle proprie esigenze, secondo una struttura propria. Sapere dove competere, e in che modo, risulta fondamentale in questo settore in cui la concorrenza è incrementata. Avere

una propria *mission*<sup>4</sup> permette di rispettare quelli che sono i parametri stabiliti.

Tutti questi benefici devono rientrare negli obiettivi che si è posto lo studio, e l'introduzione di un controllo di gestione permette quindi di sviluppare una gestione più efficace ed efficiente possibile.

### 1.3 Il controllo di gestione nel sistema tradizionale

Il controllo di gestione è il sistema operativo che ha la funzione di orientare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi prefissati in sede di programmazione e pianificazione, e permette di attuare in tempo le modifiche in caso di scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli conseguiti.

Esso si compone e si avvale di molti altri sub-sistemi, infatti il controllo di gestione è un sistema strutturato ed integrato che permette al manager, o a chi è preposto al controllo, di pianificare e verificare i risultati ottenuti.

Si compone di tre elementi costitutivi: un insieme di attività volte alla pianificazione; un insieme di strumenti tecnico-contabili necessari all'elaborazione dei dati; un sistema informativo che sia in grado di raccogliere e fornire, in modo organizzato e selettivo, le informazioni.

Questi elementi vengono supportati da una serie di strumenti, che per semplicità vengono raggruppati in quattro macro aree: la contabilità analitica e la contabilità generale<sup>5</sup>; il sistema del budget e dei costi standard<sup>6</sup>; il sistema degli scostamenti<sup>7</sup>; la formulazione dei report<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> La *mission* aziendale è lo scopo fondamentale per un'impresa. Rappresenta la guida per raggiungere l'idea imprenditoriale, descrivendo cosa fare e che strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi.

<sup>5</sup> La contabilità generale (Co.Ge.) è il sistema di registrazione finalizzato alla rilevazione della dimensione economica e finanziaria delle operazioni aziendali, attraverso il metodo della partita doppia. La contabilità generale serve a comunicare all'esterno l'andamento della gestione dell'impresa. A differenza della contabilità analitica è obbligatoria per qualsiasi attività d'impresa, e incorpora un grado di precisione elevato in quanto rileva i fatti a consuntivo.

La contabilità analitica (Co.A.) è un insieme di strumenti finalizzati a rilevare ed interpretare informazioni di tipo economico, finanziario e anche non monetario, necessari al *management*

Questi strumenti permettono di raccogliere, elaborare e fornire al sistema di controllo di gestione, e a chi è preposto al controllo, tutte le informazioni relative all'andamento aziendale.

La fase di controllo si sviluppa in tre momenti distinti, e possiamo quindi riscontrare tre tipologie: il controllo antecedente, il controllo concomitante e il controllo susseguente.



Figura 1.1 – Fasi del controllo di gestione

### 1.3.1 Controllo antecedente

La prima fase di controllo è definita anche di *budgeting*, in quanto si sostanzia nella predisposizione ed elaborazione di un *budget*<sup>9</sup>, all'interno del quale vengono elaborati e definiti gli obiettivi aziendali, i quali rispettano la strategia e i valori posti

---

a formulare la strategia ed avere maggiori informazioni del business di riferimento. La contabilità analitica non è obbligatoria all'interno delle imprese, ma è utile al *management* a prendere le decisioni, anche se il grado di precisione è inferiore alla contabilità generale, in quanto i dati utilizzati non sono solo quelli di bilancio ed hanno carattere sia consuntivo che previsionale.

<sup>6</sup> Il sistema di budget e dei costi standard servono da supporto quantitativo-monetario ai processi decisionali, e come strumento di misurazione degli obiettivi economici dei responsabili dell'organizzazione.

<sup>7</sup> Il sistema degli scostamenti è lo strumento che serve a mettere in evidenza le variazioni tra gli obiettivi prestabiliti e i dati consuntivi.

<sup>8</sup> Il sistema di reporting è lo strumento che permette di trasmettere ai responsabili di ogni centro e al vertice aziendale una sintesi delle informazioni necessarie.

<sup>9</sup> Il *budget* è uno strumento contabile di tipo preventivo che serve a rilevare, all'inizio di un determinato periodo di tempo prestabilito, una serie di informazioni relative alla gestione della propria attività. Lo scopo è quello di elaborare i dati preventivi, per poi confrontarli in seguito con quelli consuntivi. Il *budget* si struttura su base annuale, ma può essere suddiviso su periodi di tempo più brevi, ad esempio su trimestri. Alla fine del primo periodo di riferimento si confronta il dato iniziale di *budget* con il risultato effettivo, e se si verificano degli scostamenti si possono prendere le decisioni volte a migliorare la situazione. Esistono diversi tipi di *budget*: finanziario, economico e patrimoniale.

in essere dall'azienda. Ogni obiettivo viene attribuito alle diverse aree aziendali, al cui vertice viene individuato un responsabile per ogni centro di responsabilità<sup>10</sup>.

Nel *budget* vengono inoltre elaborati tutti quegli indicatori e misure necessarie a dare una valutazione di quelli che sono i traguardi stabiliti inizialmente. Questo serve non solo a dare una valutazione quantitativa, ma anche qualitativa dell'attività che viene svolta. Gli indicatori permettono di esprimere un giudizio sull'attività in termini di efficienza ed efficacia dell'attività svolta, e anche di definire un *range* di quelli che sono gli obiettivi finali previsti.

I parametri guida vengono attribuiti, come definito, ad ogni centro di responsabilità, i quali risultano in questo modo sensibilizzati a raggiungere i propri obiettivi nell'ottica di un miglioramento della struttura nel suo complesso.

I centri di responsabilità possiamo distinguerli in quattro principali categorie<sup>11</sup>:

- centri di costo: i cui vertici sono responsabili per le spese sostenute, ed interessano tutte le aree aziendali, poiché in ognuna di queste vi è sempre un impiego di risorse a fronte dello svolgimento di una determinata attività;
- centri di ricavo: sono legati alla funzione delle vendite, e, come per i centri di costo, possono essere raggruppati e coordinati in centri di dimensioni superiori;
- centri di profitto: dove si coniuga l'efficienza nel margine derivante dalla differenza tra ricavi e costi. Il profitto può essere rappresentato anche dal margine di contribuzione, dal risultato netto, dal risultato operativo, o da altre configurazioni;
- centri di investimento: sono dei centri più evoluti perché raggruppano al loro interno diverse leve, quali i costi, i ricavi e gli impegni dei capitali in impresa.

In questa prima fase viene quindi effettuato un controllo precedente, ossia vengono fissati gli obiettivi sulla base di quelli che sono i dati conosciuti e sulla base delle prospettive future.

---

<sup>10</sup> I centri di responsabilità sono "unità organizzative costituite per raggiungere uno o più obiettivi" (Anthony and Young, 1994). L'insieme dei centri di responsabilità, ognuno dotato di fattori produttivi che trasformano in output per altri centri o per il consumatore finale, formano la mappa dei centri di responsabilità.

<sup>11</sup> BERGAMIN BARBATO MARIA, 1991, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET GIURIDICA, 261-282.



### 1.3.2 Controllo concomitante

Questa fase si svolge parallelamente all'attività, ed è quella che permette di verificare nel corso dello svolgimento della professione il rispetto dei parametri ed obiettivi prefissati, in modo tale da poter porre in essere tutte le azioni correttive necessarie al miglioramento dell'organizzazione.

In questa fase vengono raccolte tutte le informazioni necessarie dagli indicatori stabiliti *ex ante*, e vengono poi trasmesse ai responsabili dei diversi centri di responsabilità, i quali possono in questo modo avere tutte le indicazioni ed essere in grado di prendere le decisioni e attuare gli interventi correttivi.

I dati forniti sono fondamentali per il manager per poter prendere le decisioni necessarie, per questo motivo essi devono essere tempestivi, chiari, sintetici e pertinenti all'area di riferimento. In questo modo si riducono al minimo i casi di errore, e si facilita l'operato di chi è preposto ad operare delle scelte, in quanto vengono prese in corso di svolgimento dell'attività.

### 1.3.3 Controllo susseguente

È l'ultima fase del controllo di gestione, e si sostanzia nella trasmissione delle informazioni ai centri di responsabilità e ai vertici aziendali con lo scopo di fornire tutte le conoscenze al *management* per il successivo ciclo di *budgeting*, e tutte le informazioni necessarie per la fase di decisione. Questa fase di trasmissione dei dati è definita anche fase di *reporting*.

È importante che in queste due ultime fasi le informazioni siano corrette e filtrate adeguatamente per poter permettere ai vertici aziendali di analizzare i dati e verificare quali sono gli scostamenti dagli obiettivi iniziali per poter così intraprendere le azioni correttive.

In questa fase i dati forniti non sono dati parziali, ma dati completi a consuntivo, che permettono di comprendere l'andamento dell'attività aziendale.

## 1.4 Il controllo strategico e la *Balance Scorecard*

I cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno, come per esempio la turbolenza aziendale o la complessità delle nuove strategie, ha comportato l'evoluzione del controllo di gestione, affiancando al controllo operativo e direzionale, quello definito strategico. Esso è indirizzato a guidare ed aggiornare costantemente il progetto strategico, al fine di verificare gli obiettivi, individuare le minacce le opportunità, e riformulare tempestivamente, nel caso fosse necessario, il piano iniziale. Si distingue dai precedenti, in quanto vengono messi in luce strumenti di controllo di carattere concomitante, che agiscono parallelamente alla gestione e permettono di monitorare continuamente le condizioni di efficacia e di efficienza, in modo da intervenire al più presto in caso di necessità.

Inoltre il controllo strategico si caratterizza anche per una prospettiva non solo di breve termine, ma anche di medio-lungo periodo, considerando anche parametri di natura qualitativa.

Uno degli strumenti innovativi di cui si avvale il controllo strategico è la *balance scorecard*<sup>12</sup>, la quale è uno strumento che unisce non solo dati quantitativi di natura economica e finanziaria della strategia e dei suoi obiettivi, ma anche di carattere qualitativo.

Essa può essere considerata un supporto alla gestione e alla diffusione della strategia, poiché consente di definire quali sono le variabili da monitorare al fine di esercitare il controllo strategico sull'intera azienda o una parte di essa. Permette di dare maggior concretezza all'esigenza di collegamento tra la strategia e le attività, inserendo le misure del controllo ad ogni livello, favorendo sia maggior consapevolezza e conoscenza ai vertici aziendali sia a tutta l'organizzazione.

La *balance scorecard* si basa su quattro elementi, e più correttamente su quattro prospettive di miglioramento della gestione:

- prospettiva finanziaria: è quella maggiormente analizzata e studiata. Tra gli obiettivi strategici possiamo individuare la remunerazione del capitale investito, la crescita del fatturato, i margini sui servizi offerti.

---

<sup>12</sup> Robert Kaplan, professore dell'Università di Harvard, e David Norton, presidente della Nolan Norton, sono gli ideatori della *balance scorecard*, nata nel 1992 da un progetto di ricerca intitolato "*Measuring Performance in the Organization of the future*".

- Prospettiva dei clienti: costituisce una leva fondamentale , e gli obiettivi riguardano la soddisfazione del cliente, il miglioramento delle relazioni con il cliente, la maggior attrazione di nuovi consumatori.
- Prospettiva di miglioramento dei processi interni: attraverso obiettivi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, quali il miglioramento della produttività, la riduzione del tempo dedicato al servizio e l'aumento della qualità del servizio erogato.
- Prospettive di apprendimento e crescita: considerando l'attitudine dell'organizzazione a crescere attraverso un apprendimento continuo, creando valore interno.



Figura 1.2 - La *Balance Scorecard*

## 1.5 Sviluppo di un sistema di controllo di gestione

Il controllo di gestione deve quindi basarsi su sei principali *step*:

- la definizione *ex ante* degli obiettivi;

- il perseguimento degli obiettivi;
- la misurazione dei risultati conseguiti sia in corso d'azione che a consuntivo;
- la rilevazione degli scostamenti dai parametri iniziali;
- l'analisi delle cause di queste variazioni;
- la definizione dei correttivi da adottare per risolvere questi correttivi.

In questo sistema la fase di raccolta e filtraggio delle informazioni risulta molto importante, in quanto porta ai vertici aziendali le informazioni, che se risultano sbagliate rischiano di indirizzare ad azioni non corrette che possono comprometterne l'attività. Il sistema di controllo di gestione deve essere strutturato in modo adeguato, in quanto è composto da vari sottosistemi integrati fra loro che devono interagire in modo da fornire correttamente i dati al vertice.

Gli obiettivi prefissati devono però essere stabiliti sulla base di previsioni reali e realizzabili, in quanto devono rappresentare un obiettivo raggiungibile, altrimenti rischiano di effettuare un effetto inverso, scoraggiando i responsabili dei diversi centri che non riescono a raggiungerli.

Per verificare il raggiungimento degli obiettivi, il vertice aziendale deve stabilire ed introdurre dei parametri che non devono essere rappresentati solo da valori di natura economica o finanziaria, ma anche qualitativa, in quanto il controllo di gestione non si basa solo sull'analisi della redditività dell'attività, ma prende in considerazione anche quegli aspetti che pur non impattandola economicamente permettono di darne una maggior valutazione globale.

Prima di effettuare la prima fase di controllo *ex ante* degli obiettivi, bisogna redigere il proprio budget poter definire una strategia di studio. Prima di sviluppare un *business plan* della propria attività occorre che venga stabilita la strategia, ovvero la conformazione attesa del proprio studio, sia interna che esterna.

È importante pianificare<sup>13</sup> per evitare conseguenze negative della propria gestione, quali:

- problematiche nella gestione del rapporto tra il tempo libero e quello dedicato alla cura dello studio;

---

<sup>13</sup> La pianificazione strategica è “il processo con il quale vengono decisi gli scopi dell'organizzazione e le strategie per raggiungere tali scopi” (Anthony 1990).

- scarsa liquidità o redditività;
- scarsa efficienza e non adeguata gestione del rischio;
- perdita della clientela;
- perdita di prestigio e della propria immagine costruita nel tempo;
- assenza di controllo della qualità.

Pianificare permette quindi di essere in grado di gestire al meglio il proprio studio e il proprio stile di vita, riuscendo a non essere sopraffatti da una o l'altra sfera.

La pianificazione è un ciclo continuo, in quanto deve essere fatta costantemente, non solo in fase iniziale, ma anche in corso d'azione, in quanto gli obiettivi o le circostanze possono cambiare costantemente, sia per fattori interni all'organizzazione, che esterni.



## 2 Applicare il controllo di gestione negli studi professionali e l'accentramento del cliente

Come accennato in precedenza è importante inserire un controllo di gestione al fine di migliorare la propria efficacia ed efficienza produttiva, ed avere una maggior conoscenza della propria organizzazione.

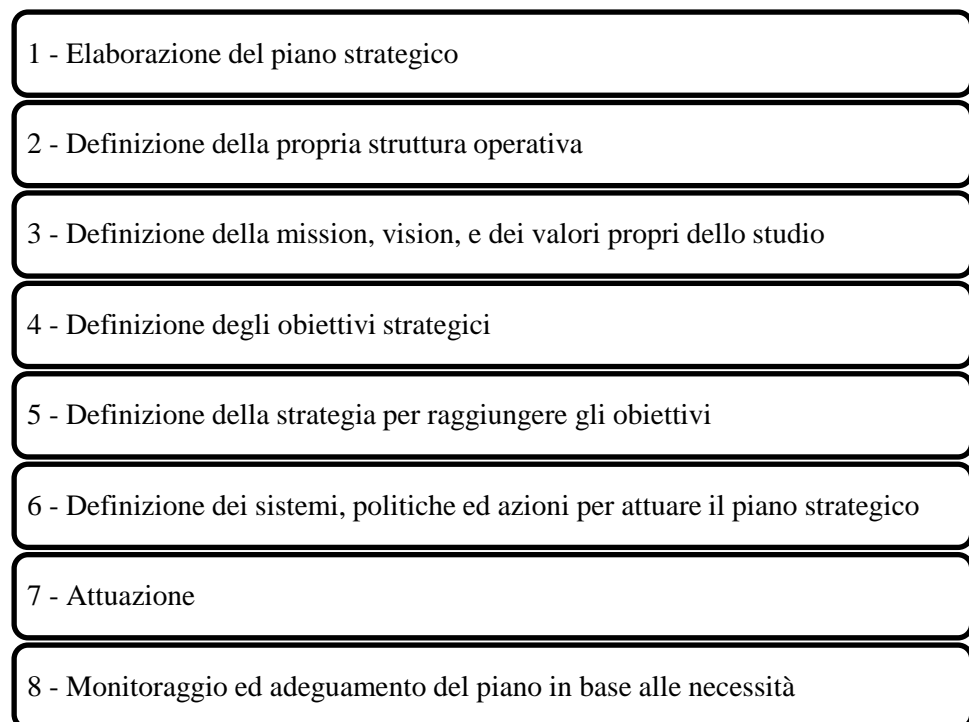


Figura 2.1 – Fasi del controllo di gestione

Adottare questo sistema all'interno di uno studio professionale significa:

- scegliere il tipo di studio che si vuole diventare: bisogna capire la propria strategia, e comprendere la tipologia di studio che si vuole diventare. Avere chiara la propria *vision* è uno dei passi fondamentali per poter cogliere come si strutturerà lo studio quando avrà raggiunto la sua conformazione finale. Uno dei primi passi è capire cosa si vuole diventare, per poi fissare gli obiettivi e i mezzi per raggiungere lo scopo.
- Identificare la tipologia di studio che si è: ossia capire come si classifica il proprio studio, quali sono le proprie attività, quali sono le proprie

opportunità, ed avere una chiara rappresentazione della propria organizzazione.

- Identificare il percorso di avvicinamento: ossia definire la propria *mission*, e quali sono i passi necessari per arrivare a configurare lo studio come prospettato. Occorre capire come è possibile raggiungere il traguardo prefissato. Gli obiettivi posti all'organizzazione, per poter essere raggiunti, occorre che siano reali, concreti e realizzabili, in quanto porre aspirazioni eccessive rischia di generare piani non realizzabili che possono compromettere tutta la struttura.
- Definire la propria strategia in diversi ambiti: marketing, tipologia della clientela, tipologia dei servizi offerti, struttura finanziaria, struttura dei ricavi, gestione della crescita, strategia delle risorse umane e tecnologiche, strategia per rispondere ai cambiamenti. Individuata la strada occorre realizzare un piano di intervento per ogni area di interesse che si concretizza nella realizzazione di un documento di sintesi, quale il *business plan*, ossia quel documento che permette di analizzare tutte queste variabili critiche, e di capire come raggiungere la propria strategia di studio. Questo documento viene considerato non solo per il proprio aspetto economico, ma anche per tutte le variabili da tenere in considerazione che abbiamo appena descritto.
- Puntare su indicatori quantitativo non monetari per monitorare la strategia, e quindi non basarsi solo su indicatori economico-monetari, ma anche su quegli indicatori che ci permettono di dare una valutazione qualitativa del servizio svolto. Essendo l'attività tipica un servizio immateriale non bisogna solo considerarlo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista qualitativo, ossia considerando tutti quei parametri che pur non essendo economici danno una valutazione del servizio offerto. Non è importante solo l'economicità del servizio offerto, ma anche la qualità dello stesso.
- Controllare l'equilibrio economico e finanziario di breve termine con strumenti come per esempio il budget. Con l'ausilio di quest'ultimo vengono controllati gli obiettivi che vengono posti all'organizzazione nel breve termine.



- Monitorare i risultati ottenuti e attuare un controllo costante che permetta di prendere le decisioni in modo tempestivo. Occorre sempre avere un controllo puntuale in modo tale da avere la possibilità e la capacità di dare una risposta immediata ai propri bisogni ed essere in grado di modificare per tempo.

Sviluppare tutte queste fasi all'interno di uno studio professionale non è semplice, e non sempre facile in quanto le variabili da considerare sono molteplici, e in continua elaborazione.

## 2.1 Elaborazione del piano strategico

La definizione della strategia da attuare si basa su diversi passaggi, fra cui la redazione del piano strategico. Questo significa elaborare il piano che si intende perseguire, ossia stabilire i propri obiettivi, sia professionali che personali, a livello di studio. È importante che esso sia propedeutico al raggiungimento degli *standard* prefissati, in quanto si rischia di creare una struttura che non è in grado di rispondere agli obiettivi prefissati inizialmente. Per capire come formularlo occorre porsi quattro domande fondamentali, e riuscire a darne risposta:

- cosa vogliamo raggiungere? Dobbiamo essere in grado di avere l'idea della conformazione che intendiamo dare allo studio sia nel breve che nel medio lungo termine.
- Quali sono gli obiettivi fondamentali personali e professionali? Dobbiamo saper individuare quali sono i nostri obiettivi che ci siamo prefissati di raggiungere nel tempo dalla nostra attività. Bisogna prendere in considerazione al proprio interno sia obiettivi professionali, ossia di carriera, che personali, in quanto questi sono correlati tra loro, e gli uni influenzano gli altri. Occorre quindi che vengano dapprima fissati degli obiettivi che siano concordanti fra di loro. Bisogna porre particolare attenzione a quelli personali, in quanto spesso vengono tralasciati, ma all'interno della propria organizzazione sono molto importanti, perché rischiano in seguito di essere contrastanti con l'attività svolta, e di generare delle divergenze con la professione svolta.

- Cosa vogliamo raggiungere nella vita professionale e personale? Il nostro obiettivo è una crescita professionale virtuosa a discapito di quelle che sono le vicende personali, o il nostro obiettivo è di avere una vita privata buona a discapito della crescita professionale, adattandoci quindi a quelle che sono le nostre attività.
- Cosa ci proponiamo di raggiungere in futuro? Ci vediamo all'interno dell'ambiente lavorativo o a casa? In futuro abbiamo la prospettiva e l'aspettativa di avere uno studio più grande sia a livello dimensionale che di attività, o non ci interessa?

Dando risposta a questi quattro quesiti riusciremo a realizzare un piano adeguato al nostro studio, che permette di capire qual è l'orientamento aziendale futuro, e la nostra conformazione ottimale ed ideale dell'organizzazione.

Nella definizione di quello che è il piano strategico occorre formularlo anche sulla base di quella che è la compagine sociale, ossia nel caso vi siano dei *partner*, questo è il momento di adottare una strategia comune, ossia di fare propri gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso una unica formulazione di struttura dell'azienda. Essere in linea con i propri soci permette di avere obiettivi e speranze future che convergono tra di loro, ed è più facile porre in essere delle attività che siano volte al raggiungimento degli stessi.

In questo modo vengono limitate al minimo le divergenze che possono cerarsi nel corso dell'attività.

## 2.2 Definizione della propria struttura operativa

In questa seconda fase viene definita la struttura portante dello studio, ossia viene scelta la configurazione giuridica e strutturale della propria organizzazione.

La scelta ricade sulla decisione di dotarsi di uno studio individuale oppure di uno studio associato, in quanto nel secondo caso la compagine sociale che verrà affiancata occorre che sia compatibile, e adeguata dal punto di vista professionale, personale ed etico. Indipendentemente dalla struttura giuridica assunta dallo studio è importante scegliere bene una compagine sociale che sia in linea con obiettivi e

traguardi che si hanno in mente di raggiungere. In questo modo sarà più facile prendere decisioni ed avere un obiettivo comune condiviso. Avere idee, progetti e traguardi diversi e contrastanti rischia di portare, oltre alla possibile chiusura dello studio, di perdere energie e risorse in un progetto che non potrà funzionare. È corretto avere idee e strategie diverse, ma occorre che siano ben definite inizialmente le principali linee guida, sia morali, che etiche e professionali necessarie a raggiungerle, e che non siano in contrasto tra di loro. Occorre che tra i partner da questo punto di vista ci sia *feeling*, condivisione delle idee, e un confronto costruttivo sulle stesse.

### 2.3 Definizione della *mission*, *vision*, e dei valori propri dello studio

Una volta individuata l'idea di studio che si vuole raggiungere, e gli obiettivi che si intendono perseguire per raggiungere la soddisfazione del cliente, ossia definita quella che è la *vision*, bisogna attuarla attraverso la stesura di un piano per raggiungere questi obiettivi. Quest'ultima fase è definita *mission* aziendale, ossia l'attività che deve essere svolta per raggiungere gli scopi stabiliti.

Sia la *vision* che la *mission* devono, però, rispettare quello che è il nostro gruppo di valori che devono essere perseguiti, ossia l'insieme delle credenze che un soggetto possiede. Se la strategia, e il modo di perseguirla, non rispetta i valori insiti all'interno dello studio e dei partner, diventerà difficile raggiungerla, in quanto ogni azione si scontrerà con la compagine sociale e l'organizzazione stessa, creando quindi un divario, un'incongruenza tra gli ideali e la realizzazione degli stessi.

Nel formulare la *mission* potremmo seguire i seguenti elementi:

- i benefici che pensiamo di poter apportare nell'organizzazione, e più in generale al cliente;
- un breve elenco dei servizi che vengono offerti per dare concretezza alla visione del proprio studio. Possono essere di diverso tipo a seconda di come

intende strutturarsi il professionista: approccio specialistico<sup>14</sup> oppure un approccio generalista<sup>15</sup>;

- descrizione della tipologia di clienti a cui si intende rivolgere lo studio, oppure del principale mercato di riferimento, per poter delineare il *target* a cui si intende ambire attraverso i servizi offerti.

Descritta *vision* e *mission*, si stabiliscono quelli che sono i comportamenti e gli atteggiamenti che si ritengono necessari per raggiungere gli obiettivi di studio, descrivendo quello che è la carta dei valori, ossia il rispetto, la cortesia, l'equità e la correttezza, la prontezza nel soddisfare il cliente, l'attenzione al cliente e l'innovazione.

Anche questi sono importanti perché permettono a tutta l'organizzazione di essere in linea con i propri ideali, e diventa più facile la gestione interna, in quanto ogni membro della struttura condivide la stessa impostazione.

## 2.4 Definizione obiettivi strategici

Gli obiettivi sono il risultato finale dell'attività pianificata. Essi definiscono quello che deve essere realizzato, entro quale scadenza e le modalità. Questi dovrebbero essere quantificabili, e il raggiungimento degli obiettivi aziendali dovrebbe concretizzarsi realizzando la propria *mission*.

Gli obiettivi da raggiungere possono essere di diverse tipologie, sia di tipo economico che finanziario, come per esempio l'incremento del fatturato, della clientela, del fatturato per socio, etc., ma possono e devono riguardare anche aspetti qualitativi della gestione di studio quali la formazione e la crescita dei collaboratori, la reputazione dello studio, la qualità e la rilevanza dei servizi offerti, la soddisfazione dei clienti, etc..

---

<sup>14</sup> L'approccio specialistico si basa sulla decisione dello studio di offrire solo alcuni servizi al cliente, dove è in grado di realizzare le sue competenze professionali, e lasciando alla concorrenza l'offerta degli altri servizi.

<sup>15</sup> L'approccio generalista è basato sull'offerta al consumatore finale di vari servizi, che non sempre sono tutti quelli possibili. Questo approccio è più difficile in quanto comporta un costante aggiornamento in tutte le materie che vengono erogate al cliente.

Indicatori puramente economico-finanziari non permettono di dare informazioni se siamo in grado di fornire un servizio adatto al mercato e ritenuto soddisfacente dal cliente, e si rischia di valutare l'attività non per la qualità con cui è stata svolta ma solo sulla base della remunerazione economica, mentre dovrebbe essere esaminata in modo tale da adempiere al bisogno del consumatore finale con un prezzo che egli ritiene adatto.

La definizione degli obiettivi si basa sull'individuazione dei parametri di riferimento che sono in linea con gli stessi. Stabilendo dei valori di riferimento si può analizzare in seguito se l'attività svolta è in linea con la strategia prefissata.

## 2.5 Definizione strategia per raggiungere obiettivi

Una volta definiti anche gli obiettivi a cui tendere, occorre redigere quella che è la strategia di riferimento per poter raggiungere i risultati prefissati, ossia stabilire quali sono le azioni e il tempo in cui devono essere eseguita per poter raggiungere l'obiettivo finale.

Questa fase è quella in cui viene stabilito il percorso di avvicinamento all'idea generale di studio, definendo ogni singola azione che deve essere intrapresa e il tempo impiegato al raggiungimento della stessa.

## 2.6 Definizione dei sistemi politiche ed azioni per attuare piano strategico

In questa fase vengono enunciate le linee-guida necessarie all'attuazione della strategia dal punto di vista di applicazione pratica, garantendo quindi all'organizzazione una guida nell'attuazione delle proprie decisioni in coerenza con quanto delineato e deciso dal vertice aziendale in precedenza.

## 2.7 Attuazione

Il passo successivo è l'attuazione le politiche dello studio attraverso la definizione di programmi, budget e procedure.

Questa è lo stadio in cui si concretizza la strategia, ossia viene posta in essere la propria attività dal punto di vista operativo.

È una fase rilevante, in quanto si mettono in pratica tutte le azioni decise per raggiungere l'obiettivo iniziale.

## 2.8 Monitoraggio

L'ultima fase è una delle più delicate perché si sostanzia nella necessità di monitorare e di verificare che tutto quello svolto fino ad ora sia coerente con gli obiettivi prefissati, ossia se l'attività rispetta gli indicatori preventivati. Occorre quindi verificare in corso d'azione che la strategia utilizzata sia corretta all'interno di studio, per poter essere in grado di adottare le azioni correttive in seguito. Monitorare la fattibilità del piano è importante perché permette di vedere se le azioni intraprese rispettano quelle stabilite, e cosa ancora più importante permette di risolvere situazioni in corso d'opera, ossia attraverso la riformulazione del piano in alcune sue parti o attraverso la correzione delle attività per realizzarlo. Questo permette di essere inoltre consapevoli di cosa viene realizzato attraverso questo operato.

### 3 Il *Business Plan* e il piano strategico per ogni area di intervento

Come già definito nei precedenti capitoli è importante predisporre un *business plan* corretto per la gestione del proprio studio.

È indispensabile nella stesura capire la propria strategia e occorre quindi decidere in modo chiaro l'orientamento del proprio studio. La finalità di questo documento è quella di evidenziare gli obiettivi aziendali, le strategie dello studio e gli indicatori che permettono di farlo crescere, aumentare i servizi offerti e la propria clientela. Per fare ciò occorre che il *business plan*:

- evidenzi quale è la storia del proprio studio attraverso una breve descrizione volta a definire in modo chiaro la struttura;
- stabilisca gli obiettivi principali e la direzione che lo studio intende perseguire;
- descriva i servizi che vengono offerti e quali si intende inserire;
- evidenzi i servizi che si propongono di rispondere ai bisogni dei clienti;
- analizzi il mercato esterno effettuando una valutazione corretta dei concorrenti e del mercato in cui si opera;
- elabori la strategia per ogni area di intervento e pianifichi come attuarla;
- individui i ruoli e l'organigramma che deve essere perseguito dall'organizzazione;
- inserisca una pianificazione economico finanziaria, relativa non solo alle voci di costo, ma anche alle voci finanziarie.

Per elaborare al meglio il nostro *business plan* bisogna effettuare un'analisi di tipo *swot*<sup>16</sup>, ossia un'analisi che è indirizzata a stabilire quali sono i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce che ci sono nel proprio contesto professionale. È importante che nel momento della redazione del *business plan* non si tenga in considerazione solo l'aspetto economico e quello strategico, ma anche tutte i rischi e le possibili avversioni che possono verificarsi nell'organizzazione.

---

<sup>16</sup> L'analisi SWOT, ideata da Albert Humphrey tra gli anni '60 e '70 nel corso di un progetto di ricerca per l'Università di Stanford, è uno strumento di pianificazione strategica finalizzato ad affrontare ed analizzare il contesto competitivo e del mercato. È un acronimo che sintetizza i quattro aspetti da affrontare: *Strengths* (punti di forza), *Weaknesses* (punti deboli), *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce).

Per questo motivo bisogna prendere spunto dai punti di forza, mantenerli nel tempo per trarne il massimo beneficio e saper cogliere le opportunità presenti sul mercato, riducendo al minimo i punti di debolezza e le minacce presenti.

Questa analisi permette di conoscere il contesto nel quale opera lo studio, ma occorre anche elaborare un corretto organigramma che rispetti l'organizzazione e che riesca a stabilire ad ogni membro i propri compiti e le proprie necessità, distribuendo in modo adeguato le mansioni e le aree nelle quali deve intervenire.

Elaborare un piano strategico ben definito è importante, non solo complessivo dell'attività svolta, ma anche per ogni area di intervento, e quindi un piano da raggiungere per ogni settore dell'attività in modo tale che riesca a fornire a tutta l'organizzazione una linea guida.

Le principali aree di attività presenti all'interno di uno studio sono: l'area delle risorse finanziarie, delle risorse umane, delle risorse tecnologiche, di marketing e delle vendite, dell'organizzazione amministrativa, di gestione del rischio, di gestione della clientela e di gestione della crescita, come evidenziato nella Figura 3.1.

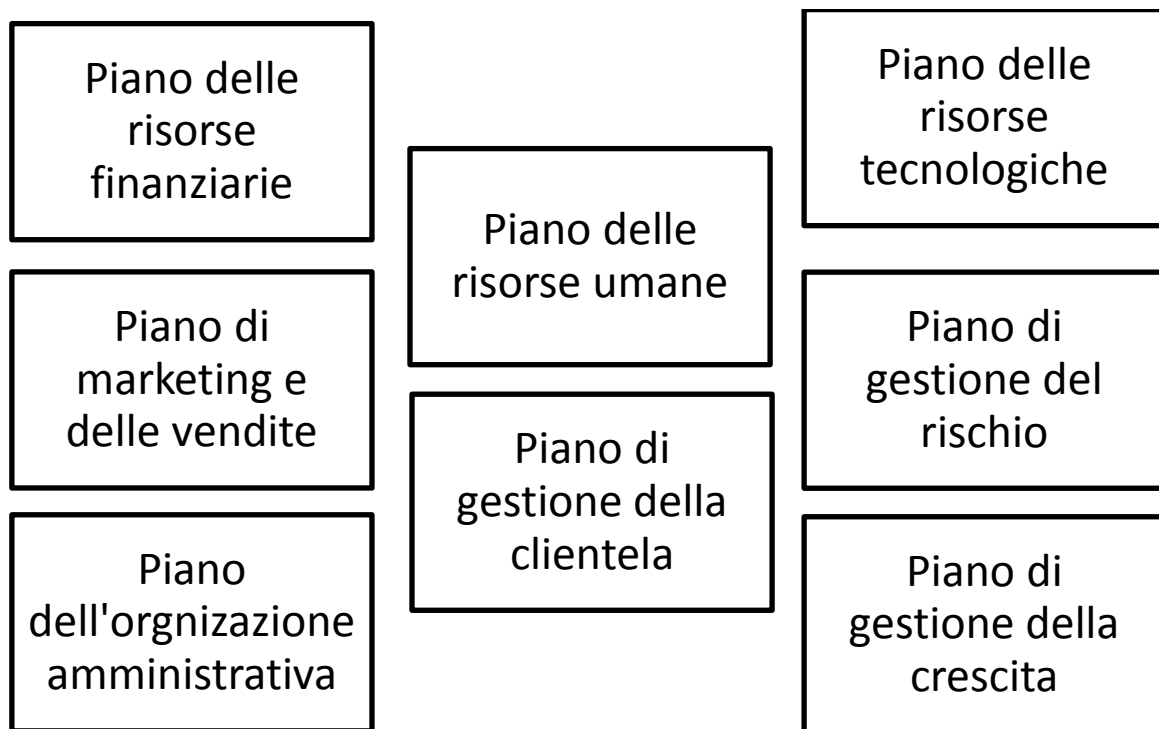


Figura 3.1 Piani strategici per l'elaborazione della strategia



### 3.1 Piano delle risorse finanziarie

Uno dei primi piani da gestire e da individuare è quello finanziario e degli investimenti, in quanto occorre capire le proprie risorse finanziarie e comprendere come spenderle nel modo migliore possibile. Un budget finanziario è importante per capire le necessità dello studio, in quanto ogni attività prevista all'interno dello studio comporta delle risorse finanziarie in entrata e/o in uscita, occorre quindi stabilire un budget che riesca a far fronte agli investimenti e alle necessità di spesa di ognuna di queste.

Attraverso un budget finanziario si possono stabilire quali sono le priorità delle entrate e delle uscite, per effettuare una corretta pianificazione finanziaria in grado di rendere efficiente tutta la struttura. Gli interventi di miglioramento tecnologico, gli aumenti salariali, le spese pubblicitarie, e tutte le altre tipologie di spese devono essere predisposte sulla base di una individuazione iniziale, in modo tale da poter preventivare quali saranno le risorse finanziarie in uscita a cui è sottoposto lo studio, ed essere in grado con le risorse in entrata a farne fronte.

Per poter prevedere quali possono essere le risorse finanziarie future occorre analizzare non solo le entrate correnti, ma anche quelle storiche, per analizzare come si sono sviluppati gli incassi sulla base delle prestazioni erogate negli anni precedenti, in modo da capire se lo studio è in grado di autofinanziarsi attraverso la propria attività, o se vi è la necessità di richiedere capitale esterno, da parte dei soci e/o di soggetti terzi per sopperire ad ammanchi di liquidità aziendale.

La scelta di appoggiarsi a capitale esterno e/o capitale proprio dei soci deve essere valutata correttamente, in quanto la prima comporta un onere finanziario che si ripercuoterà anche negli esercizi successivi, in quanto a fronte del capitale prestato dovrà essere corrisposto un interesse maturato, mentre la seconda va a ridurre quello che è il patrimonio personale del socio, investendo un'ulteriore quota all'interno della società.

Il piano finanziario è quindi collegato a tutti gli altri piani, in quanto gli obiettivi posti all'organizzazione in termini finanziari si ripercuoteranno sulle scelte di spesa di tutti gli altri.

### 3.2 Piano delle risorse umane

Essendo l'attività del commercialista prettamente intellettuale e volta all'erogazione di un servizio, la risorsa fondamentale all'interno dell'organizzazione è il capitale umano, ossia il personale, sia dipendente che non, impiegato all'interno dello studio.

Un piano delle risorse umane dovrebbe determinare il numero di persone necessario allo svolgimento dell'attività, ed individuare come andare a redistribuirlo all'interno delle attività che vengono svolte dall'organizzazione.

Non occorre solo individuare il numero dei soggetti necessari, ma anche la tipologia di personale di cui si necessita, distinguendoli tra consulenti senior, junior o personale operativo.

La scelta ricadrà sulla base della tipologia di attività svolta dallo studio, e anche dalle qualifiche personali che ogni membro possiede. Una corretta strategia del personale è importante, in quanto nel caso di carenza di organico lo studio rischia di non essere in grado di soddisfare i bisogni del cliente, e un eccesso comporta invece un aumento in termini di costi dell'organizzazione.

Per fare ciò occorre conoscere a pieno l'attività che viene svolta e il tempo necessario ad eseguire ogni prestazione.

Stabilite e pianificate le attività e le nostre esigenze, bisogna scegliere l'organico cercando di farsi affiancare da un numero di persone necessarie e adatte alla carica che intendiamo affidargli. Nella scelta iniziale del personale occorre anche che si valuti anche se i soggetti siano adeguati ai valori dello studio, in modo tale da evitare successive divergenze professionali e personali. All'interno del proprio studio occorre cercare di sviluppare una cultura organizzativa che permetta di creare, anche nel personale, un approccio migliore per gestire l'attività.

Le strategie rivolte al personale non sono sempre facili da attuare, in quanto spesso ci si scontra all'interno dell'organizzazione con una variabile emotiva che rischia di inficiare il corretto giudizio del vertice aziendale, ma in ogni caso bisogna cercare di essere in grado di prendere le decisioni più corrette senza il rischio di farsi influenzare da aspetti emotivi.

Come definito in precedenza occorre dotarsi di un personale adatto alla propria struttura, sulla base delle proprie necessità, considerando non solo l'attività che andrà

a ricoprire all'interno dell'organizzazione, ma anche altri aspetti più o meno rilevanti, quali per esempio il livello di istruzione, la richiesta ad una maggiore o minore flessibilità lavorativa, l'esperienza personale e tutte le altre caratteristiche che verranno valutate in sede di reclutamento.

Affinché svolgano correttamente il loro operato, sia i collaboratori, che i dipendenti, devono essere in grado fin da subito di conoscere quali sono le proprie competenze e capacità, di cosa l'organizzazione si aspetta siano in grado di svolgere, ossia delle mansioni a cui sono preposti e l'obiettivo che devono raggiungere. In questo modo viene responsabilizzato l'organico aziendale, che è in grado di conoscere fin da subito i suoi compiti, i valori dello studio e la cultura organizzativa interna, in modo da rendersi il maggiormente efficiente. Questo permette ai vertici di essere in grado di avere un maggior controllo di quello che è il loro operato, verificando gli obiettivi posti in precedenza.

Il vertice, o la persona preposta, deve comunque essere in grado di saper motivare il personale, già attraverso una ricompensa, di natura monetaria o meno, sia attraverso una maggior responsabilizzazione, o un mix delle precedenti.

Come per gli altri piani, anche in quello relativo al personale, occorre che venga misurato e quantificato, sia per l'intera organizzazione che per ogni singolo individuo, la *performance*.

Ovviamente bisogna capire se la *performance* individuata corrisponde a quella prefissata inizialmente, e se conforme intraprendere un'attività positiva con il personale, e viceversa nel caso fosse negativa rivedere tutto il piano di azione oppure intraprendere delle azioni correttive.

Bisogna però considerare che trattandosi di un'attività professionale quella svolta dal commercialista, è finalizzata alla conoscenza di molti aspetti personali del cliente, ed è importante quindi responsabilizzare il personale anche in questo senso, ossia alla non divulgazione di tali informazioni all'esterno e/o a studi concorrenti.

Un altro aspetto da considerare nella gestione del personale è l'aggiornamento professionale. L'attività del commercialista è una professione in cui si necessita che tutta l'organizzazione sia informata sulle recenti e continue modifiche legislative, soprattutto in tema fiscale. Occorre quindi stabilire anche un corretto piano di crescita professionale del personale dipendente all'interno dello studio, e non solo

rivolto ai neoassunti, ma anche a tutti gli altri soggetti dell'organizzazione che devono essere in grado di conoscere le modifiche normative, relative alla propria area di competenza.

Quest'attività comporta un costo, sia a livello di tempo impiegato alla formazione, che non risulta produttivo di reddito, sia monetario per l'acquisto di riviste, libri o la partecipazione a corsi e convegni. Al costo del personale dipendente deve quindi essere preventivata anche questa uscita, necessaria allo svolgimento della sua attività. Nel redigere il piano del personale, deve essere considerato un altro requisito, il compenso al personale, il quale rappresenta uno degli elementi critici e di maggior importanza in questo piano. Nello stabilire la corretta remunerazione, vengono valutati non solo gli aspetti operativi quali le ore lavorate, ma anche aspetti esterni, ossia le competenze che possiede, le retribuzioni nel mercato per l'attività svolta, le attese del collaboratore, il potenziale futuro. L'aspetto economico delle risorse umane non si limita solo alla retribuzione, ma deve considerare anche aspetti quali la ricompensa e il riconoscimento, che rappresentano degli elementi fondamentali per poter premiare il personale che si è distinto, ed invogliare lo stesso ad un miglioramento della *performance*.

### 3.3 Piano di marketing e delle vendite

Il marketing ha una funzione fondamentale nella strategia di uno studio commercialistico, in quanto permette di poter conferire una maggior visibilità di acquisire nuovi clienti, di incrementare il proprio fatturato. Il piano di marketing è collegato a quello strategico dello studio, perché la *vision*, la *mission* e gli obiettivi da raggiungere sono identificati anche sulla base di come e dove si qualifica il professionista. Occorre quindi che venga definito e stabilito un piano adeguato alle esigenze, che possa essere in linea con la strategia dello studio, e che individui le tipologie di intervento per posizionare la propria immagine e le risorse necessarie a questa attività.

Le azioni che possono essere intraprese al fine di ottenere una maggior visibilità, e quindi una maggior posizione nel mercato sono:

- il passaparola: se si riesce ad offrire un servizio tempestivo e adatto alle esigenze del cliente, questo comporta una soddisfazione nello stesso, e si ripercuoterà sulla collettività attraverso il passaparola. Un cliente che risulta soddisfatto permette di ottenere nuovi incarichi derivanti dalla pubblicità positiva che riesce ad effettuare tramite la segnalazione ad individui terzi;
- la pubblicità, sul web o tradizionale, e la sponsorizzazione permette di far conoscere lo studio anche a terzi e migliorarne l'immagine;
- la partecipazione a convegni, le pubblicazioni di articoli su riviste comporta maggior prestigio alla figura del professionista, e si ripercuoterà positivamente anche sullo studio in cui è partner e o collabora;
- la partecipazione a *network* tra professionisti permette di acquisire nuovi clienti attraverso le richieste di intervento in alcune aree da parte di altri professionisti non specializzati in quel determinato ambito;

Tutti questi meccanismi garantiscono allo studio una maggior visibilità all'esterno, con il beneficio di ottenere nuova clientela o incrementando il fatturato nei clienti esistenti attraverso l'erogazione di altri servizi che gli stessi non utilizzano e conoscono.

Il marketing è importante per lo studio commercialistico come per ogni altra attività di impresa, e permette quindi di dare visibilità e maggior conoscenza del servizio erogato. Una buona strategia di marketing è una fonte chiave nell'incremento del fatturato e nell'assunzione di nuovi incarichi professionali.

È importante non solo costruire un piano di marketing, ma anche uno relativo alle vendite e ai clienti, ossia una strategia che permetta di evidenziare quelli che sono i ricavi che si prospettano dallo svolgimento delle attività esistenti, e anche da quelle che verranno introdotte. Una corretta valutazione dei ricavi deve prendere in esame anche i flussi storici e tenere in considerazione l'evoluzione del mercato esterno, e le ripercussioni che potrà avere sull'attività del cliente, che rischia di ridurre i servizi richiesti o a trasferirsi.

### 3.4 Piano delle risorse tecnologiche

Un'altra area di intervento in cui definire una strategia è la tecnologia, in quanto rappresenta una risorsa fondamentale da inserire all'interno dello studio per poter svolgere le mansioni operative. Occorre che, sulla base delle attività e dell'organico presente, le risorse tecnologiche ed informatiche siano necessarie a soddisfare le esigenze per raggiungere gli obiettivi aziendali. È importante possedere tutti gli strumenti che servono al personale ad adempiere alle loro funzioni, e che essi siano adeguati al loro utilizzo.

Oltre a permettere un miglioramento nelle procedure, uno studio informatizzato comporta anche una riduzione del tempo impiegato per una serie di attività più o meno ripetitive. L'apporto della tecnologia comporta però anche dei costi, degli investimenti che devono essere stabiliti sulla base di un budget di riferimento che sia in linea con le risorse disponibili.

Nell'individuare un corretto piano delle risorse tecnologiche occorre però che venga diffusa ed individuata all'interno dello studio una cultura informatica corretta, in quanto occorre che l'organico a disposizione possa utilizzare ed usufruire pienamente dei mezzi informatici a disposizione. Per questo motivo occorrerà che il personale venga affiancato da soggetti competenti in materia, che sappiano spiegare ed insegnare ad utilizzare al meglio i potenziali tecnologici.

### 3.5 Piano di gestione del rischio

Una delle caratteristiche dell'attività del commercialista, come per qualsiasi attività imprenditoriale, è il rischio.

Esso fa parte della natura dell'impresa, in quanto, qualsiasi tipologia di attività autonoma, rappresenta un grado più o meno alto di rischiosità sulla base di diversi aspetti. Per questo motivo ci si aspetta che la redditività derivante dal proprio *business* sia superiore a quella riconducibile ad una figura subordinata, in quanto rappresenta dei fattori di rischio maggiori, ossia la possibilità di non essere in grado

di far fronte alle obbligazioni assunte e di non vedersi corrisposto la remunerazione dell'attività svolta.

L'attività dello studio commercialistico è basata su due pilastri che la rendono rischiosa: il tempo e la composizione prevalente di capitale umano rispetto a quello materiale e finanziario.

La prima variabile da monitorare e limitare è il tempo, in quanto la maggior parte dei servizi erogati al consumatore è legata a determinate scadenze temporali, che non possono essere posticipate senza avere delle importanti ripercussioni sull'attività, quali per esempio le sanzioni. La capacità di uno studio deve essere quella di prevedere e gestire il rischio attraverso la pianificazione delle operazioni nel tempo, in modo tale da avere una corretta ripartizione delle attività e in modo da limitarne il rischio.

L'altro fattore che determina la rischiosità della professione è la presenza del capitale umano in maniera superiore a quello finanziario, e questo comporta tutta una serie di rischi legati alla variabile del personale.

A questi due principali rischi insiti nell'attività, ne possiamo ricondurre altri, sia di natura etica e personale, che di natura professionale derivanti dall'attività svolta dallo studio.

Per limitare al minimo il rischio occorre quindi preventivarsi ed adottare delle misure efficaci da questo punto di vista, ed in grado di assorbirlo senza avere delle ripercussioni sull'operato.

Si rende quindi necessaria una strategia di gestione e limitazione del rischio per evitare che alcune variabili influiscano sull'attività, sia dal punto di vista interno, stabilendo delle procedure e delle operazioni da eseguire, sia da quello esterno attraverso una copertura assicurativa.

### 3.6 Piano di gestione della clientela

Il cliente, come andremo a spiegarlo anche nei prossimi capitoli, rappresenta la variabile chiave all'interno di uno studio professionale.

Per valutare un corretto piano della clientela occorre individuare dei parametri da attribuire singolarmente ad ogni cliente. Bisogna evidenziare le offerte effettuate, ossia i servizi che lo studio attualmente offre ad ogni soggetto, descrivendole in modo dettagliato e chiaro, e valutare quelli che lo studio può offrirgli.

È importante inoltre conoscere le attività che lo studio non è in grado di offrire con le proprie risorse interne, ed essere in grado di indirizzare il consumatore ad altre organizzazioni in grado di soddisfarne il bisogno.

Il piano della clientela è uno dei piani più importanti a livello di studio, in quanto incide su tutta la struttura organizzativa e quindi rappresenta una variabile da monitorare con attenzione e costanza, in quanto è determinante al fine della determinazione del proprio reddito e della sopravvivenza dello studio.

### 3.7 Piano dell'organizzazione amministrativa

L'organizzazione dello studio, come per tutte le altre aree, deve essere gestita e pianificata correttamente sia dal punto di vista amministrativo che operativo.

Saper gestire il tempo a disposizione, rispettare le scadenze e distribuire le mansioni in modo corretto è importante al fine di svolgere la propria attività nel modo più efficiente possibile. Dotarsi di strumenti idonei all'organizzazione permette di limitare gli sprechi ed essere in grado, con le minori risorse, di soddisfare il cliente finale, sul quale si concentra tutta l'ottica e l'obiettivo dello studio.

Per far ciò occorre però che lo studio sia organizzato dal punto di vista di tutti i reparti, e deve essere in grado di possedere tutte le risorse necessarie, sia esse umane che materiali e finanziarie.

### 3.8 Piano delle strategie di crescita

L'ultimo piano che prendiamo in considerazione è quello della crescita dell'intera organizzazione.



Alle strategie esterne si affiancano anche quelle interne che lo studio pone in essere per incrementare il proprio volume d'affari, e sono caratterizzate dall'incremento del prezzo dei servizi offerti, o dalla presentazione di nuovi servizi ai clienti, o di altri già presenti ma non utilizzati.

In qualsiasi attività di business bisogna aver chiara la propria strategia, e i propri obiettivi. Uno degli obiettivi di qualsiasi studio è la crescita, ma per saperla gestire nel modo più corretto occorre che venga pianificata una strategia adeguata, e in caso bisogna rivedere il *business plan* redatto.

Bisognerebbe sempre avere come parametro di riferimento della nostra attività la crescita, purché sia supportata da adeguate risorse, e che risulti conveniente per lo studio. Una crescita elevata e non pianificata può essere finanziariamente o economicamente non sostenibile da parte dello studio, e può comportare un dispendio di risorse sia materiali che operative inutili.

Occorre che il miglioramento sia costante nel tempo e non troppo repentino, per poter creare un'organizzazione che sia in grado di rispondere a questi cambiamenti.

La crescita non deve basarsi solo su aspetti di prestigio ed economici, ma anche su dati materiali, ossia se si necessita di altri spazi fisici nel quale operare, se è necessario un aumento del personale, se bisogna incrementare le risorse informatiche e se occorre riformulare lo studio al proprio interno.

Le possibilità di crescita possono essere determinate sia da fattori di natura esterna all'attività, che da fattori interni, che devono essere dettagliatamente valutati.

### 3.6.1 Crescita interna

Questa prima tipologia è basata solamente attraverso l'utilizzo di risorse interne presenti nello studio. Essa può essere realizzata mediante un aumento del fatturato o attraverso l'incremento delle tariffe richieste per ogni servizio erogato.

Mentre la seconda strategia è rischiosa, in quanto un aumento del corrispettivo richiesto per l'attività svolta può provocare una risposta negativa da parte del

consumatore finale, la prima strategia si basa sull'aumento dell'offerta di nuovi servizi a clienti già esistenti.

Le due strategie sono differenti e si basano su diversi approcci nei confronti del consumatore finale, ma entrambe, attraverso risorse interne, hanno come fine quello della crescita sia dal punto di vista dimensionale che organizzativa.

In tutti i casi bisogna saper valutare elaborare un piano definitivo.

### 3.6.2 Crescita esterna

La strategia di crescita esterna si basa invece su risorse esterne, ossia che fanno parte del proprio business. Le principali tipologie, che verranno trattate nel dettaglio nel capitolo 4.2.5, sono:

- il miglioramento della propria immagine attraverso delle strategie di marketing, di sponsorizzazione, mediante la partecipazione a convegni o articoli su rivista;
- attraverso la partecipazione a network professionali o collaborazioni con altri studi;
- attraverso l'acquisizione o la fusione con altri studi;
- attraverso la segnalazione di nuovi clienti attraverso il passaparola o attraverso altri studi;
- l'entrata di nuovi collaboratori.

Una volta definita la strategia e fissati gli obiettivi specifici è importante che vengano generati i relativi budget, sia per ogni area di riferimento, che per l'intera struttura.

Occorre evidenziare quali sono i nostri dati di riferimento, ossia andiamo a determinare quelli che sono per ogni tipologia i nostri preventivi, dettagliando come abbiamo intenzione di operare, cosa abbiamo intenzione di spendere, e quali sono le finanze a disposizione. Viene quindi creato per ogni area un conto economico che riassume tutta l'attività dello studio, e che permette di avere una definizione più chiara del business aziendale.

## 4. Gli oggetti del controllo di gestione

Gli oggetti del controllo di gestione sono, come evidenziato nella Figura 4.1, le attività, il cliente, il tempo, e la qualità, e in questo capitolo andremo ad affrontare tutte e quattro le tematiche, analizzando per ogni tipologia l'attività svolta dal controllo di gestione nello studio commercialistico

Una volta attuato il controllo di gestione in uno studio professionale, l'oggetto sono:

- l'attività, ossia le tipologie di prestazioni che vengono svolte all'interno dello studio. Le diverse attività vengono analizzate sia da un punto di vista unitario, come fossero singole unità di una complessa organizzazione, con propri costi, ricavi, *performance*, che nel loro complesso.
- il cliente e la commessa, ossia vengono analizzate non solo le attività ma anche i singoli clienti, gruppi di clienti omogenei, o le singole commesse, in quanto è importante controllare ed analizzare anche il consumatore finale che usufruisce del servizio. Bisogna considerarli nell'analisi non solo come oggetto di lucro, ma come il risultato finale della gestione, in quanto il servizio del commercialista si basa sulla soddisfazione del cliente;
- il tempo, è un'altra variabile da considerare nell'attività del commercialista, in quanto rappresenta una delle criticità nella professione. È importante quindi avere sotto controllo questa variabile per poter avere una definizione più chiara del proprio studio e del tempo dedicato al cliente e alle attività;
- la qualità, in quanto il servizio offerto si contraddistingue dalla qualità con il quale viene erogato, e risulta quindi un parametro fondamentale da considerare per poter raggiungere anche la propria strategia di studio. In quest'ultima considerazione entrano tutta una serie di indicatori non economici che permettono di dare una valutazione del proprio operato, e che permettono di avere una serie di informazioni aggiuntive. (Per esempio: costo del tempo perso, il numero di clienti persi, la durata del servizio erogato, il tempo di attesa per ogni richiesta, il numero di errori, l'affidabilità, la sicurezza, l'immagine, la capacità di comunicazione)

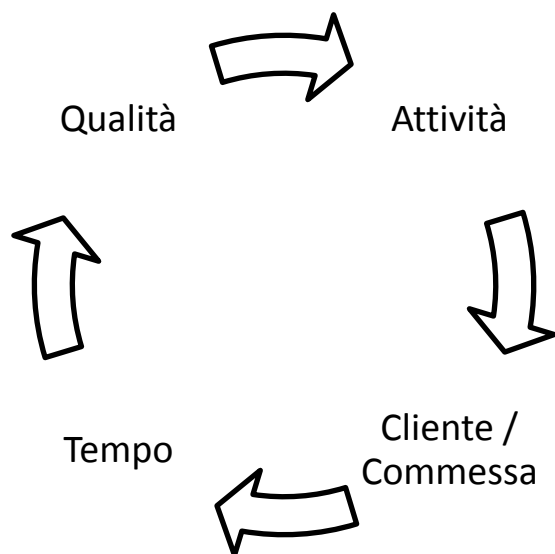


Figura 4.1 – Oggetto del controllo di gestione

#### 4.1 Analisi per Area Strategica d’Affari (ASA) per determinare il valore delle singole attività.

Il primo oggetto del controllo di gestione che andremo ad affrontare è l’analisi delle attività, ossia in ogni specifica area svolta dallo studio.

Per fare ciò andremo a distinguere lo studio sulla base delle diverse Aree Strategiche d’Affari (ASA<sup>17</sup>), ossia andremo a distinguere le diverse attività offerte al cliente sulla base della loro tipologia.

##### 4.1.1 Suddivisione per ASA e attribuzione del fatturato di riferimento

Le macro-classi che possiamo individuare all’interno di uno studio commercialistico sono principalmente nove, come evidenziato nella figura 4.2.

---

<sup>17</sup> ASA è l’acronimo di Area Strategica d’Affari, ed indica, all’interno di un’impresa, una specifica area di *business*, con una propria struttura di costi e ricavi.

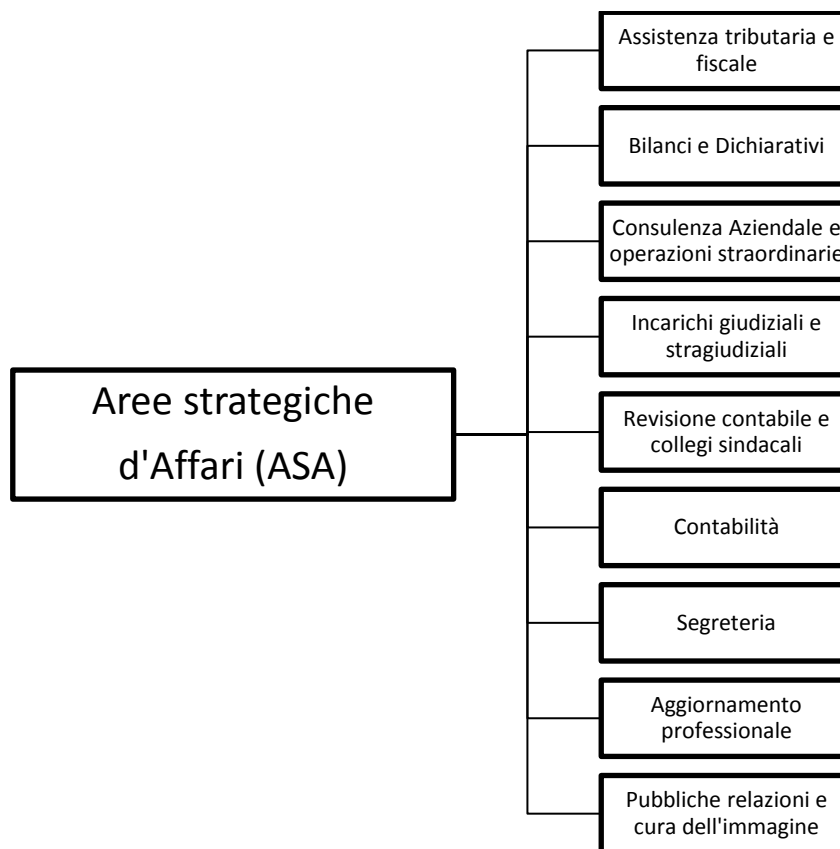


Figura 4.2 Classificazione del Conto Economico per ASA

All'interno di questa classificazione bisogna operare un'ulteriore suddivisione sulla base di quelle che sono le attività non fatturabili, e quelle fatturabili, ossia quelle aree che generano o meno ricavi, in quanto non tutte hanno come risultato dell'attività la remunerazione. Mentre le prime sei generano ricavi direttamente imputabili a ciascuna area e comportano dei costi specifici, le altre tre non producono reddito.

L'attività di segreteria è generica e non genera un ricavo fisso o direttamente imputabile, in quanto ad esempio la centralinista che risponde al telefono, o che fa firmare i documenti ai clienti, o la carta utilizzata per le fotocopie non è quantificabile per ogni area e quindi genera quelle che sono le competenze generali dello studio, ossia tutti quei costi che non sono imputabili ma che comunque vanno ad individuare un'area ben precisa. Anche le ultime due attività, ossia il tempo dedicato al costante aggiornamento professionale, allo studio, alla partecipazione ai corsi e agli aggiornamenti, e anche il tempo dedicato alle pubbliche relazioni e alla cura dell'immagine dello studio, rappresentano un'area specifica dell'attività del commercialista, che però non genera entrate e andrà quindi a riversarsi come costo

generale alle altre aree, ognuno per la propria competenza, o sulla base di singoli criteri. Per esempio possono esserci casi in cui alcuni corsi di aggiornamento sono specifici per una determinata materia e allora andranno a riversarsi su un'area definita, mentre possono esserci altre situazioni che non essendo facilmente individuabili andremo ad imputarli sulla base di criteri prefissati.

A questa prima distinzione per macro-classe andremo poi nello specifico, e per ogni attività la suddivideremo in altre sottocategorie omogenee a seconda della diversificazione dei servizi offerti e delle dimensioni dello studio. Così per esempio all'interno della voce relativa alla redazione del bilancio, possiamo distinguerlo a sua volta a seconda della tipologia societaria a cui è rivolto: società di capitali, società di persone, ditta individuale, professionista, ente non commerciale.

Distinte quelle che sono le nostre ASA, possiamo completare il nostro conto economico per singola attività, e andare a calcolare quello che è il nostro margine di contribuzione per ogni mansione svolta.

Per prima cosa ad ogni ASA andiamo ad attribuire il relativo fatturato, ossia il ricavo derivante da ogni mansione svolta, distinguendolo non sulla base del singolo cliente ma a seconda del servizio offerto. Per fare ciò è opportuno che il preventivo stabilito, e la relativa fatturazione sia distinta per ogni tipologia di attività posta in essere, in modo tale da evidenziare più facilmente il dato necessario.

Attraverso questa prima suddivisione riusciamo ad effettuare una valutazione e un confronto con gli standard fissati inizialmente, ossia le entrate previste per ogni tipologia di attività, e ad operare le opportune operazioni in caso di scostamenti.

+ Ricavi
- Costi variabili
- Costi fissi (diretti e non)
= Margine per ASA

Figura 4.3 Conto economico per ASA

Una volta attribuito ad ogni area il proprio fatturato andiamo ora a costruirci il nostro conto economico, composto da tutta quella parte di costi direttamente attribuibili alla

singola area di gestione, ossia quella quota di costi fissi diretti e non, e quella quota di costi variabili direttamente attribuibili alla gestione, come evidenziato nella Figura 4.3.

#### 4.1.2 Costi variabili

Al fatturato come evidenziato nella figura precedente andremo a decurtare i costi variabili per determinare il margine lordo di contribuzione delle diverse aree, individuando così già un primo livello di profittabilità, ed avere un indicatore dell'andamento delle diverse aree.

Tra i costi variabili di uno studio possiamo individuare:

- il costo del personale impiegato direttamente nella singola pratica, o nella commessa di quell'attività. A questo punto dobbiamo andare a distinguere quattro livelli di personale. Il costo del titolare, del consulente senior, del consulente junior, e degli operativi. In questo modo andiamo già a fare una suddivisione di quello che è il prezzo orario dei diversi operatori, in quanto l'impiego di un soggetto rispetto ad un altro comporta un esborso finanziario differente.

Andiamo quindi ad evidenziare un diverso valore del personale e/o collaboratore impiegato. In questo evidenziamo un costo del personale in modo più ampio, in quanto consideriamo anche il lavoro prestato dal titolare e dai collaborati non assunti con un contratto di lavoro subordinato, ma che in questo caso vanno a confluire tutti nella stessa voce;

- il costo della cancelleria e del materiale direttamente imputabile alla pratica in questione se è facile individuabile. Bisogna fare attenzione in questa voce a non andare a focalizzarsi sul calcolo della singola fotocopia sostenuta, ma solo al quel materiale direttamente imputabile. Altrimenti si rischia di impiegare un costo maggiore del beneficio che se ne trae;
- i rimborsi spese sostenuti dai collaboratori/dipendenti nel corso del loro operato, necessari all'espletamento della loro attività. In questa categoria vengono considerati tutti quei rimborsi, km e non, sostenuti dal personale

per conto dello studio, come per esempio per le trasferte, i viaggi sostenuti, etc.;

- il costo delle telefonate sostenute se sono facilmente individuabili.

Tutte queste voci sono i principali costi di diretta imputazione in un conto economico scalare per ASA, e determinano quello che è il primo margine di contribuzione per ASA, ossia il valore che la singola attività ha generato, al netto dei principali costi direttamente imputabili.

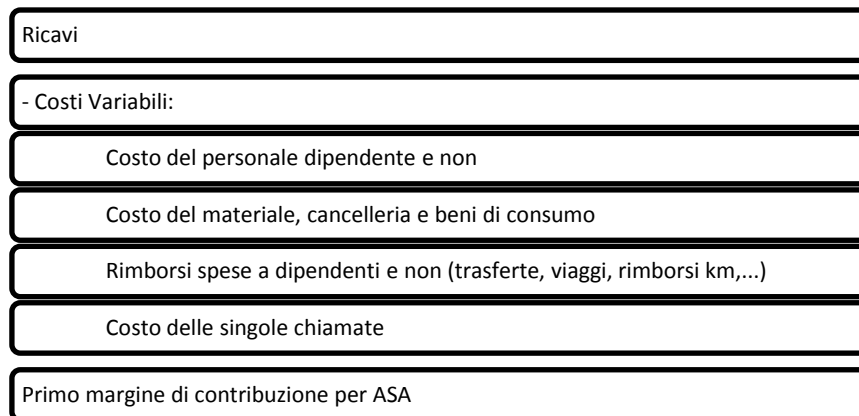


Figura 4.4 Primo margine contribuzione per ASA e suddivisione costi variabili

### 4.1.3 Costi fissi

Andremo poi a calcolare i costi fissi diretti, ossia quella componente di costi che non variano a seconda della quantità utilizzata, ma che vengono sostenuti in misura fissa e sono direttamente imputabili alla gestione corrente della singola ASA.

Il margine precedente al netto di questi costi va a determinarmi quello che è definito come margine di contribuzione per ASA. Questo margine deve essere positivo, in quanto vuol dire che il fatturato sostenuto, al netto dei costi del personale e di quelli direttamente imputabili, è superiore a zero. In questo modo la redditività risulta positiva, e quell'area dell'attività complessiva significa che riesce a generare un *surplus* di valore.

Viceversa se questo margine è negativo, la singola ASA non riuscirebbe a coprire tutta quella quota di costi che vengono imputati successivamente, e quindi tutti i costi



attribuiti pro-quota alle singole aree di gestione. Risulterebbe quindi una perdita, e quindi la singola l'attività non è in grado di realizzare nessun margine.

Va ricordato però che alcune ASA, quali quelle rivolte alle pubbliche relazioni, di segreteria e di aggiornamento professionale, non potranno mai essere positive, e il loro margine risulterà sempre negativo, in quanto non producono reddito, ma vengono sostenuti dei costi che sono necessari alla gestione complessiva.

Andiamo ora ad analizzare le singole componenti dei costi fissi attribuibili alle singole aree, come evidenziato nella Figura 4.5.

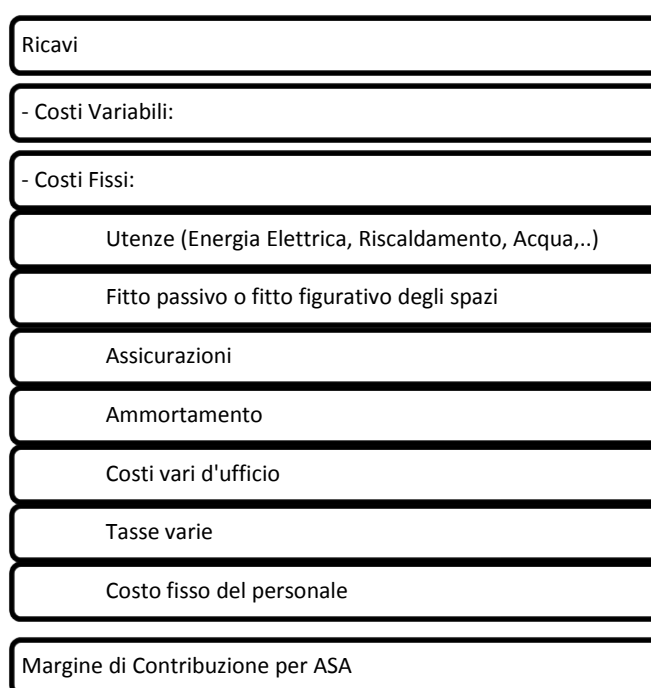


Figura 4.5 Suddivisione dei costi fissi e margine per ASA

Tutti i costi fissi che non sono attribuibili secondo uno specifico criterio vengono imputati successivamente costi generali di studio.

Il margine al netto di questi costi fissi mi determina il margine di contribuzione per ASA, ossia quel reddito al netto di tutti costi operativi caratteristici della gestione. Esso corrisponde al reddito del nostro studio per ogni singola area economica. A queste aree di influenza, una volta sommate, andranno in seguito attribuiti oltre ai costi generali anche quei settori che sono composti solo da uscite, ossia le tre aree descritte in precedenza. Questi valori vengono attribuiti sulla base di un unico

denominatore, il fatturato, il quale per la maggior parte delle volte rappresenta una buona approssimazione dell'attribuzione dei costi per area.

#### 4.1.4 Conto economico finale

Determinato il margine operativo andremo in seguito a completare il nostro conto economico anche con i dati relativi alla gestione finanziaria, data dalla differenza tra i proventi e gli oneri finanziari, alla gestione non caratteristica e a quella straordinaria.

Togliendo anche la componente delle imposte di esercizio possiamo determinare così il nostro utile finale netto.

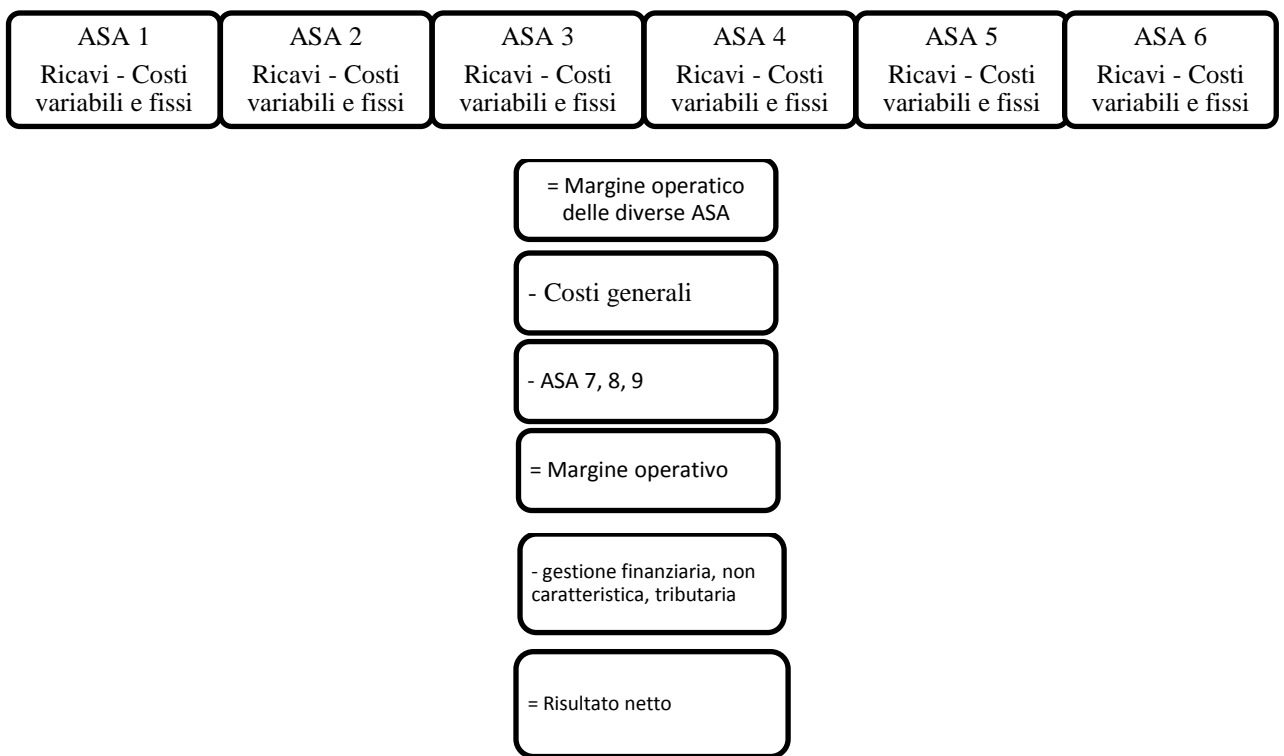


Figura 4.5 Conto economico per ASA

Tutti questi margini ci permettono di dare una buona sintesi della nostra realtà aziendale, e ci permettono quindi di sintetizzare per ogni area i risultati ottenuti, e formulare un giudizio sull'operato.

Quest'ottica di gestione, non deve essere solo valutata a consuntivo, una volta concluso l'esercizio di riferimento, ma deve essere monitorata anche in corso d'azione, e stabilita anche a preventivo.

Valutare questi dati con riferimento alla storicità della gestione, ci permette di verificare il corretto andamento dello studio, ed avere un quadro più ampio per la determinazione dei futuri parametri di riferimento.

#### 4.1.5 Elaborazione del budget di conto economico per ASA

Per determinare il budget utilizzeremo la stessa struttura di conto economico analizzata fino ad ora, ma andremo a determinare i costi sulla base di alcuni standard, ossia sulla base di alcune approssimazioni.

Abbiamo determinato come creare il nostro conto economico, ed ora andremo a valutare per ogni voce come crearci il nostro budget di esercizio.

Per quanto riguarda il fatturato, questo valore può essere facilmente individuato attraverso il calcolo di tutti i preventivi emessi nei confronti dei clienti, e comunque è più facile quantificarlo sulla base anche delle tariffe di riferimento per ogni attività esercitata. Nonostante sia stata abolita la tariffa professionale, molti commercialisti, nel determinare il corrispettivo del proprio servizio si confrontano con essa, in quanto il prezzo del mercato non risulta mai inferiore.

Sulla base quindi dell'analisi per ogni cliente o commessa, si potrà attribuire una valutazione di reddito professionale standard.

Rispetto ad altre tipologie di aziende che erogano servizi, la determinazione del ricavo standard per prodotto è più agevole, in quanto vi è un riferimento di base.

Attribuire il fatturato ad ogni area non è sufficiente ad espletare il controllo di gestione, in quanto perché bisogna essere in grado di conoscere anche la redditività dei diversi settori, ma anche valutare dal punto di vista qualitativo le azioni intraprese.

All'interno di ogni area può essere a sua volta suddiviso il fatturato secondo altri criteri, sulla base di aree omogenee, quali le fasce di prezzo, la tipologia di cliente a cui è erogata la prestazione. Per esempio nell'ambito del dichiarativo il fatturato può

essere distinto a seconda della tipologia di cliente: società di capitali, società di persone, ditta individuale, professionista, ente non commerciale, e determinare per ogni classe un ricavo standard, che moltiplicato per il numero di clienti mi va a determinare il ricavo standard ottenuto della singola ASA.

Passiamo ora ai costi sostenuti, evidenziando tra i primi il costo del personale, il quale può essere facilmente individuato moltiplicando le ore standard dedicate ad una attività per il costo medio standard del personale. In quest'ultima misura deve essere considerato anche il livello del personale a cui è attribuita l'attività o in percentuale a chi è assegnata, in quanto a livelli più alti corrispondono remunerazioni più elevate. Nel personale è stata ricompresa anche l'attività del professionista e dei suoi partner, i quali anche se non percepiscono un corrispettivo sulla base delle ore svolte, impiegano parte del loro tempo, che deve essere quantificata in egual misura.

Il costo standard, per ogni categoria di soggetto, possiamo determinarlo sulla base del costo lordo del lavoro del singolo soggetto e delle ore svolte in uno specifico arco di tempo. In questo modo andiamo a determinarci il costo medio standard per ora lavorata, che sarà la nostra base di riferimento per il budget del costo del personale. Per quanto riguarda il tempo impiegato possiamo individuarlo attraverso una stima basata sull'esperienza passata, e anche sulla base delle proprie conoscenze.

Anche per quanto riguarda le spese sostenute dai dipendenti, anch'esse possono essere valutate preventivamente, stimando le spese che possono essere sostenute.

Il materiale che verrà utilizzato nelle diverse pratiche, se ha una certa rilevanza economica, e se è facilmente individuabile deve essere considerato come costo diretto della singola gestione di ogni attività. Per esempio l'utilizzo delle cartelline necessarie all'archiviazione dei bilanci di esercizio può essere determinato attraverso il costo standard delle cartelline moltiplicato per il numero dei clienti presenti. Per il costo delle telefonate, esso può essere determinato sulla base dello storico.

Determinati i costi variabili andiamo ora ad individuare i costi fissi diretti e non, ossia tutte le spese direttamente imputabili alle ASA:

- il fitto passivo o figurativo, cioè considereremo sia il canone di locazione sostenuto che quello figurativo nel caso l'immobile fosse di proprietà, ossia

quel valore che dovremmo sostenere nel caso in cui fosse di terzi. Questo costo viene considerato nel budget anche se lo studio in realtà non è in affitto. Per poter attribuire la spesa ai diversi reparti, se le diverse attività vengono svolte in determinati spazi che riusciamo a determinare, possiamo quantificarlo attraverso i metri quadri per il relativo costo. Nel caso in cui non si riesca ad individuare gli spazi dedicati alle singole attività andremo a ripartirlo successivamente come spesa generale di studio sulla base di particolari criteri;

- l'ammortamento, il quale viene considerato anche nel caso in cui i beni strumentali risultino completamente ammortizzati, in quanto rappresenta il potenziale rinnovo a causa dell'obsolescenza tecnologica. Viene quindi considerato annualmente una quota ammortizzabile pari ad un completo rinnovamento dell'attrezzatura in corso. Per determinare questo valore viene moltiplicato il coefficiente di riferimento al bene strumentale utilizzato dalla diverse aree;
- l'assicurazione professionale, se non è specifica per ogni tipologia di settore, rappresenta un costo fisso non diretto, che andrà a concorrere alle spese generali;
- le imposte e le tasse che devono essere sostenute, vengono stimate sulla base del fatturato previsto;
- i premi per il personale, e tutti i costi fissi riferiti al personale che non sono determinati sulla base oraria possono essere attribuiti alle singole aree se si riesce a ricondurre alla natura dell'operazione, o all'area di riferimento. Per esempio un premio erogato ad un dipendente che riesce a terminare una determinata pratica può essere facilmente individuabile;
- per le utenze, quali l'energia elettrica, l'acqua, il riscaldamento e i rifiuti vengono determinati sulla base delle quantità stimate al relativo costo standard individuato;

Tutti questi costi fissi, se non riusciamo ad attribuirli direttamente alle ASA, vengono poi ripartiti complessivamente sulla base di un criterio specifico nel conto economico di esercizio. Stessa cosa viene poi effettuata anche per le aree che non

producono fatturato, dopo aver determinato anche per esse la struttura dei costi direttamente imputabili.

Per concludere vengono poi attribuiti, sempre sulla base degli standard, gli oneri o proventi derivanti dalla gestione non caratteristica, finanziaria e straordinaria.

A questi valori puramente numerici vanno attribuiti, sulla base dei piani individuati nei precedenti capitoli, tutti quegli aspetti qualitativi della gestione che influiscono sulla struttura organizzativa dello studio. Vengono quindi attribuiti non solo parametri ed indicatori di riferimento di natura quantitativa, ma anche qualitativo dell'attività svolta.

#### 4.1.6 Analisi consuntiva e concomitante

Dopo aver redatto il budget di periodo per ogni ASA, viene effettuato un controllo attraverso i dati, ossia con quelli che sono i reali ricavi e costi di periodo. In questo modo attraverso un'analisi sia concomitante che consuntiva viene monitorata la gestione dello studio, e vengono analizzati gli scostamenti, in modo da poter attuare tempestivamente gli interventi correttivi sia sulla base di scostamenti negativi che positivi. In questo modo il focus sulla gestione permette di gestire al meglio le variabili critiche.

Attraverso questa tipologia di valutazione viene analizzato non solo lo studio in generale, ma anche le singole attività che vengono svolte al proprio interno, evidenziando anche le aree in cui vi è un surplus, non solo economico, e quelle in cui non vi è vantaggio a continuare ad erogare al cliente. In questa valutazione vengono considerate vantaggiose anche quelle attività che pure non generando margini positivi comportano delle ripercussioni positive sulle altre aree. Per esempio può capitare che in uno studio la dichiarazione personale di un socio di una società non sia profittevole, ma se non venisse erogato quel servizio il cliente si rivolgerebbe per la contabilità e i dichiarativi della società ad un altro studio consulente concorrente. In questo modo, mantenendo un servizio non vantaggioso, si riesce a realizzare un profitto in altre aree.

Per questo motivo è importante non solo analizzare la sfera puramente monetaria, ma andare anche a visualizzare il contesto più generale.

Per effettuare questo tipo di analisi di controllo di gestione bisogna però che lo studio sia strutturato con un vero e proprio sistema integrato. Deve essere introdotto un sistema di contabilità generale e analitica che sappia rispondere in modo appropriato alle esigenze, devono essere individuati centri di responsabilità corretti ed istituito un sistema di reporting che permetta di fornire tutte le informazioni in tempo reale, con la capacità di filtrare le sole informazioni necessarie al vertice aziendale.

Tutto questo sistema deve funzionare correttamente, ed essere integrato tra i suoi componenti.

Fino ad ora abbiamo visto uno degli oggetti del controllo di gestione, ossia l'attività, ed ora andremo ad analizzare anche gli altri aspetti: la clientela, il tempo, la qualità.

## 4.2 Analisi e gestione del cliente e delle commesse

Un altro tipo di analisi che andrà ad implementare il nostro controllo di gestione è l'analisi per cliente e/o per commessa, ossia non dobbiamo focalizzarci solo sul capire e costruire un budget di redditività per ogni area di attività, ma è importante capire anche la tipologia di studio che si è e che si vuole diventare, e quale è la composizione della propria clientela. Occorre quindi capire con che clienti si ha a che fare, e questo permette di comprendere quali sono le maggiori aree di interesse in cui si opera. Per esempio se la maggior parte dei clienti sono piccoli professionisti, lo studio sarà incentrato soprattutto su attività quali la contabilità e la compilazione dei dichiarativi e degli obblighi fiscali connessi, mentre se è composto principalmente da imprese di grandi dimensioni a queste attività si possono affiancare operazioni più complesse di consulenza aziendale o di operazioni straordinarie.

La prima analisi di composizione della clientela permette di avere già una indicazione della posizione in cui uno studio si trova, ma è importante analizzare il cliente, o la commessa anche sotto altri aspetti. Per commessa intendiamo quando lo studio prende in gestione un incarico senza che il soggetto che glielo fornisce sia un cliente dello studio, ma gli affida un compito solo per una singola operazione.

L'analisi economica deve quindi essere effettuata anche nel singolo soggetto, o gruppo di clienti con attività omogenee. Calcolare il margine netto, dato dai ricavi al netto dei costi fissi diretti e variabili, permette di capire subito se quel cliente produce per lo studio un risultato positivo o negativo in termini economici, ossia se il tempo impiegato allo svolgimento dell'incarico risulta redditizio o meno.

Spesso nelle aziende vi sono alcuni gruppi di clienti che non sono profittevoli, ma che vengono mantenuti per diversi motivi. In alcuni casi possono essere necessari per motivi di prestigio e di immagine, per motivi di intervento sociale, oppure perché sono necessari al fine di ottenerne altri. Questo è molto importante, in quanto bisogna aver chiara la situazione della composizione di questi clienti all'interno dello studio.

Non solo la redditività è un parametro fondamentale per lo studio, in quanto bisogna anche considerare parametri relativi alla qualità, come:

- il numero di clienti persi nell'anno, che deve essere sempre controllato, ed approfondite le motivazioni per le quali si è verificato questo evento, ed eventualmente mettere in pratica le opportune azioni per rimediare o migliorare la gestione futura;
- il numero di clienti nuovi in un anno, indica la capacità del vertice aziendale di attrarre nuovi consumatori, e deve essere controllato anche ai fini della capacità organizzativa di seguire un maggior numero di clientela;
- il servizio a cui i clienti risultano maggiormente soddisfatti;
- altri indicatori di natura qualitativa.

L'analisi del cliente è una tematica molto importante in qualsiasi organizzazione di impresa, in quanto esso è il consumatore finale, ossia il soggetto che beneficia del servizio erogato. L'obiettivo di un'impresa è quello di dare soddisfazione al cliente finale, in quanto se è soddisfatto è un primo sintomo che il nostro business sta andando bene.

Può essere strutturato o meno il controllo di gestione, può essere efficiente o meno il nostro business, ma l'importante è che il nostro consumatore gradisca il servizio che gli viene erogato.

Bisogna quindi saper gestire il proprio cliente con l'obiettivo di stabilire con lui una relazione duratura nel tempo, ossia essere in grado di fornirgli tutto quello di cui ha bisogno in modo tale da instaurare un rapporto professionale di lungo termine.



Conoscere il proprio cliente non vuol dire solo fornirgli un servizio, ma vuol dire comprendere il suo business, le ragioni delle sue azioni imprenditoriali, i suoi timori e i suoi valori. Capire le sue caratteristiche, le sue azioni, che cosa è importante per la sua mansione è fondamentale per poter essergli utile e fornirgli il miglior servizio di cui ha bisogno. Se il commercialista riesce a fare ciò, diventa per il cliente una risorsa fondamentale e tende ad attribuirgli un valore maggiore, spostando in una posizione secondaria il fattore relativo al costo della prestazione offerta. Un servizio che corrisponde ai requisiti richiesti, e che soddisfa il cliente permette di mantenere un rapporto, una relazione che dura nel tempo.

Molte volte nei piccoli studi la soddisfazione del cliente viene percepita dal professionista che ne è capo dell'organizzazione, o da chi è preposto all'attività, ma questo non basta per avere un'idea più chiara di cosa viene richiesto dal consumatore al commercialista. Occorre infatti predisporre delle domande specifiche da porgli direttamente, oppure attraverso la somministrazione di un questionario, in modo tale da avere una classificazione univoca e in grado di rispondere ai nostri requisiti.

In questo modo si riesce a comprendere il livello del servizio offerto attraverso la visione dei clienti, e non solo, in quanto permette di capire anche gli obiettivi futuri che prospetta per il suo business.

Analizzare il portafoglio clienti è una dinamica importante all'interno dell'azienda, in quanto ogni cliente ha le sue specificità, partendo dalle dimensioni aziendali, dai relativi adempimenti necessari, e dai servizi richiesti.

Inoltre permette di essere in grado di capire come distribuire le risorse all'interno dello studio, e dove porre maggior attenzione.

Una semplice classificazione sul fatturato non riesce a risaltare le specificità di ogni cliente, in quanto è solo uno dei gradi di analisi che devono essere effettuati. Non è detto che il cliente che compone il fatturato principale sia quello più redditizio o importante a livello aziendale.

Si può per esempio stabilire una classificazione dei consumatori sulla base di più record, anche di natura non monetari, quali per esempio i servizi che vengono usufruiti dal cliente, le tempistiche di pagamento, sugli insoluti e/o ritardi dei pagamenti, sulla capacità del cliente di tener conto dei consigli forniti, se vi è un rapporto piacevole di lavoro con essi.

Sulla base di questi record, si stabilisce una scala di *rating* da attribuire agli stessi, e si potrà in questo modo assegnare ai clienti un voto e poterli ordinare secondo uno specifico criterio che risponde alle necessità, e che non si basa solo sull'aspetto monetario del cliente, ma anche su altri fattori, più o meno determinanti a seconda della propria visione aziendale.

Una volta stabilita la classificazione ed analizzati i clienti, occorre fornire i dati a tutto lo staff per permettere una maggior fidelizzazione degli stessi all'interno dell'area svolta. Tutti i componenti dell'organizzazione sanno così come comportarsi nei confronti del consumatore e delle loro richieste.

Già con questa prima classificazione, e con il questionario verbale o scritto, si riesce a comprendere al meglio la composizione della propria clientela e lo svolgimento della propria attività, non solo per il vertice aziendale ma per tutto lo staff che ne partecipa.

#### 4.2.1 Il prezzo dei servizi

Con riferimento alla gestione del cliente si evidenzia una tematica importante collegata, ossia il prezzo relativo ai servizi erogati.

Se il cliente è soddisfatto il prezzo spesso viene tralasciato, o considerato meno importante del beneficio che si trae da servizio, mentre invece se risulta insoddisfatto il prezzo è una chiave fondamentale nel suo rapporto.

Nella maggior parte dei casi il corrispettivo stabilito è *ad hoc* per ogni singolo cliente, e quindi è difficile effettuare una classificazione ben distinta tra le varie attività che vengono svolte per lui e confrontarle con quelle rivolte ad altri soggetti.

Il prezzo deriva da diverse condizioni, che possono essere influenzate dal buon rapporto di fiducia reciproca instaurata, dal tempo che la relazione sussiste, dalla quantità di servizi di cui si usufruisce, dalla strategia di marketing adottata, o dalla scelta di incentivare ad utilizzare una mole maggiore di servizi che gli vengono offerti.

#### 4.2.2 La valutazione del cliente

È importante classificare il cliente e creare un prezzo ad hoc che risponda correttamente alle sue aspettative, ma occorre anche che ci sia una corretta valutazione del cliente.

Per effettuarla occorre analizzare attentamente il *lifetime value of the client*, ossia viene effettuata una valutazione completa del singolo cliente, considerando non solo quanto potrà spendere per tutta la durata del rapporto con lo studio, ma anche del valore della nuova clientela che porterà all'interno dello studio.

Il cliente viene considerato come fosse un investimento da effettuare: quanto valore produce il mio cliente a fronte delle risorse, sia umane che materiali, che utilizzo per soddisfare le sue necessità? Questa considerazione è importante, perché valorizza in maniera corretta un cliente che, magari usufruisce di pochi servizi dallo studio, ma fornisce una funzione di marketing molto rilevante, portando, attraverso il passaparola, diversi clienti.

#### 4.2.3 Le aspettative del cliente

È importante anche saper valutare e conoscere le aspettative del cliente, ossia cosa si aspettano di ricevere dai servizi offerti dallo studio.

La cosa fondamentale che necessitano è la fiducia che ripongono nella figura del professionista nel gestire i propri adempimenti ed incarichi. Un rapporto di stima reciproco è alla base di ogni relazione, anche professionale, con altri soggetti, ed è importante mantenerlo per poter svolgere al meglio le attività della propria organizzazione.

La fiducia in questo ambito si basa su molti aspetti che si instaurano nel tempo, e il cliente richiede principalmente le seguenti necessità nella figura del commercialista:

- la capacità da parte del professionista di essere sempre disponibile ogniqualvolta ne viene richiesta la necessità. È molto difficile per un commercialista essere sempre disponibile a rispondere tempestivamente alle

necessità, ma deve cercare di esserne in grado, sia attraverso la sua figura, che quella del suo staff, il quale deve essere in grado di supportare il professionista negli adempimenti richiesti dal cliente;

- la capacità di rispondere in modo tempestivo ed adeguato alle tempistiche richieste;
- la capacità di promuovere un'iniziativa che funga da stimolo per il cliente, ossia che sia in grado di fornire un'iniziativa senza che il cliente la richieda sulla base dei suoi obiettivi;
- di essere in grado di aggiornarsi costantemente, e che non sia ancorato al passato. Questo non riguarda solo l'aggiornamento professionale sulle tematiche economico-fiscali, ma anche che possa comprendere l'evoluzione del business del cliente e del mercato nel quale opera, e che sappia darne risposta adeguata;
- che sia in grado di comunicare in modo semplice ed intuibile, in quanto spesso il cliente non conosce i termini tecnici della professione, ma deve essere in grado di comprendere di cosa sta parlando;
- che permetta al cliente di prendere le proprie decisioni sulla base di una serie di opzioni alternative che gli vengono fornite;
- di avere un rapporto che supera il semplice incarico professionale, e che non si soffermi solo sullo svolgere in modo adeguato le attività, ma che sappia instaurare anche un rapporto di conoscenza del cliente.

Capire le aspettative del cliente è il primo passo per poterle misurare, comprendere e quantificare, ed essere in grado di superarle fornendo un servizio aggiuntivo al singolo cliente, ossia qualcosa di inaspettato che però gli genera una maggior soddisfazione.

Questo può concretizzarsi attraverso un contatto più frequente, sia telefonico che personale, oppure attraverso degli incontri presso lo studio o l'azienda, anche solo per fornirgli un maggior conforto, o mediante delle rappresentazioni più chiare e semplici della propria attività.

Molte sono le strategie, ma occorre scegliere quella più adatta al singolo cliente e che lo soddisfa maggiormente, per poter instaurare un rapporto professionale più stabile e duraturo.

Tutta questa tipologia di analisi è importante non solo per il consumatore finale, ma anche per il professionista, in quanto permette una miglior pianificazione del suo operato, una maggior stabilità del proprio business, e di avere la capacità di comprendere i propri punti di forza e di debolezza.

Per poter valutare al meglio il cliente occorre che vengano stabiliti dei *benchmark*, ossia dei parametri iniziali, che permettano di avere dei riferimenti per l'analisi della produttività, della redditività e dei servizi offerti al cliente.

#### 4.2.4 Migliorare la relazione con i cliente e i servizi offerti

Nello svolgere la propria attività occorre anche che vengano colte le opportunità di migliorare la relazione con il cliente, e quindi sfruttare tutte le possibilità che non portano solo ad una maggiore fidelizzazione del consumatore, ma anche ad un miglioramento della propria attività.

Per fare ciò occorre utilizzare uno strumento semplice, l'analisi dei gap, che attraverso due variabili: i servizi, sia quelli già offerti che quelli che si intende proporre, e i clienti, sia quelli già presenti che quelli potenziali, permette di dare una maggior visione della propria strategia di relazione con il cliente.

Dall'incrocio di queste due variabili, possiamo riscontrare, come evidenziato nella figura 4.7, quattro aree di interesse:

- area dei servizi esistenti forniti ai clienti dello studio. In quest'area bisogna analizzare il proprio portafoglio clienti e conoscere per ognuno di essi quali sono le attività che usufruiscono, e in questo modo si possono proporre altri servizi non utilizzati. È la meno rischiosa dal punto di vista della strategia, in quanto si conosce già il consumatore finale, e anche i servizi che si intende offrire;
- area dei nuovi servizi per i clienti dello studio, nella quale la strategia è basata sul fatto di offrire ai clienti attuali nuovi servizi introdotti nel proprio business, a condizione che lo studio ne abbia inseriti. Questo obiettivo è più

- rischioso del precedente, ma parte dal presupposto che il cliente conosce già il professionista e il suo modo di operare, nonostante l'attività sia nuova;
- area dei servizi esistenti per potenziali clienti. Questa porzione di business del professionista si basa sul fatto che vengono offerti dei servizi che sono già presenti, e che se ne conoscono tutte le dinamiche funzionali ad una potenziale clientela attraverso le strategie di marketing;
  - area dei servizi innovativi a potenziali clienti. In quest'area la strategia è molto rischiosa e la sfida è più elevata, in quanto si cerca di offrire a nuovi clienti dei servizi che vengono svolti per la prima volta, e che si deve ancora imparare a gestire.

		<b>Servizi</b>	
		Esistenti	Nuovi
<b>Clients</b>	Esistenti	1	2
	Nuovi	3	4

Figura 4.7 Analisi dei gap

La scelta di quale strategia adottare permette allo studio di migliorare o meno la relazione con il proprio cliente, o con i potenziali clienti, sia basandosi sull'offerta di nuovi servizi, sia attraverso la promozione di quelli già presenti.

#### 4.2.5 Strategie di crescita per rispondere ai bisogni dei clienti

Molte volte accade che il cliente richiede un servizio che il professionista non è in grado di fornire, a causa di diversi fattori, quali le scarse competenze in quella determinata materia, l'organico ridotto, la scelta di non erogare quel servizio data la scarsa redditività.

Questo genera nel cliente una situazione di insoddisfazione, in quanto deve rivolgersi ad una figura professionale differente per richiederne il servizio. Il rischio di non riuscire a dare una risposta, anche attraverso la segnalazione o la presentazione del cliente ad un altro commercialista, rischia di compromettere il rapporto di fiducia e di relazione che è stato instaurato. Spesso infatti vi è il timore di consigliare un'altra struttura al proprio consumatore per paura di perdere il cliente nel caso in cui lo studio segnalato non offra una prestazione adeguata alle necessità, o per paura che dato l'eccellente servizio offerto lo stesso decida di appoggiarsi al nuovo professionista anche per tutte le altre attività.

Questo rischio può portare alla rottura del rapporto professionale con il cliente, ma per ovviare al problema esistono delle strategie che possono essere adottate, e che comportano anche una crescita dello studio o dei servizi offerti.

Le strategie di crescita che possono essere adottate sono:

- la creazione di alleanze con altri studi professionali, e quindi attraverso delle collaborazioni con altri soggetti si può rispondere alle esigenze dei propri clienti, sia per attività nuove che non si è in grado di fornire, che per altre nelle quali non si riesce a garantire una prestazione adeguata. Questa tipologia di cooperazione deve essere valutata accuratamente, ed occorre stabilire degli accordi formali con le altre strutture su tutte le tematiche di intervento che possono verificarsi. Prima di decidere di formare delle alleanze sarebbe opportuno effettuare e di sviluppare una forma di *due diligence*<sup>18</sup> in modo da conoscere l'operato e il modo con il quale gli altri soggetti erogano i loro servizi;

---

<sup>18</sup> Il termine *due diligence* sta ad indicare tutte le attività che vengono svolte al fine di raccogliere il maggior numero di informazioni economiche, patrimoniali, finanziarie, strategiche, organizzative di un'impresa *target* che si intende acquisire, o stabilire delle importanti relazioni professionali.

- la costituzione di *joint venture*, ossia di stabilire degli accordi con altri soggetti per fornire un servizio più completo al cliente, permettendo di specializzarsi nel proprio compito;
- l'acquisizione di studi professionali concorrenti per poter ingrandire la propria organizzazione sia dal punto di vista dimensionale dell'organico, sia per fornire nuovi servizi. Le acquisizioni sono un metodo più aggressivo sul mercato, e anch'esse devono essere valutate correttamente, in quanto non sempre l'acquisto di altre organizzazioni comporta un vantaggio all'interno della propria struttura;
- le fusioni con altre organizzazioni, in modo da ampliare la propria struttura e crescere sia a livello di dimensioni che a livello di funzioni svolte;
- la partecipazione a reti di servizi, ossia attraverso i cosiddetti *network* professionali, che tratteremo nello specifico al paragrafo 4.2.5.1.

La scelta tra una delle diverse modalità di crescita per dare più ampia risposta ai clienti ha i suoi pregi e i suoi difetti, ma in questi anni si è sviluppata notevolmente la scelta di creare e partecipare ai cosiddetti *network* professionali.

#### 4.2.5.1 I *network* professionali

Un *network* è una rete composta da varie entità fra di loro interconnesse. I *network* professionali sono invece un insieme di organizzazioni autonome collegate tra loro con il fine di fornire all'utente finale un servizio maggiore e migliorare la struttura del proprio business.

Negli ultimi anni questa strategia organizzativa si è sviluppata notevolmente, grazie anche alle innovazioni nella tecnologia e allo sviluppo di internet, che hanno permesso la facilità dello scambio di informazioni e della corrispondenza tramite i canali elettronici ed informatici.

Ogni entità che compone la rete opera nel proprio ambito, e possiede una struttura autonoma, ma coopera in team con altre organizzazioni per sopperire alle necessità dell'utente finale, fornendogli un maggior servizio.



Esistono vari *network* e il professionista può decidere a quali aderire e se vuole entrare a farne parte, permettendo di accingere a maggiori fonti di conoscenza e a competenze superiori.

I vantaggi dell'adesione a queste reti sono:

- la possibilità di ottenere nuovi incarichi attraverso la segnalazione all'interno del *network* di nuovi clienti da parte di altri professionisti che non offrono quel determinato servizio al consumatore;
- l'accesso a risorse professionali per poter fornire nuovi servizi ai clienti o aggiornarsi professionalmente. Attraverso lo scambio di questo materiale o di queste informazioni, oltre al beneficio della riduzione dei costi aziendali, si usufruisce della possibilità di ottenere immediatamente un aggiornamento professionale;
- il supporto da parte degli utenti più competenti alla gestione corretta dello studio;
- la possibilità di concentrarsi sulle attività strategiche, ossia sul *core business* aziendale, in cui si possiedono maggiori conoscenze e si ha un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. In questo modo esercitando al meglio anche una sola attività all'interno di una rete di studi, si riesce a fornire il servizio anche ad altri consumatori;
- la possibilità di sostenere una quota di costi fissi inferiore, in quanto si può usufruire di servizi di altri soggetti senza dover far fronte ad impieghi finanziari più elevati;
- che ogni soggetto si finanzia autonomamente con le proprie risorse, senza influenzare le scelte di altri soggetti;
- la flessibilità e l'elasticità nella loro gestione, in quanto permettono l'entrata di potenziali nuove organizzazioni al loro interno.

Come ogni strategia adottata, anche questa presenta dei punti di debolezza, e tra questi possiamo riscontrare:

- la necessità di conoscere e di fidarsi delle capacità di altri soggetti estranei alla propria struttura nella soddisfazione di un bisogno di un proprio cliente;
- la difficoltà nel monitorare e valutare l'operato svolto da un'altra organizzazione per conto di un proprio incarico o per conto di un nostro

cliente, con il rischio che un eventuale insuccesso possa ripercuotersi negativamente sulla propria relazione con il consumatore finale, e su tutta la propria struttura;

- il sostenimento di costi comuni di gestione della rete tra tutti i partecipanti alla stessa;
- la necessità di saper cooperare e collaborare in modo sincronizzato ed armonico con altre organizzazioni con principi, obiettivi e valori che magari differiscono da quelli adottati dallo studio.

Il principale punto di forza del *network* professionale è la possibilità di segnalare i clienti ad altri studi per le attività che non si è in grado di offrire o che lo studio ha scelto di non erogare ai clienti, e viceversa la possibilità di ottenere nuovi incarichi da soggetti terzi.

I servizi in questione possono essere molteplici e prevedono genericamente uno scambio bilaterale, concordato inizialmente con la controparte.

Per quanto riguarda la rete può essere composta da più commercialisti che svolgono le stesse o differenti funzioni, oppure da altre figure professionali. Per esempio un *network* può essere composto da un commercialista, un consulente del lavoro, un architetto, un geometra e un avvocato; ma questo non impedisce alle collaborazioni di *network* composti da soli commercialisti.

Attraverso la rete al cliente viene offerto un servizio variegato composto da più attività, ognuna svolta da chi è specializzato e competente in quella determinata materia.

Ogni scelta strategica comporta dei costi e delle ripercussioni, ma l'obiettivo finale deve essere quello che comporta maggiori soddisfazioni al cliente, e capire quali sono le minori ripercussioni sulla struttura dello studio.

Prima di optare per la scelta di aderire o meno ad un *network* ci sono degli aspetti fondamentali da inquadrare e delle importanti considerazioni da valutare:

- se ci sono degli scambi tra incarichi professionali, occorre che ogni organizzazione sia in grado di valutare la convenienze a queste operazione e sappia misurare l'apporto che ogni membro apporta alla rete. Bisogna verificare se la cooperazione attraverso il *network* ha comportato nel

tempo un miglioramento della propria struttura, valutando non solo l'aspetto economico, ma anche quello qualitativo dello studio;

- bisogna porre attenzione al rispetto della normativa riferita alla privacy e alla tutela della riservatezza dei dati riferiti ai clienti;
- valutare eventuali accordi economici e professionali tra i membro del *network* professionale;
- stabilire delle regole formali da rispettare da parte di tutti gli aderenti al *network*, al fine di evitare delle ripercussioni sul proprio business;
- valutare la possibilità che alcuni clienti possano decidere di appoggiarsi ad altre realtà e il rischio di deteriorare la relazione con il cliente.

Può capitare che si vengano a formare anche dei *network* professionali non solo con il fine della condivisione di servizi al cliente, ma anche per servizi di supporto gestionale, e si vanno quindi a costituire delle organizzazioni in cui il scopo è la condivisione nella gestione dello studio, come per esempio il caso della condivisione delle sole informazioni e aggiornamenti professionali.

In questo modo i costi dovuti a queste attività si riducono notevolmente, e la condivisione di risorse si limita al semplice trasferimento di quesiti o documenti professionali.

Questa forma di *network* è rivolta principalmente a ridurre i costi, ma rappresenta una forma di rete che permette di interagire con altre organizzazioni e fornire un miglior servizio al cliente.

#### 4.2.6 Il corrispettivo dell'attività e la chiusura del rapporto professionale

È importante la gestione della relazione del cliente, e la valutazione della sua soddisfazione per il servizio erogato, ma è altrettanto importante che il corrispettivo della propria attività venga riscosso e monetizzato.

Occorre che alla fine del proprio operato, o salvo diverso accordo, venga corrisposto dal cliente la contropartita del servizio erogato. Il controllo del cliente non si limita

all'analisi del fatturato, ma bisogna anche verificare i clienti sotto l'aspetto dell'incasso.

Occorre attuare una politica di controllo dei crediti efficace, chiara e che venga applicata a tutti i clienti dello studio, stabilendo già a priori le condizioni di favore concesse ai clienti più importanti che portano un vantaggio aggiuntivo al proprio business.

Informare i clienti nel momento in cui viene assunto l'incarico rappresenta una delle condizioni fondamentali affinché venga attuata una corretta politica di controllo dei crediti. Comunicare le condizioni e le modalità di pagamento, riportarle nel preventivo e relativo incarico professionale, e farli sottoscrivere consente di informare il consumatore finale prima di usufruire dei servizi richiesti.

Queste indicazioni devono inoltre essere comunicate anche a tutti i membri dell'organizzazione, in modo tale che anche lo staff sia a conoscenza della gestione del cliente.

Prima di assumere un incarico professionale bisogna però operare una corretta valutazione del soggetto, in quanto se risulta inadempiente con i propri fornitori, difficilmente potrà corrispondere quanto dovuto dall'operato del professionista.

Riscuotere in certi casi è difficile, e quindi per questo occorre monitorare costantemente i propri crediti, e farne una valutazione costante. In certi casi bisogna agevolare il pagamento degli stessi, ed incentivare gli stessi a pagare, fornendo il metodo di pagamento più soddisfacente alle loro necessità. Applicare sconti per pagamenti immediati, incentivi sotto altre forme quali per esempio l'aggiunta di servizi gratuiti, la perseveranza e l'educazione nei solleciti, il continuo controllo dei crediti, l'emissione della fattura in concomitanza della conclusione del servizio, rappresentano solo alcune delle modalità affinché si riesca ad ottenere il pagamento da parte del consumatore.

Nel momento in cui il cliente non adempie ai propri obblighi e non corrisponde quanto dovuto per l'attività svolta, occorre capire ed analizzare a fondo la questione singolarmente, in quanto bisogna cercare nel minor tempo la soluzione adeguata. Il cliente può non pagare a causa di diversi motivi, tra i quali possiamo evidenziare:

- la distrazione del cliente nel rispettare le scadenze;
- la disorganizzazione del cliente nel rispetto dei propri adempimenti;

- la non preoccupazione del cliente nel caso in cui il pagamento non viene effettuato nelle scadenze prestabilite;
- la disonestà del cliente nel non adempiere ai propri obblighi assunti;
- le contestazioni che il cliente muove all'operato svolto o all'onorario richiesto. Prima viene emessa la fattura e prima si possono dirimere eventuali liti ed incomprensioni;
- la non disponibilità economica del cliente. In questo caso bisogna valutare correttamente se la situazione è momentanea o rappresenta un sintomo negativo della sua attività, ed occorre stabilire un accordo immediato per cercare di ricevere l'incasso nel tempo più breve possibile. Questo permette anche di stabilire da parte dello studio di concludere il prima possibile i rapporti lavorativi con lui oppure di aiutarlo nel trovare una soluzione adeguata che gli comporti di riuscire a fronteggiare i propri adempimenti.

Per ovviare a tutti i problemi occorre stabilire a priori i termini e le condizioni stabilite dallo studio nell'erogazione dei propri servizi professionali, mediante la sottoscrizione della lettera di incarico professionale. Questa oltre a evidenziare una maggior trasparenza iniziale nei confronti del cliente, diventerà fonte di prova incontestabile nell'eventualità di un contenzioso in corso, specialmente se convalidata dallo stesso cliente.

Può accadere non solo che le relazioni con il cliente sia soddisfacenti, ma anche che siano contrarie ai bisogni dei clienti, e in quest'ultima ottica occorre limitare al minimo i conflitti, in quanto possono riversare diversi aspetti negativi nel proprio business.

Accorgersi presto di un disagio o di un malinteso con il cliente permette di sanare in tempo il conflitto, prima che degeneri in una situazione di tensione e di crisi che comporta la rottura del rapporto professionale con lo stesso, o che ne risenta l'immagine dello studio e di tutta l'organizzazione.

Può verificarsi anche la situazione opposta, ossia che si voglia interrompere, in seguito ad una corretta valutazione, la relazione con il cliente per diverse ragioni.

Interrompere un rapporto professionale è una scelta molto importante per il proprio business d'impresa, in quanto può comportare ripercussioni su tutto il proprio

operato, ed è corretto valutare che le motivazioni e le scelte siano correttamente ponderate. L'interruzione della relazione può avvenire con varie modalità:

- avvisando il cliente mediante l'invio di una comunicazione scritta che ne definisce le motivazioni;
- aumentando la propria tariffa professionale per i servizi erogati;
- segnalando il cliente ad altri professionisti presenti nel mercato;
- cedendo un pacchetto clienti ad un altro soggetto operante nello stesso settore;
- mediante l'incontro, o una comunicazione telefonica, per informare il cliente della decisione presa.

### 4.3 Analisi del tempo dedicato alle singole attività

Un altro oggetto del controllo di gestione è il tempo, il quale rappresenta nell'attività del commercialista una risorsa fondamentale nello svolgimento delle proprie attività, in quanto molti servizi sono legati a scadenze stabilite da fonti normative, e non derogabili.

I vari enti di riferimento, stabiliscono dei termini e delle modalità specifiche entro i quali le singole attività devono essere completate.

La gestione ottimale del tempo, che rappresenta quindi una risorsa critica, è fondamentale al fine di effettuare una programmazione e una gestione organizzativa delle attività in modo da rispettare i termini stabiliti.

Per esempio se un adempimento fiscale deve essere presentato entro e non oltre la data del 30 settembre, l'attività in questione deve concludersi entro quella specifica data per non incorrere in sanzioni.

Bisogna saper programmare al meglio l'attività, e stabilire una strategia preventiva che sia adatta alla struttura dello studio, e attraverso opportune verifiche monitorare che vengano rispettati gli obiettivi prefissati.

Il tempo non è importante solo nell'ottica del rispetto delle scadenze, ma anche per quantificare correttamente il tempo che viene dedicato allo svolgimento delle singole attività per ogni cliente o commessa.

Nell'analizzare il cliente tra i parametri presi in considerazione, anche al fine del calcolo del corrispettivo per il servizio erogato, vi è il tempo che i membri dello staff impiegano a terminare l'attività richiesta. Questa valutazione viene fatta anche a preventivo, stabilendo il numero di ore che risultano necessarie per il servizio erogato, e il successivo controllo in corso d'azione e finale. In questo modo si riesce attraverso un parametro sintetico a comprendere la difficoltà e la complessità nella gestione del cliente, e in caso di variazioni rispetto ai parametri stabiliti andare a verificare nel dettaglio le motivazioni per le quali il tempo dedicato risulta inferiore o superiore.

Valutare correttamente le tempistiche necessarie da dedicare al cliente e alla gestione interna dello studio è importante anche per comprendere la tipologia di struttura di cui bisogna dotarsi, e delle risorse umane necessarie a svolgere il proprio business.

Altri parametri qualitativi da considerare per effettuare un controllo di gestione sono:

- il tempo perso per ogni pratica, ossia quella porzione di tempo che risulta superflua all'erogazione del servizio;
- i tempi morti in cui non vi è alcuna attività, ma che potrebbero essere destinati in modo differente;
- il tempo perso a causa di errori commessi dallo studio;
- il tempo dedicato a ciascuna tipologia di cliente per singola attività.

Tutti questi valori permettono di indagare su una più corretta gestione dello studio, e sugli eventuali correttivi da adottare per risultare più efficienti ed efficaci nello svolgimento delle proprie attività.

#### 4.4 Analisi della qualità

Un altro strumento del controllo di gestione è la qualità. La definizione di qualità è variata nel corso degli anni, in quanto, mentre nei primi anni '20 il *focus* del controllo della qualità era incentrato sul prodotto finale, nei decenni successivi si è spostato sui processi produttivi ed organizzativi, e solo negli anni '70 passa dal produttore al consumatore, intendendo la qualità come soddisfazione del cliente.

In particolare per uno studio professionale è importante porre l'attenzione sulla qualità, e per fare ciò occorre conoscere i tre principi fondamentali che la compongono:

- la qualità delle persone riferendosi alle competenze tecniche, acquisite dal commercialista sia durante il periodo di studio che quello professionale, e alle competenze relazionali, ossia nella capacità di comunicare, di essere affidabili, di dare risposta a quesiti di *problem solving* che per la maggior parte vengono acquisite durante il periodo formativo in studio;
- la qualità delle prestazioni erogate, ossia nella capacità di offrire un servizio che è in grado di dar soddisfazione alle esigenze e bisogni del consumatore finale;
- la qualità dei processi, riferendosi alla gestione dei processi professionali, delle loro interazioni e della gestione delle risorse, sia materiali che immateriali.

L'insieme di questi tre elementi influenzano la soddisfazione del cliente finale, il quale risulta nell'attività del commercialista il giudice finale nella determinazione del successo dello studio nell'erogazione del suo servizio.

Inserire un sistema di controllo di qualità all'interno di uno studio diventa quindi fondamentale nella gestione dell'attività del professionista, e in particolare l'avvio dell'iter di certificazione della qualità gli permette di documentare, anche ai soggetti esterni con i quali si relaziona, l'adozione di questo sistema.



## Conclusioni

Il controllo di gestione rappresenta, nelle diverse tipologie di società, un importante sistema per migliorare le proprie performance, ed avere una maggior cognizione del proprio business.

Per questo motivo, anche gli studi professionali, dovrebbero adottarlo per poter competere al meglio nel mercato, ed avere un vantaggio rispetto ai concorrenti. Non è facile introdurre in un contesto professionale questo sistema, a causa dei diversi fattori, tra cui l'immaterialità, la non standardizzazione della prestazione erogata, le scarse competenze, e le dimensioni limitate, ma questo non vuol dire che non è possibile inserirlo.

Il controllo di gestione permette infatti non solo di effettuare una corretta analisi delle diverse attività aziendali, ma consente anche di migliorare l'intera gestione aziendale, andando a conoscere le aree in cui è necessario intervenire e porre maggiore attenzione.

In un contesto in continua evoluzione, in cui la concorrenza è aumentata, e la domanda è diminuita, occorre distinguersi ed avere coscienza del proprio operato, e in questo modo il controllo di gestione permette al vertice aziendale di posizionarsi sul mercato più facilmente ed aumentare la propria profittabilità.



## Bibliografia

BAGNARA B., *La Balanced Scorecard: un modello di misurazione delle performance* in “Il commercialista veneto”, n. 196 Luglio/Agosto 2010.

BEEKS W., OTLEY D., URURUKA V. *The use and consequences of performance management and control systems: a study of a professional services firm*, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) 2010.

BERGAMIN BARBATO MARIA, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, 1991 UTET GIURIDICA.

BERGAMIN M. BARBATO, *Il controllo di gestione nelle imprese italiane: progettazione, funzionamento e processi di adeguamento*, Milano, ETAS Libri, 1992

CASTELLAZZI E., AULETTA S., BASILICO M. *Studi professionali. Organizzazione, controllo e qualità* in Italia Oggi Sette del 21, 22 e 23 novembre 2005.

BOCCHINO U., *Manuale di controllo di gestione*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2000

COSTA G., GIANECCHINI M., GUBITTA P., SASSO L., *Professionalità e struttura. Knowledge management ed evoluzione organizzativa degli studi professionali* in AA.VV., *Knowledge management e successo aziendale*, Atti del XXVI Convegno AIDEA, Udine, 14-15 novembre, Edizioni AGF, Tavagnacco, 2004.

CNDCEC, Commissione “Consulenza Direzionale” (a cura di), *Organizzazione e Marketing per lo studio del Commercialista* (2010).

CNDCEC, Commissione “Internet e software applicativi e procedure” (a cura di), *Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici* (2011).

CNDCEC, Commissione di Studio 2009 (a cura di), *Organizzazione dello Studio Professionale. Diffusione dell'info-telematica negli studi professionali, efficienza e qualità nell'impiego del tempo e delle risorse, strumenti di controllo gestionale, metodologie di comunicazione*. 2009.

D'AGNOLO M., COPPETTO A.L., *Organizzazione e gestione dello studio professionale* in “Il commercialista veneto” n. 189 Maggio/Giugno 2009.

DE MURI P., *Un percorso di aggregazione tra studi di dottori commercialisti: Temi e soluzioni organizzative* in “Il commercialista veneto” n. 141 Maggio/Giugno 2001

DANDA P., *Aggregazione e organizzazione degli studi: un modello organizzativo* in “Il commercialista veneto” n. 141 Maggio/Giugno 2001

D'AGNOLO M. *Strategia ed organizzazione degli studi professionali*, Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

GUBITTA P., TREVISAN D. *Tra decoro e mercato. Organizzazione e management delle Professional Service Firms* in Sviluppo&Organizzazione Marzo/Aprile 2008.

International Federation of Accountants (IFAC), *Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali (traduzione della versione inglese)*, Roma, Press, 2012

LUCIANETTI L., *Balanced Scorecard e controllo aziendale*, Aracne editrice 2004.

MIO C., *Il controllo di gestione negli studi professionali, si può?* in “Il commercialista veneto”, n. 126 Novembre/Dicembre 1998.

MIO C., *Il controllo di gestione negli studi professionali* in *Rivista dei Dottori Commercialisti* (1991).

POZZOLI S., *La Balanced Scorecard. Una proposta di reporting informativo per il Sindaco* (2004).

SANTESSO E., SOSTERO U., *Strumenti per il controllo di gestione nelle unità sanitarie locali*, Padova, CEDAM 1987

