



PEGASO

Università Telematica

**“MODELLO FUNZIONALE E PER
PROCESSO”**

PROF. DOMENICO POSCA

Indice

1	LA PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI	3
2	MODELLO FUNZIONALE	13
3	MODELLO PER PROCESSO	14
4	IL “CIRCOLO VIRTUOSO” DI UNO STUDIO PROFESSIONALE EFFICIENTE	16
	BIBLIOGRAFIA	21



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1 La pianificazione dei processi

Le attività e i processi operativi

Prima di procedere nella descrizione del modello organizzativo di uno studio professionale, appare opportuno definire la terminologia. Per “attività” intendiamo gli atti operativi, produttivi e amministrativi svolti all’interno della struttura. Per “processo” ci riferiamo all’insieme strutturato di attività dirette e indirette logicamente interrelate tra loro, che trasformano delle risorse (input) in uno o più prodotti / servizi (output). L’output di un processo è l’input di un altro processo. Un tipico processo è quello di redazione del bilancio di una società, in cui vi sono degli input (fatture e altri documenti contabili) che vengono elaborati (inserimento in un sistema di contabilità) per produrre un output (bilancio). I processi, per loro natura, attraversano in modo orizzontale le competenze e funzioni di una serie di risorse o dipartimenti (se si parla di un’azienda più strutturata), facendosi carico di mettere insieme le diverse attività per giungere al risultato ultimo.

Pianificazione dei processi

La pianificazione dei processi relativi alle attività dello studio si estrinseca generalmente nella loro sintetica rilevazione scritta nei piani della qualità (generalmente denominati procedure operative o istruzioni di lavoro) e attraverso la messa a punto e il funzionamento di idonee carte di controllo o checklist per effettuare le registrazioni dei controlli. Ciascun piano della qualità descrive sinteticamente le interconnessioni, le relazioni operative e di controllo tra i processi stessi. Restano escluse da tale pianificazione quelle attività per loro natura non pianificabili, quali ad esempio la consulenza presso il cliente.

Richiede invece una pianificazione ad hoc l’erogazione di nuove prestazioni. È questa l’ipotesi di un progetto di ristrutturazione aziendale o la definizione di una architettura societaria o un tax plan internazionale.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Processi relativi al cliente

Il presente punto mira sia ad assicurare l'adeguatezza dei dati e delle informazioni assunti come base per l'esecuzione della prestazione, sia a mettere lo Studio Professionale in condizione di valutare tempestivamente la propria capacità di soddisfare le richieste del cliente.

Un tale requisito è richiesto peraltro sia dai Principi di comportamento del Collegio Sindacale sia dalle Norme di deontologia professionale. La prima fase del riesame del contratto si concretizza nell'incontro con il cliente finalizzato a:

- definire chiaramente le esigenze del cliente;
- valutare la capacità dello Studio Professionale di soddisfare le richieste del cliente in termini di competenze e rispetto dei tempi;
- valutare, quando necessario, l'organizzazione amministrativa del cliente, eventualmente effettuando un sopralluogo.

Le richieste del cliente e le valutazioni dello Studio Professionale devono essere registrate e fungono da base per la predisposizione del documento contrattuale. A seguito dell'accettazione da parte del cliente e prima dell'esecuzione della prestazione, la Direzione verifica la permanenza delle condizioni di fattibilità e autorizza l'apertura della pratica.

Il riesame può essere utilemente effettuato una volta l'anno nell'ambito di contratti quadro di assistenza, consulenza o elaborazione contabile o fiscale continuativa, a prescindere dalle singole prestazioni erogate.

Le modifiche ai documenti contrattuali possono essere gestite con un'integrazione al documento contrattuale o con l'emissione di un nuovo documento che sostituisce il precedente. Le funzioni coinvolte vengono adeguatamente e tempestivamente informate di tutte le eventuali modifiche.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Le registrazioni dei riesami effettuati devono essere conservate.

È consigliabile, soprattutto se lo studio e/o il cliente sono strutture organizzate su più livelli gerarchici o funzionali, definire i reciproci riferimenti per i vari incarichi professionali specificando responsabilità, autorità e valide modalità di comunicazione.

Progettazione e sviluppo

Per “Progettazione della prestazione professionale” si ritiene la definizione delle attività che forniscono una soluzione personalizzata rispetto ad esigenze/richieste di particolare complessità e non standardizzabili (ad esempio consulenze in materia societaria).

Queste prestazioni possono essere totalmente nuove o coordinare e adattare parti standardizzabili e parti innovative a beneficio del cliente.

La progettazione può essere applicata anche alla messa a punto di prestazioni standardizzabili nuove o non prima utilizzate dallo studio.

Non tutti gli Studi erogano prestazioni progettabili. A titolo di esempio le attività di tenuta della contabilità e la compilazione della dichiarazione dei redditi sono attività non soggette a progettazione, mentre le attività di pianificazione fiscale e societaria sono soggette a progettazione. Non sono soggette a progettazione le attività di consulenza espletate direttamente presso il cliente, le quali costituiscono processi speciali soggetti a qualifica degli addetti.

Gli elementi fondamentali del processo di progettazione sono:

- dati e requisiti di base: informazioni utili fornite dal cliente e integrate dal professionista per progettare la prestazione richiesto;
- interfacce organizzative e tecniche: risorse di Studio Professionale coinvolte;
- pianificazione della progettazione e dello sviluppo: definizione delle attività da svolgere e relativi tempi di esecuzione;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- riesame della progettazione: consistono nella valutazione dei risultati della progettazione rispetto alle richieste e agli obiettivi concordati con il cliente e coinvolgono tutti coloro che hanno influenza sulla conduzione del progetto; i momenti di riesame devono essere definiti durante la fase di pianificazione della progettazione;
- verifiche della progettazione: consistono nell'esame da parte del professionista incaricato della rispondenza dei risultati delle varie fasi della progettazione alle richieste ed agli obiettivi concordati con il cliente;
- validazione: consiste nel verificare che la prestazione fornita ha soddisfatto le richieste e gli obiettivi concordati con il cliente; i criteri per validare un progetto possono essere ad esempio i risultati derivanti dall'applicazione di strumenti di analisi della soddisfazione della clientela generalmente accettati (customer satisfaction); la validazione può risultare anche non necessaria, come nel caso di prestazioni già consolidate, per le quali la progettazione è già stata validata dalla positiva esperienza precedente.

Università Telematica

Lo studio dovrà definire in quali punti del processo di progettazione sono necessari riesami, verifiche e validazione, valutandone costi e benefici.

Elementi in uscita della progettazione: sono riportati in un piano della qualità, cioè in un documento tecnico-economico che dettaglia le caratteristiche della prestazione desiderate dal cliente, l'iter di esecuzione della prestazione con le relative attività, le responsabilità e le risorse e i controlli necessari alla corretta realizzazione della prestazione progettata.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Tutte queste attività devono essere adeguatamente documentate e registrate sulla base di quanto richiesto dalla norma. Tale attività si può rivelare praticamente di particolare utilità per progettare successive prestazioni che presentano problematiche assimilabili.

Attività progettate per essere effettuate una tantum potrebbero essere proposte ad altri clienti e quindi necessitare di essere trasformate da progetto in istruzione di lavoro.

Le eventuali modifiche alla progettazione vengono concordate con il cliente e comunicate a tutti i componenti coinvolti.

Approvvigionamento

Si tratta di due aspetti:

- le modalità da seguire per la scelta e la valutazione continua dei fornitori (qualifica);
- le modalità di gestione dei documenti d'acquisto, che devono contenere informazioni che descrivono chiaramente il prodotto o servizio ordinato.

Per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili i fornitori che sono da ritenersi essenziali per garantire ai clienti la qualità del servizio sono: professionisti e collaboratori, fornitori di banche dati e in genere di strumenti per l'aggiornamento professionale, fornitori di supporti hardware e software ed eventualmente società di servizi (ad esempio per l'attività di supporto alla preparazione delle dichiarazioni fiscali). I fornitori di altri beni o servizi (es. cancelleria, beni ammortizzabili, ecc.) potranno eventualmente essere esclusi o soggetti a forme di controllo di minore impatto, a seconda della valutazione del grado di criticità effettuata dalla direzione dello studio.

La scelta dei fornitori di prodotti e servizi prevede che vengano stabiliti quali debbano essere le loro caratteristiche e i criteri da seguire per la loro qualificazione:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- nel caso di professionisti e collaboratori, gli aspetti rilevanti da valutare sono ad esempio: le competenze professionali, le referenze, le caratteristiche personali, l'attitudine al lavoro in team, analogamente a quanto previsto per le risorse umane;
- nel caso di fornitori di prodotti e servizi gli aspetti rilevanti da valutare sono ad esempio: le referenze, la diffusione del prodotto/servizio a livello nazionale, le demo esplicative, le analisi dei dati raccolti durante una visita presso il fornitore, gli aspetti economici in generale (prezzo, condizioni di pagamento).

In entrambi i casi deve essere predisposto un elenco dei fornitori (prodotti e servizi/professionisti) qualificati ed una scheda dove vengono registrate e continuamente aggiornate le valutazioni sulle forniture.

Il sistema di qualificazione prevede infatti, oltre alla valutazione iniziale dei fornitori, un monitoraggio costante e documentato delle prestazioni al fine di disporre di informazioni utili per mantenere e confermare lo stato di qualifica.

Per quanto concerne il secondo aspetto, cioè le modalità di gestione dei documenti d'acquisto, in funzione delle due tipologie di fornitori sopra illustrate, i documenti possono essere:

- nel caso di fornitori di prodotti e servizi, ordini o contratti che devono essere il più possibile dettagliati al fine di identificare chiaramente quanto richiesto (ad esempio: descrizione del prodotto/servizio, quantità, prezzo e condizioni di pagamento, termini di consegna);
- nel caso i professionisti e componenti, accordi di collaborazione che identifichino chiaramente l'oggetto della prestazione.

Si prevede infine che lo studio stabilisca criteri di controllo delle forniture all'atto del ricevimento, proporzionate alla criticità del bene o servizio approvvigionato.

Nell'ordine/contratto e nell'accordo di collaborazione può eventualmente essere indicato che lo Studio Professionale si riserva la possibilità di effettuare verifiche presso il fornitore definendone le modalità di realizzazione.

Produzione ed erogazione di servizi

Per poter esaminare i requisiti richiesti dal presente punto è opportuno precisare ulteriormente il significato, per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, dei termini “processo” e “prodotto”.

Per processo si intende l'insieme delle risorse professionali e materiali e delle attività tra loro interconnesse che trasformano gli input (ad esempio: richieste del cliente) in output (ad esempio dichiarazioni fiscali, bilanci di esercizio, ecc.).

Per prodotto si intende il risultato del processo (output) che può essere, a livello documentale, tangibile o intangibile.

Si richiede che il processo di erogazione dei servizi sia tenuto sotto controllo. Questo si traduce nelle seguenti attività:

- pianificazione, che consiste nello stabilire preventivamente e documentare tutti gli elementi che caratterizzano la prestazione; ciò significa definire attività, risorse coinvolte e tempi di realizzazione;
- definizione dei criteri di lavorazione, ovvero identificazione dettagliata delle modalità operative per la realizzazione delle singole attività che hanno influenza sulla qualità; questo si può tradurre concretamente nella redazione di specifiche

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

istruzioni relative a quei servizi erogati dallo Studio Professionale caratterizzati da una metodologia consolidata e standardizzata;

- monitoraggio e controllo dei parametri di processo, cioè degli indicatori che misurano il funzionamento delle attività significative del processo;
- garantire un ambiente di lavoro adeguato;
- assicurare la disponibilità, l'utilizzo e la manutenzione costante di apparecchiature idonee allo svolgimento delle attività: per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili questo può tradursi, ad esempio, nell'assicurare l'aggiornamento dei supporti hardware e software in base all'evoluzione delle disposizioni legislative ed alle richieste del mercato.

Esistono poi una serie di processi, quali la consulenza erogata presso il cliente, il cui risultato non può essere garantito da procedure scritte, ma soltanto dalla formazione e dall'esperienza dei professionisti. Andranno definiti i requisiti minimi per ciascuna attività, i quali, in conformità alle norme deontologiche che impongono al professionista di astenersi se non possiede la necessaria esperienza potranno essere, per gli studi di più ampie dimensioni, anche più stringenti di quelli richiesti dalla legge (abilitazione professionale).

Si richiede inoltre di definire una metodologia per identificare la prestazione professionale erogata durante tutto il suo svolgimento.

Per identificazione si intende l'attribuzione di numeri o codici alle singole pratiche dei clienti.

La rintracciabilità della documentazione viene garantita attraverso ad esempio l'archiviazione di tutti i documenti nella cartella della relativa pratica. In questo modo è possibile ricostruire la "storia" della prestazione erogata.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

È opportuno inoltre che lo Studio Professionale disponga di un elenco delle pratiche, soddisfacendo così la richiesta della norma relativa alla registrazione dell'identificativo (numero o codice di pratica) attribuito.

Nella realtà dello Studio Professionale, il “prodotto fornito dal cliente” è costituito dal materiale di supporto per lo svolgimento della prestazione professionale richiesta al Dottore Commercialista.

Si richiede che lo Studio Professionale definisca le modalità con cui gestisce e conserva i documenti forniti dal cliente per verificarne la validità ai fini del successivo utilizzo.

I documenti forniti dal cliente per l'esecuzione della prestazione richiesta possono essere, ad esempio, documenti contabili, documenti fiscali, documenti bancari, atti e contratti.

I documenti forniti dal cliente devono essere opportunamente conservati, evitandone possibili danneggiamenti e smarrimenti. Eventuali perdite o deterioramenti devono essere tempestivamente segnalati al cliente.

A tale proposito, è opportuno fare alcune osservazioni in merito alla tutela della riservatezza dei dati con particolare riferimento a quanto previsto dal D. lgs. 196/2003 “Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali” e a quanto previsto dalle norme di deontologia professionale raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Per soddisfare le prescrizioni del D. Lgs. 196/2003 lo Studio Professionale deve raccogliere da parte dei clienti, facendolo sottoscrivere un apposito modulo di autorizzazione al trattamento dei dati.

La riservatezza dei dati era comunque già in precedenza garantita dal fatto che ai professionisti iscritti agli Albi professionali è richiesto l'obbligo del segreto professionale.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Viene infine trattata la conservazione del prodotto, intesa come corretta conservazione dei documenti in cui il prodotto si incorpora.

Lo Studio Professionale può soddisfare i requisiti della norma identificando appositi spazi per gli archivi siti negli uffici e redigendo la relativa mappa che viene aggiornata periodicamente.

Per agevolare la consultazione delle pratiche o dei documenti archiviati può essere opportuno compilare delle tabelle riepilogative.

Si suggerisce inoltre di istituire un sistema di registrazione del prelievo dei documenti riducendo al minimo il rischio di possibili smarrimenti.

Con analoghe modalità possono essere gestite la biblioteca e le banche dati.

Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione

Si richiede che le apparecchiature utilizzate per effettuare i controlli vengano costantemente verificate, tarate e mantenute al fine di garantire l'affidabilità dei risultati dei controlli stessi.

Tale punto risulta di difficile applicazione per le realtà che erogano servizi o prestazioni professionali al punto che taluni lo ritengono addirittura non applicabile.

Per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili si potrebbe ritenere che un eventuale questionario di valutazione utilizzato per misurare il grado di soddisfazione del cliente debba essere periodicamente “tarato” (cioè rivalutato) per garantire che le domande in esso contenute continuino ad essere pertinenti ed utili per una efficace misurazione.

Per gli studi professionali dei dottori commercialisti e degli esperti contabili si potrebbe inoltre ritenere che il software utilizzato per le elaborazioni contabili debba essere validato prima dell'uso con calcoli alternativi.

2 Modello funzionale

Le aziende organizzate funzionalmente sono quelle in cui sono presenti vari dipartimenti, reparti, divisioni, che recepiscono gli input dal reparto che li precede e che a loro volta generano un output per il successivo: in questi reparti si trovano tutti i soggetti che svolgono la stessa funzione: acquisti, produzione, marketing. Dove ciascuno è responsabile delle attività svolte all'interno. L'esecuzione di un servizio o la creazione di un prodotto avviene quindi partendo da un input (nel caso dell'esempio della redazione del bilancio quindi dalla raccolta dei dati di contabilità) che viene analizzato e inserito in un sistema di contabilità (in un programma software del commercialista), i cui dati risultanti sono gli input per chi deve analizzare e definire gli interventi correttivi (il commercialista), che genera a sua volta un output (il bilancio vero e proprio), che infine diventa un input per chi deve generare il documento finale da consegnare (output) al cliente.

In una realtà strutturata esclusivamente per funzioni, ognuno è focalizzato ad operare in base alla sua competenza specifica ed alla sua specializzazione, con scarsa visibilità e integrazione nei confronti dei colleghi che si occupano di altro. Il rischio è che la percezione del cliente e del suo grado di soddisfazione è limitata alle sole funzioni che hanno rapporti diretti con esso, mentre per il resto dell'organizzazione il cliente rischia di essere un perfetto sconosciuto.

3 Modello per processo

L'organizzazione per funzione, inoltre, non è applicabile a uno studio composto da poche risorse, quindi il modello più adatto a uno studio professionale è quello per processo in cui, in genere, il process owner è il titolare dello studio, salvo poi, in fase di crescita, identificare altre risorse in grado di gestire il processo dall'inizio alla fine.

Un'organizzazione per processo si occupa di garantire il risultato consegnato al cliente, prendendone carico dall'inizio: esiste dunque un responsabile di processo, che coordina tutte le attività a tutti i livelli del processo, mentre le diverse risorse fanno riferimento a tale figura. Ha inoltre l'autorità e le competenze per identificare e apportare cambiamenti nel processo al fine di migliorarne le performance.

Nell'organizzazione per processo quindi, come anticipato, si attraversano tutte le funzioni della struttura, per garantire il servizio al cliente.

Si segnala l'utilità di predisporre un elenco dei processi che rilevano sulla qualità della prestazione professionale e di gestire i processi correlati fra loro come fossero un sistema. Le attività professionali ben si prestano a essere analizzate nell'ottica dei processi, proprio dal momento che è necessario "organizzare" tutti gli elementi finalizzati alla realizzazione delle prestazioni professionali e quindi risorse umane, materiali, tecnologiche, finanziarie. Secondo il modello della "catena del valore" di Porter, il vantaggio competitivo delle diverse realtà deriva dalle modalità con cui si gestiscono le attività e da come queste ultime interagiscono sia all'interno della realtà stessa che con l'ambiente esterno.

L'approccio per processi è l'insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Gli elementi in ingresso ed in uscita di un processo possono essere tangibili o intangibili. Esempi di tali elementi possono essere: attrezzature, materiali, componenti, energia, informazione,

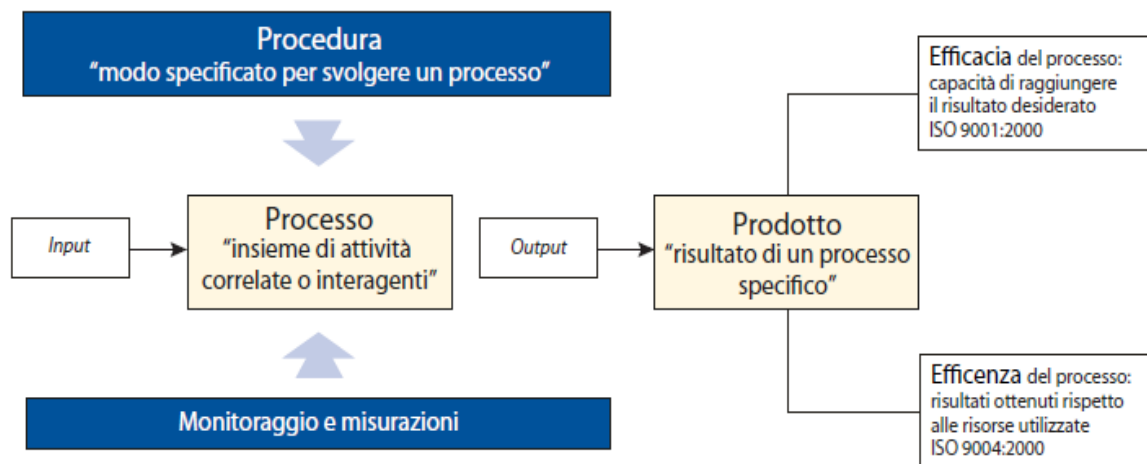
Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

risorse finanziarie. Per sviluppare le attività di un processo è necessario mettere a disposizione appropriate risorse. Per acquisire informazioni e dati utili al fine di analizzare le prestazioni dei processi e/o le caratteristiche degli elementi in ingresso ed in uscita può essere adottato un opportuno sistema di misura.

Tale approccio sottolinea l'importanza:

- della comprensione dei requisiti e della loro osservanza,
- dell'esigenza di valutare i processi in termini di valore aggiunto,
- del conseguimento di risultati in termini di prestazioni ed efficacia dei processi
- del miglioramento continuo di processi basato su misurazioni oggettive.

Presentazione schematica di un processo.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

4 Il “circolo virtuoso” di uno studio professionale efficiente

I passaggi fondamentali di questo processo sono:

1) Acquisire il cliente (successivamente, vendere più servizi ai clienti già acquisiti)

In uno studio professionale agli inizi dell'attività, questa fase risulta particolarmente complessa. È possibile che abbiate portato con voi alcuni clienti dello studio in cui lavoravate in precedenza (a questo proposito occorre fare la massima attenzione ad agire in modo eticamente corretto, nel rispetto di tutti gli impegni assunti e degli accordi sottoscritti all'epoca in cui eravate un collaboratore di quello studio) oppure dovrete costruirvi un mercato partendo da zero.

Nel caso abbiate rilevato uno studio già esistente o un portafoglio clienti da un altro professionista, la vostra priorità sarà quella di mantenere i clienti già acquisiti.

Se state per associarvi con uno studio già esistente, è probabile che la ricerca di nuovi clienti non costituisca, almeno all'inizio, un elemento preponderante, dato che potrete contare sui clienti che vi verranno “passati” dai soci più anziani. In realtà, qualunque sia la vostra situazione specifica, vi sarà sempre l'improrogabile necessità di aggiungere nuovi clienti, che corrispondano meglio al vostro profilo ideale di clienti. Sul mercato sono disponibili numerosi strumenti di marketing e di vendita e voi potrete formulare il vostro piano personale facendo riferimento ai paragrafi precedenti della presente guida. Qualunque sia la vostra decisione, tenete sempre presente che uno studio, qualunque studio, ha continuamente bisogno di trovare nuovi clienti, sia che voglia crescere in dimensioni e importanza, sia che voglia limitarsi a mantenere le dimensioni attuali, rimpiazzando i clienti perduti per effetto di un avvicendamento fisiologico.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il "circolo virtuoso" di uno studio professionale efficiente



2) Offrire un servizio “su misura”

È in questa fase che l’offerta (ovvero la vostra capacità di fornire servizi che siano di reale utilità per il cliente) incontra la domanda (ovvero il bisogno specifico espresso dal vostro cliente). Un servizio di contabilità “di base” consiste nel registrare ed esprimere in forma sintetica le operazioni, per poi darne adeguata comunicazione ad una gamma di utenti diversi. A questo si aggiungeranno tutti gli altri servizi che le vostre peculiari competenze e capacità, coadiuvate da quelle degli altri colleghi di studio, vi consentiranno di offrire ai vostri clienti.

È possibile che per soddisfare le richieste dei clienti (esplicite o implicite) sia necessario guardare al di là delle proprie competenze individuali, per creare un “pacchetto” di servizi adeguato. A questo scopo, dovrete essere pronti a presentare i vostri clienti ad altri specialisti presenti all’interno o all’esterno del vostro studio e in possesso delle conoscenze che vi mancano.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3) Concordare prezzi e modalità di pagamento

Anche se, con ogni probabilità, la vostra principale motivazione è il desiderio di fornire un servizio di qualità ai vostri clienti, per garantire al vostro studio professionale un futuro lungo e prospero, dovrete tenere conto di alcuni principi commerciali fondamentali.

Stabilite un prezzo che rispecchi realmente la vostra struttura dei costi e che sia tale da garantirvi un margine di guadagno adeguato al tempo e all'impegno che dedicate al vostro studio. Indicate ai vostri clienti con quali modalità e con quali scadenze intendete fatturare i servizi forniti e che vi aspettate che le fatture emesse vengano saldate tempestivamente.

Aiutate i clienti a ridurre al minimo la quantità di lavoro non specialistico che dovete eseguire per loro conto (ad esempio, installando nei loro uffici sistemi o programmi elettronici di rilevazione contabile ed insegnando al personale come utilizzarli). In questo modo, aiuterete il cliente a tenere sotto controllo la spesa totale per la contabilità e vi garantirete, allo stesso tempo, dati e informazioni di prima qualità. Da parte vostra, fate una stima realistica del tempo necessario per svolgere il lavoro e fornite il servizio entro la data concordata.

Il costo orario da addebitare, o charge-out rate, è il termine con cui si indica la tariffa oraria, per operatore, che consente allo studio professionale di sopravvivere e restare un'azienda sana sotto il profilo commerciale. A prescindere dal fatto che lo studio decida di farsi pagare i servizi forniti in base al numero di ore lavorate oppure in base ad un prezzo fisso per servizio o per pacchetto di servizi richiesti, calcolare il costo orario da addebitare è determinante per il successo economico dello studio. L'ammontare addebitato deve essere sufficientemente elevato per coprire tutti i costi sostenuti, per fornire un ritorno sul capitale investito nello studio e per remunerare adeguatamente tutti i suoi soci.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

4) Raccogliere informazioni dal cliente

Nel momento in cui concorderete con il cliente le condizioni dell'incarico che andrete a svolgere, dovrete specificare quali dati e quali informazioni quel cliente è tenuto a fornirvi. Una volta avviato il lavoro, lo studio potrà utilizzare delle checklist per verificare che siano stati raccolti tutti i dati necessari. Questa procedura snellisce il processo di lavorazione e garantisce che tutte le informazioni vengano raccolte il prima possibile. In questo modo si evita, o quanto meno si riduce, la necessità di chiedere al cliente altri dati e, allo stesso tempo, si velocizza il completamento del lavoro, garantendone la qualità.

Esistono molti modi per ottenere le informazioni necessarie: incontri di persona, conversazioni telefoniche, corrispondenza e così via. Scegliete il metodo che più si adatta alla personalità e alle preferenze di ciascun cliente: questo aiuta a rendere la comunicazione più agevole, più piacevole per il cliente ed anche più efficiente possibile. Grazie agli strumenti informatici, inoltre, il cliente potrà seguire passo passo o stato di avanzamento della sua pratica.

5) Erogazione del servizio

In questa fase tutte le vostre competenze e capacità si convertono in un risultato concreto a beneficio del cliente: l'applicazione delle vostre conoscenze tecniche; la possibilità di accedere alle informazioni necessarie grazie ad abbonamenti a stampa specializzata o a servizi di ricerca riservati agli addetti del settore; le scadenze fissate e i passi compiuti per rispettarle; la revisione interna del lavoro svolto da parte, ad esempio, di un manager o di uno dei soci dello studio; l'utilizzo dei sistemi di controllo di qualità dello studio; la razionale organizzazione delle operazioni da svolgere, inclusa la definizione delle priorità, in vista di un puntuale completamento del lavoro. Questi sono aspetti amministrativi e organizzativi tipici di questa fase, che vanno ad aggiungersi a quelli più specificamente professionali e tecnici.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

6) Comunicazione dei risultati

È raro che i clienti vedano o si rendano conto del reale impegno che il vostro lavoro comporta, ed è per questo motivo che la presentazione dei risultati finali assume una grande importanza per conquistarsi la fiducia e la soddisfazione dei clienti per i vostri servizi o la vostra consulenza.

Le modalità di presentazione devono essere stabilite su misura, per ciascun cliente: lettera o relazione scritta; appuntamenti e dialoghi de visu, conversazioni telefoniche, o altri metodi. La decisione dovrà essere presa in base alle disponibilità e alle preferenze vostre e del cliente.

Allo stesso modo, si dovrà stabilire la natura e la quantità delle informazioni da comunicare. In che misura il cliente sarà in grado di comprenderle? Può essere utile servirsi di grafici o diagrammi? Come andrà formulato il messaggio? Alcuni clienti, ad esempio, vogliono solo ricevere delle risposte, mentre altri desiderano conoscere l'intero processo. Alcuni preferiscono parlare in termini numerici, mentre altri capiscono meglio i grafici. Aggiungete alla consulenza fornita eventuali condizioni e riserve, se ve ne sono, corredandole dell'opportuna spiegazione. Fate riferimento alle linee guida professionali per avere indicazioni sulle informazioni che siete tenuti a comunicare ai clienti.

Fate in modo che il cliente capisca non soltanto il costo dei vostri servizi, ma anche il beneficio netto che ne ricava: in questo modo continuerete a “vendergli” il valore del vostro lavoro.

Bibliografia

- DOMENICO POSCA, “Diritto e Management Del Commercialista”, Ad Maiora, 2017.
- CNDCEC – IFAC, “Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali”, Seconda edizione 2012.

