MASSIMIZZARE I PROFITTI ECCELLENDO NELLA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE PROFESSIONALE E DEI SUOI PROFESSIONISTI

Roma – 16 Aprile 2024

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

3 H PARTNERS CONSULTING

CCS CLIENT CENTERED STRATEGY

sistemi® Professione Informatica

I relatori di oggi

BERNARDO BERTOLDI

- Dottore Commercialista. Docente presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, presso ESCP-Europe e presso la LUISS (Marketing, Family Business Strategy e Competitive Analysis)
- Membro del CIFE - Cambridge Institute for Family Enterprises fondato dal prof. John Davis dell'Harvard Business School.
- Editorialista de Il Sole 24 Ore per cui tiene la rubrica familyandtrends. È uno dei soci fondatori di 3H Partners

bbertoldi@3hpartners.com

OLINDO GIAMBERARDINI

- Laurea in Economia e Commercio. Dopo una esperienza iniziale in Studio, da oltre vent'anni si occupa di soluzioni software per studi professionali di commercialisti e avvocati seguendo progetti di consulenza, avviamento e formazione presso Partner e studi professionali clienti dei software Sistemi.
- Oggi è responsabile marketing di prodotto in SISTEMI S.p.A.

Olindo.Giamberardini@sistemi.com

Contesto competitivo e macrotrend

sistemi®
Professione Informatica

La professione del commercialista, come tutti i servizi, si sta polarizzando (1/2)

DA…	…A
Professione di prestigio	Consulente autorevole o "burocrate"
Differenziazione basata sulla conoscenza "della materia", e.g. normativa fiscale	Differenziazione basata sulla conoscenza del cliente, e.g. aziendalista completo
Consulente di fiducia e onnisciente	Specializzato (parte di un'associazione di esperti) o tuttologo "pasticcione"
Professione molto remunerativa	Redditività basata su organizzazione e digitalizzazione o eccesso di carico di lavoro
Aspirazione per i giovani ambiziosi	Aspirazione per alcuni e ripiego per altri
Formazione basata su casi pratici	Formazione su ambiti nuovi da utilizzare per casi pratici o formazione "a punti"
…	…

La professione del commercialista, come tutti i servizi, si sta polarizzando (2/2)

DA…

…A

La polarizzazione dell'offerta è iniziata nel mondo del consumatore finale...

VENDITE TRANSAZIONALI

Acquisto singolo:
21,99€ (0,22€ / unità)
✓prime Un giorno

Consegna senza costi aggiuntivi: **domani**
Origine della spedizione: Amazon
Venduto da: Amazon

Acquisto periodico
5% 10%
20,89 € (0,21 € / unità)

Risparmia il 10% aggiungendo questo e altri 2 prodotti alla tua prossima consegna. Maggiori informazioni

Prima consegna il giorno 31 mag modifica

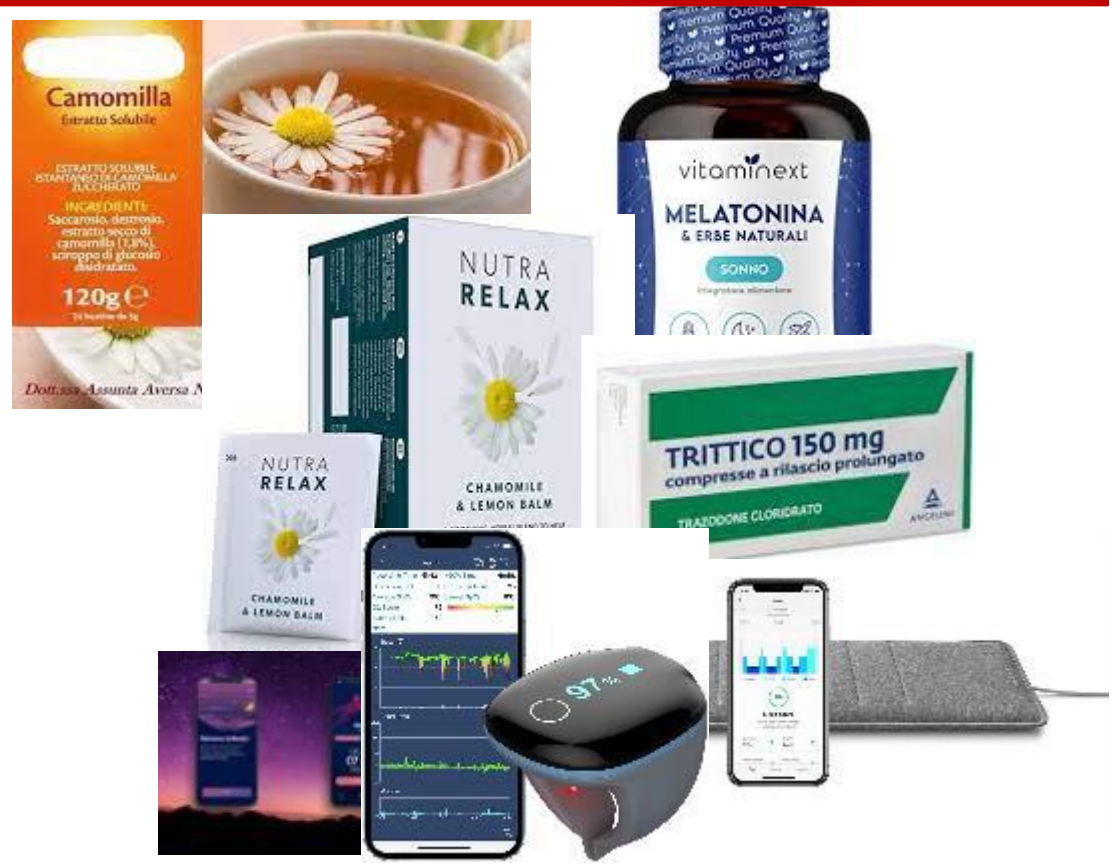
Disponibilità immediata.

Quantità: 1

Consegna ogni:
2 mesi (Più comune)

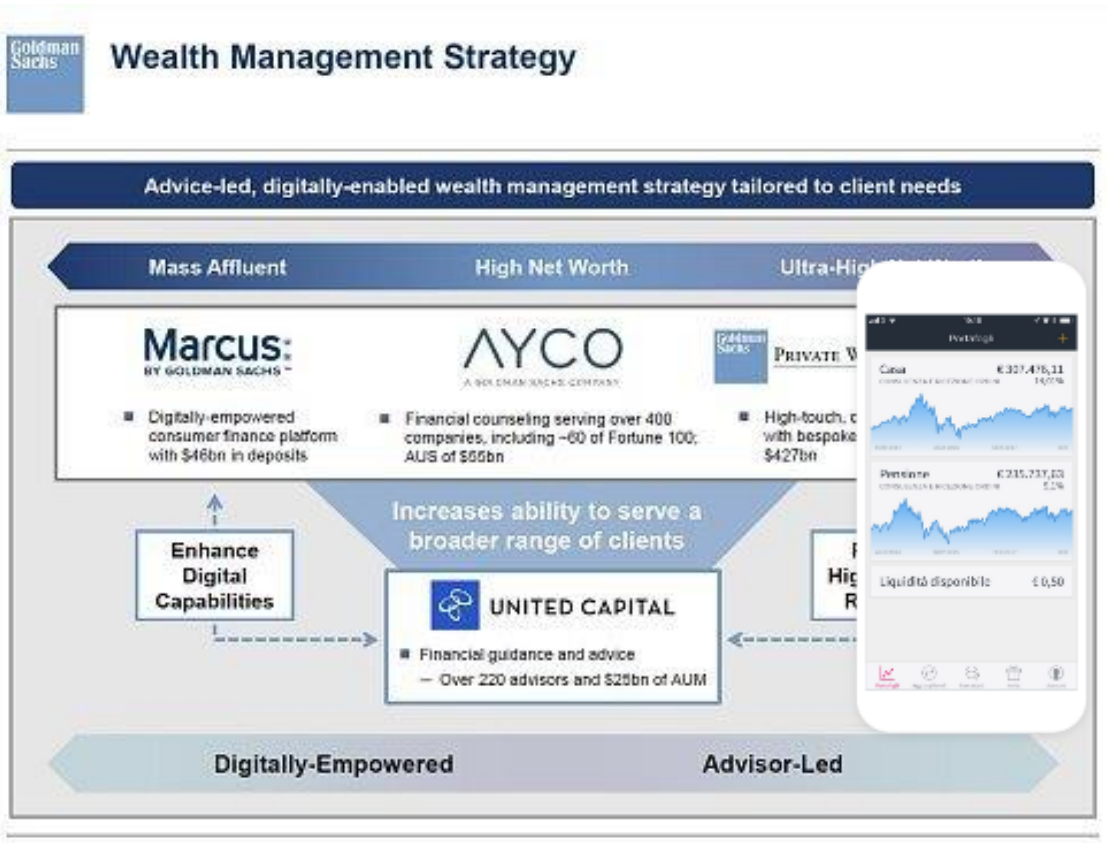
Imposta ora

VENDITE CONSULENZIALI



… e si è diffusa nei servizi

SERVIZI TRANSAZIONALI



SERVIZI CONSULENZIALI

I bisogni si sono polarizzati e occorre saper adattare l'approccio alla tipologia di vendita e di cliente

VENDITE TRANSAZIONALI

I clienti hanno le informazioni che servono e sanno cosa vogliono

Hanno già definito i requisiti, classificato le opzioni, confrontato i prezzi

Non vogliono confrontarsi e valutare altre opzioni con qualcuno

Decidono in base al prezzo

IERI

Il 10% dei consumatori era polarizzato, mentre la maggioranza era disposta a pagare un piccolo extra per pochi consigli raccolti nella relazione con l'azienda

OGGI

Pochissimi consumatori si trovano al centro, la maggioranza si è spostata sugli estremi

VENDITE RELAZIONALI

I clienti hanno troppe o troppo poche informazioni

Hanno problemi, difficoltà e insoddisfazioni non definiti

Hanno bisogno di confrontarsi e valutare le diverse opzioni con qualcuno di fiducia

Decidono in base al risultato ottenibile

Fonte: *To Increase Sales Change the Way You Sell by Neil Rackham, IESE Business School (2014)*

La fiducia è la base per le vendite relazionali

LA CREDIBILITÀ si basa sulla vostra **competenza**.
«Questa deve essere la miglior soluzione, lui è molto preparato e ha molta esperienza sull'argomento. Ha anche scritto un libro…»

L'AFFIDABILITÀ si basa sulle vostre **azioni**.
«Avrò quanto mi serve, lui ha sempre mantenuto ciò che mi ha promesso e consegnato quanto necessario con anticipo»

L'INTIMITÀ, si basa su quanta **importanza** diamo all'interlocutore , è fatta dalla tranquillità con cui si confida qualcosa.
«Posso parlare con lui di questo problema, lo anteporrà al programma di lavoro solito»

L'EQUAZIONE DELLA FIDUCIA

$$\frac{\text{CREDIBILITÀ} \times \text{AFFIDABILITÀ} \times \text{INTIMITÀ}}{\text{EGOISMO}} = \text{FIDUCIA}$$

L'**EGOISMO** è l'**importanza** che una persona attribuisce ai propri bisogni rispetto a quelli dell'interlocutore.
«Mi sta facendo questa proposta perché è vantaggiosa per me o perché è più conveniente per lui. A lui interessa solo vendermi qualcosa facendo poca fatica»

Abbiamo pensato due diversi programmi volti a supportare le organizzazioni professionali. L'incontro di oggi verte su massimizzare i profitti…

1 MASSIMIZZARE I PROFITTI ECCELLENDO NELLA GESTIONE DELLO STUDIO E DEI SUOI PROFESSIONISTI

- **Modulo formativo di 3 ore in presenza** rivolto ai Soci e Partners delle organizzazione di professionisti.
- **Obiettivo:** Fornire a soci e professionisti delle organizzazioni professionali spunti, strumenti e approcci utili a far diventare l'organizzazione performante in tutte le sue componenti: clienti, servizi e professionisti.
- **Principali contenuti e focus dell'intervento**:
  - Analisi del contesto competitivo e i trend in atto nel settore.
  - Input e strategie per riorganizzare e gestire la propria organizzazione con obiettivi di maggiore performance e attrattività
  - Esempi concreti, strumenti di lavoro e casi pratici utili a realizzare fin dal giorno dopo l'approccio nella propria realtà

2 FAR CRESCERE LO STUDIO FOCALIZZANDOSI SUI CLIENTI E SUL MARKETING

- **Modulo formativo di 3 ore in presenza** rivolto ai Soci e Partners delle organizzazione di professionisti.
- **Obiettivo:** Fornire a soci e professionisti delle organizzazioni professionali spunti, strumenti e approcci per un efficace posizionamento sul mercato con una maggiore attenzione e focalizzazione sulle esigenze del cliente.
- **Principali contenuti e focus dell'intervento**:
  - Principali sfide in atto e nuove esigenze del mercato
  - Approcci e tecniche per sviluppare al meglio la propria base clienti
  - Definizione posizionamento strategico e massimizzazione del valore della base clienti (attuale e prospect)
  - Esempi concreti, strumenti di lavoro e casi pratici

Confidential

sistemi® Professione Informatica

… andando ad approfondire 10 elementi chiave per far massimizzare i profitti attraverso una gestione focalizzata dello studio

01 Perché gestire un’organizzazione professionale

02 **Le organizzazioni professionali: tipologie ed implicazioni**

03 La profit formula delle organizzazioni professionali

04 **Delegare: per la redditività e per la crescita dei giovani**

05 Il I 5 Comandamenti del professionista

06 **Come far crescere collaboratori e professionisti attraverso l’organizzazione**

07 Cosa vuol dire "associarsi" ed essere un "associato"

08 **Come si definisce la governance dell'organizzazione professionale**

09 Come di dividono i profitti

10 **Come si sceglie la governance e come valorizzare le quote dell’associazione**

01

Perché gestire un’organizzazione professionale

sistemi®
Professione Informatica

Cos’è un’organizzazione professionale?

Studio professionale o organizzazione di professionisti

« Realtà che offrono **servizi e soluzioni professionali** ai loro clienti, siano esse ditte individuali, studi associati o società di consulenza. I professionisti che sviluppano servizi professionali **sono dei consulenti** che accompagnano i clienti nella risoluzione di problematiche specifiche»

- Consulenti fiscali
- Studi di commercialisti
- Avvocati
- Studi di ingegneria
- Consulenti manageriali
- Società di servizi di formazione
- Studi di architettura
- Studi associati
- …

I professionisti sono sottoposti a un contesto di maggior pressione: in qualsiasi professione ed in qualsiasi geografia

MAGGIORE PRESSIONE SUL LAVORO

*.. Non è raro sentire professionisti fare commenti (in conversazioni private) in merito alla **pressione sempre crescente** della propria attività … "L'esercizio della legge [o della contabilità, della medicina o della consulenza] **non è più così divertente** …*

CLIENTI SEMPRE PIÙ ESIGENTI

*.. I clienti di oggi sono sempre più esigenti e **cinici riguardo al valore** dei servizi che ricevono, spesso si rivolgono al professionista non come ad un punto di riferimento ma come **a un venditore ordinario**…*

RITMI INTENSI E FORTE COMPETITIVITÀ

*… Il ritmo, **l'intensità e il carico di lavoro** sono più elevati con un atmosfera in azienda che si fa **sempre più pesante e competitiva** …*

PIÙ LAVORO E MENO RICAVI

*…continuo focus sulla redditività, sembra che **occorra lavorare sempre di più … per fatturare sempre meno**!*

"Ci sono solo due modi di gestire un'organizzazione professionale:

male o

non farlo per niente"

Per avere successo nella gestione di un'organizzazione professionale occorre essere efficaci su tre aree

Il successo di un'organizzazione professionale è avere contemporaneamente clienti fedeli, servizi eccellenti e professionisti soddisfatti. Per farlo occorre gestire i 3 processi chiave:

3. EFFICIENTE GESTIONE DEI SERVIZI

Gestire la redditività: generare profitti favorendo sinergie ed economie di scala, e cercando di ridurre le complessità di gestione dell'organizzazione e il rischio di tensione/conflitto tra i soci/partners

1.FEDELTÀ DEI CLIENTI

Gestire la relazione con i clienti: superare le aspettative del cliente massimizzando la loro percezione del servizio (in termini di qualità del lavoro, relazioni sviluppate, affidabilità, tempi di consegna, affidabilità ecc.)

2. SODDISFAZIONE DELLE RISORSE

Gestire le persone/risorse interne: saper attrarre, far crescere, motivare e trattenere i migliori professionisti

Questo **circolo virtuoso** è determinato dalla **gestione continua e strutturata** dei tre processi

Voler creare e far crescere un'associazione professionale ha dei vantaggi e delle sfide

Tipicamente i professionisti decidono di **lavorare insieme** per:

- integrare **competenze** diverse ed essere in grado di offrire ai clienti uno spettro di **servizio più ampio**
- ridurre i **costi** facendo economie di scala su attività trasversali (back-office, gestione del personale, etc) e dedicarsi completamente alla professione
- sviluppare ed estendere la propria **reputazione** come singoli e come gruppo di professionisti

Le **sfide** che caratterizzano la gestione di una organizzazione professionale sono:

- **coordinare** le attività di professionisti diversi per competenza, età e caratteristiche
- garantire che le "tensioni" che nascono dalle diversità **portino valore** e non lo distruggano
- rimanere focalizzati sui **bisogni dei clienti** evitando che la gestione organizzativa sia fonte di ostacolo o disaccordo

02

Le organizzazioni professionali: tipologie e implicazioni

sistemi®
Professione Informatica

Le organizzazioni professionali possono offrire 4 tipologie di consulenza ai loro clienti

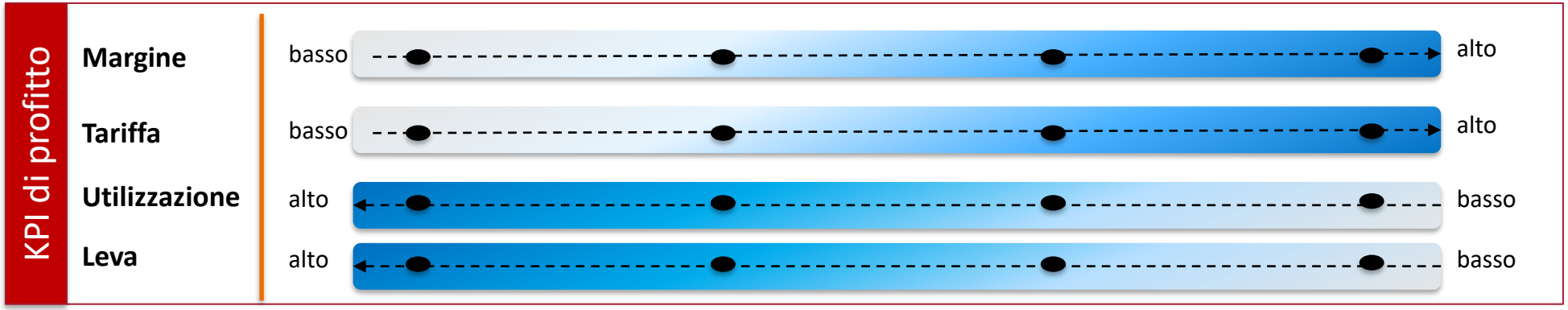
	Commodity	Procedurale	Esperienza	Nuove sfide
Esigenze cliente	• Risolvere **problemi di routine**, semplici e ripetitivi	• Implementare **progetti complessi** con numerose attività correlate	• Supporto su **tematiche rilevanti** che il cliente conosce poco (necessità di fiducia)	• Gestire un **problema nuovo** con implicazioni importanti per il cliente
Tipologia di servizio	• A basso costo (può essere dato in outsourcing, es. **domiciliazione**)	• Approccio sistematico e competo (es. **contabilità**)	• Specializzazione su tematiche complesse (**organizzazione gruppo, Bilancio, ricorsi,..**)	• Abilità a gestire sfide complesse (**sito e-com, monete virtuali, etc..**)
Capacità organizzative	• **Efficienza** nell'implementazione del servizio	• **Metodo ed efficienza** (il cliente ti sceglie perché costi meno e lavori bene)	• Rigorose **analisi empiriche** • Imparare grazie alla **pratica ed esperienza**	• Rigorose analisi empiriche • Necessità di sviluppare **approccio e metodo per nuove tematiche**
Competenze professionali	• Focalizzazione sull'**esecuzione**, non su specifiche abilità	• Seguire **procedure rigorose** e ben definite • Capacità di processo (PMO)	• Sviluppo di **specifiche competenze e conoscenza** che può essere applicata in altri settori industriali	• Applicazione di **soluzioni e strumenti teorici** per tematiche nuove e innovative

A quale tipologia prevalente di organizzazione associate la vostra realtà?

Fonte: *The Professional Services Spectrum – David Maister (Managing The Professional Service Firm, 1997)*

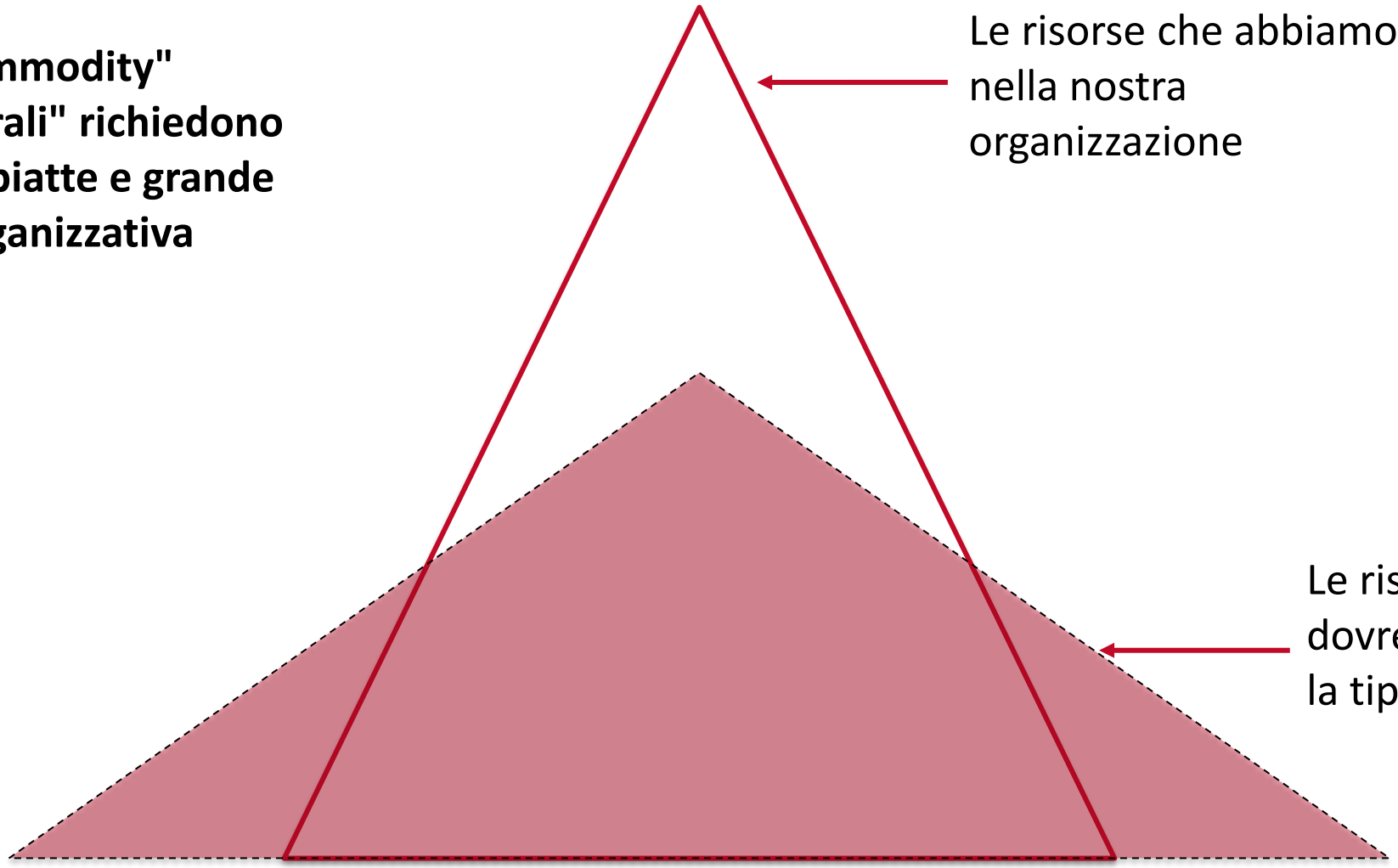
… con diversi KPI di profitto e ambito geografico/competitivo

	Commodity	Procedurale	Esperienza	Nuove sfide
Esigenze cliente	• Risolvere **problemi di routine**, semplici e ripetitivi	• Implementare **progetti complessi** con numerose attività correlate	• Supporto su **tematiche rilevanti** che il cliente conosce poco (necessità di fiducia)	• Gestire un **problema nuovo** con implicazioni importanti per il cliente
Tipologia di servizio	• A basso costo (può essere dato in outsourcing, es. **domiciliazione**)	• Approccio sistematico e competo (es. **contabilità**)	• Specializzazione su tematiche complesse (**organizzazione gruppo, Bilancio, ricorsi,..)**	• Abilità a gestire sfide complesse (**sito e-com, monete virtuali, etc..)**
Capacità organizzative	• **Efficienza** nell'implementazione del servizio	• **Metodo ed efficienza** (il cliente ti sceglie perché costi meno e lavori bene)	• Rigorose **analisi empiriche** • Imparare grazie alla **pratica ed esperienza**	• Rigorose analisi empiriche • Necessità di sviluppare **approccio e metodo per nuove tematiche**
Competenze professionali	• Focalizzazione sull'**esecuzione**, non su specifiche abilità	• Seguire **procedure rigorose** e ben definite • Capacità di processo (PMO)	• Sviluppo di **specifiche competenze e conoscenza** da applicare in altri settori industriali	• Applicazione di **soluzioni e strumenti teorici** per tematiche nuove e innovative



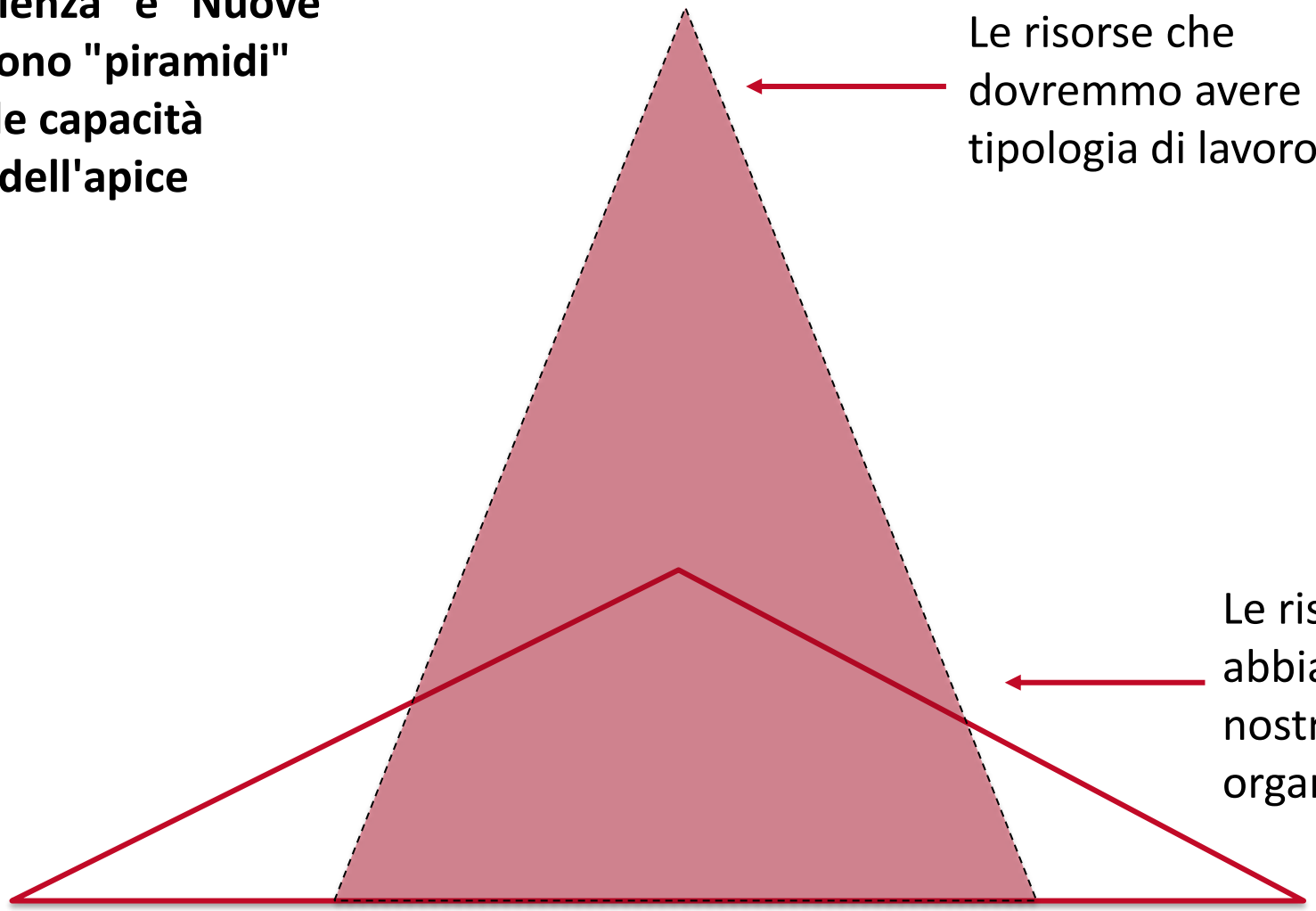
Il tipo di organizzazione che si decide di essere determina le risorse (1/2)

Servizi "Commodity" e "Procedurali" richiedono "piramidi" piatte e grande capacità organizzativa dell'apice



Il tipo di organizzazione che si decide di essere determina le risorse (2/2)

Servizi "Esperienza" e "Nuove Sfide" richiedono "piramidi" piatte e grande capacità organizzativa dell'apice



Le tre aree devono essere coerenti con il tipo di organizzazione che vogliamo essere

Offerta proposta (servizio) 1

↑

Tipologia di progetti e servizi offerti

↑

OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE PROFESSIONALE

↙ ↘

Range di costi e tariffe → **Profittabilità (successo)** 2

Opportunità di carriera → **Crescita professionale (soddisfazione)** 3

"Si può avere nello studio due tipi di organizzazione che convivono?

No!

Fare strategia vuol dire scegliere"

03

La profit formula delle organizzazioni professionali

sistemi®
Professione Informatica

Ogni tipo di organizzazione ha la sua "*profit formula*" (1/2)

Si definiscono **tre driver per misurare la profittabilità** dell'organizzazione professionale:

$$\frac{\text{PROFITTO}}{\text{SOCIO}} = \frac{\text{PROFITTO}}{\text{RICAVI}} * \frac{\text{RICAVI}}{\text{PROFESSIONISTI}} * \frac{\text{PROFESSIONISTI}}{\text{SOCIO}}$$

Ovvero:

PROFITTABILITÀ = MARGINE * PRODUTTIVITÀ* (1 + LEVA)

Dove:

MARGINE = PROFITTO/RICAVO

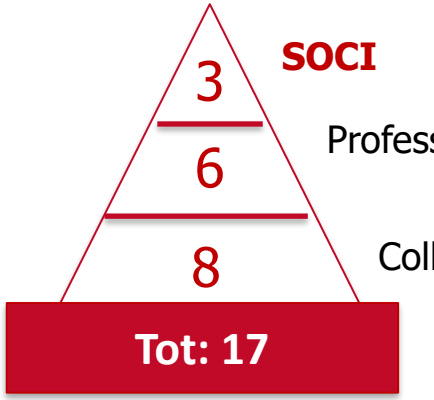
PRODUTTIVITÀ= RICAVI/ PROFESSIONISTI

LEVA= PROFESSIONISTI NON SOCI/SOCIO

Qual è la vostra profit formula?

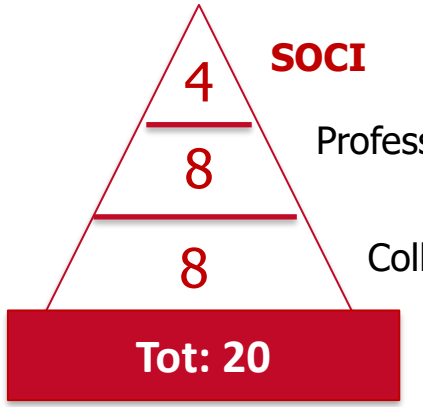
Ogni tipo di organizzazione ha la sua "*profit formula*" (2/2)

Prendiamo in considerazione uno studio associato di riferimento (lo studio di Stefano che vedremo più tardi)



		Margine		Produttività		Effetto Leva
Profitto	=	1.500.000	x	1.500.000	x	6
Socio		900.000		17		3
		0,4		***88.000***		***2***
		Il margine è del 40%		*Ogni dipendente produce 88€ di ricavi*		*Ogni Socio fa leva su 2 professionisti*

Senza Stefano



		Margine		Produttività		Effetto Leva
Profitto	=	1.200.000	x	2.000.000	x	8
Socio		2.000.000		20		4
		0,4		***100.000***		***2***
		Il margine è del 40%		*Ogni professionista produce 100€ di ricavi*		*Ogni Socio fa leva su 2 professionisti*

Con Stefano dopo qualche anno

Le persone sono i "macchinari" delle organizzazioni professionali

AZIENDE COMMERCIALI

- il focus è sul **capitale finanziario**
- i proprietari “fanno leva” sul capitale.
- Indebitandosi, incrementando così l’ammontare di capitale investito che possono impiegare.
- Il servizio del debito impone un’obbligazione fissa sugli azionisti, i quali guadagnano il "rendimento residuo".

ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI

- il focus è sul **capitale umano** (pertanto il termine leva è usato per descrivere il rapporto tra professionisti e i soci)
- **i soci “fanno leva” sul capitale umano assumendo professionisti non soci**, aumentando così il capitale umano che possono impiegare.
- Compensare i non-soci impone un’**obbligazione fissa per i soci**, e loro guadagnano "il rendimento residuo".

ANALISI DELLA PRODUTTIVITA’

Esempi pratici

ANALISI DATI

STUDIO
sistemi

sistemi
Professione Informatica

”

Un software dedicato agli studi professionali, per la gestione dei processi fondamentali.

STUDIO sistemi

Processi amministrativi

Processi organizzativi

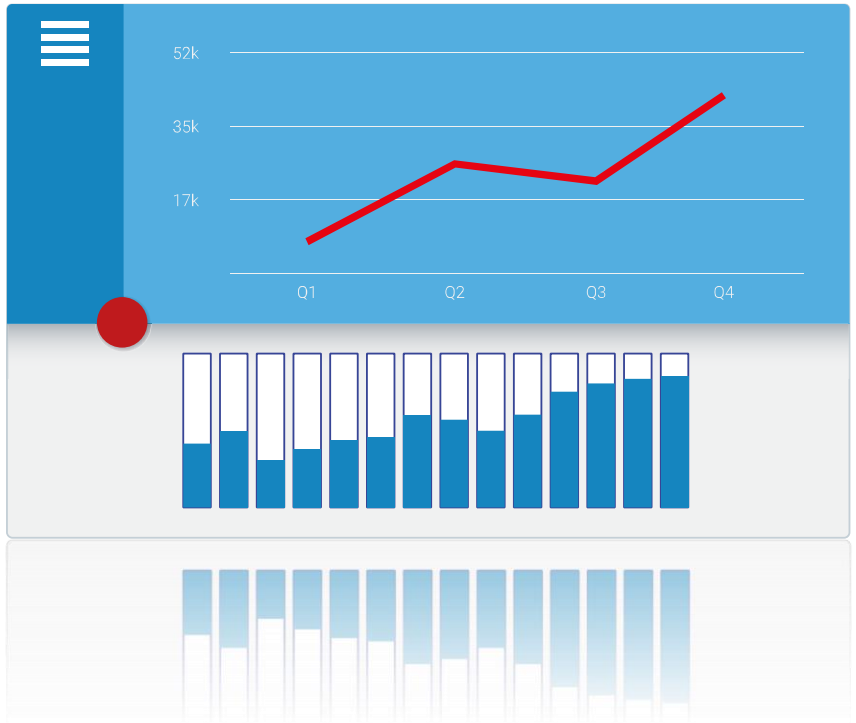
Controllo di gestione

sistemi® Professione Informatica

ANALISI DATI E SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Diversi livelli di analisi:

- Analisi del fatturato
- Analisi della marginalità e della produttività dei dipendenti
- Analisi incassi e pagamenti
- Contabilità analitica



sistemi
Professione Informatica

INTEGRATO CON MICROSOFT EXCEL®

- Tutte le analisi sono esportabili su Excel, sulla base di modelli predefiniti
- I modelli sono completamente personalizzabili

Redditività per cliente

Redditività per Socio

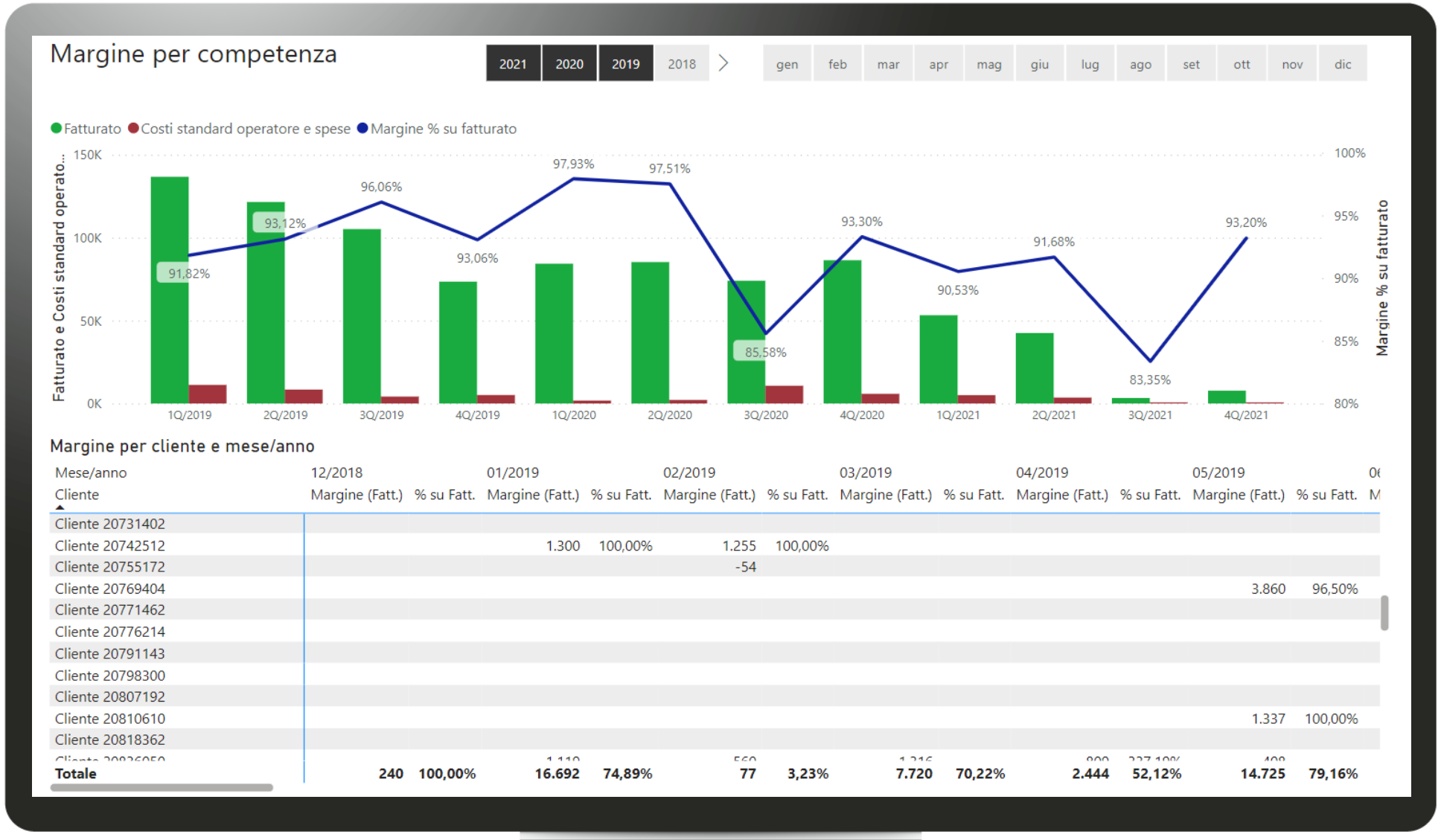
Risultato Netto per Responsabile Cliente, Anno

Cliente - Responsabile	2020 Fatturato	2020 Totale Costi	2020 Netto	2020 % Netto	2021 Fatturato	2021 Totale Costi	2021 Netto
Socio 1	€ 7.922,89	€ 786,40	€ 7.136,49	90,07%	€ -	€ -	€ -
Socio 2	€ 10.000,00	€ -	€ 10.000,00	100,00%			
Socio 3	€ 8.549,25	€ 2.603,55	€ 5.945,70	69,55%	€ 75.090,00	€ 58.776,00	€ 16.314,00
Socio 4	€ 23.285,48	€ 2.889,40	€ 20.396,08	87,59%	€ -	€ -	€ -
Totale complessivo	**€ 49.757,62**	**€ 6.279,35**	**€ 43.478,27**	**87,38%**	**€ 75.090,00**	**€ 58.776,00**	**€ 16.314,00**

	2021.PREV	Cause di previdenza	€ -	€ -	€ -	
	2022.BILGE	Redazione bilancio gestionale 2022	€ -	€ -	€ -	
	2022.COCONT	Consulenza contabile 2022	€ -	€ -	€ -	
	2022.CONT_O	Tenuta contabilità ordinaria 2022	€ -	€ -	€ -	
	2022.PAG	Elaborazione paghe	€ -	€ -	€ -	
BIANCHI ALESSANDRO			**€ 21.550,00**	**€ 13.300,00**	**€ 8.250,00**	**38,28%**
	2022.CONT_S	Tenuta contabilità semplificata 2022	€ 3.000,00	€ 1.920,00	€ 1.080,00	36,00%
	2022.CONTEN	Contezioso tributario	€ 18.400,00	€ 6.720,00	€ 11.680,00	63,48%
	2022.COTRIB	Consulenza tributaria 2022	€ -	€ 4.320,00	-€ 4.320,00	
	2022.F24	Modello F24 2022	€ 150,00	€ 340,00	-€ 190,00	-126,67%
BLU SERVICE SRL			**€ 18.160,00**	**€ 1.443,20**	**€ 16.716,80**	**92,05%**
	2021.BIL_ES	Redazione bilancio d'esercizio 2021	€ 950,00	€ 40,00	€ 910,00	95,79%
	2021.COAZ	Consulenza aziendale 2021	€ 1.270,00	€ 200,00	€ 1.070,00	84,25%
	2021.COCONT	Consulenza contabile 2021	€ -	€ -	€ -	

sistemi® Professione Informatica

INTEGRATO CON MICROSOFT POWER BI®

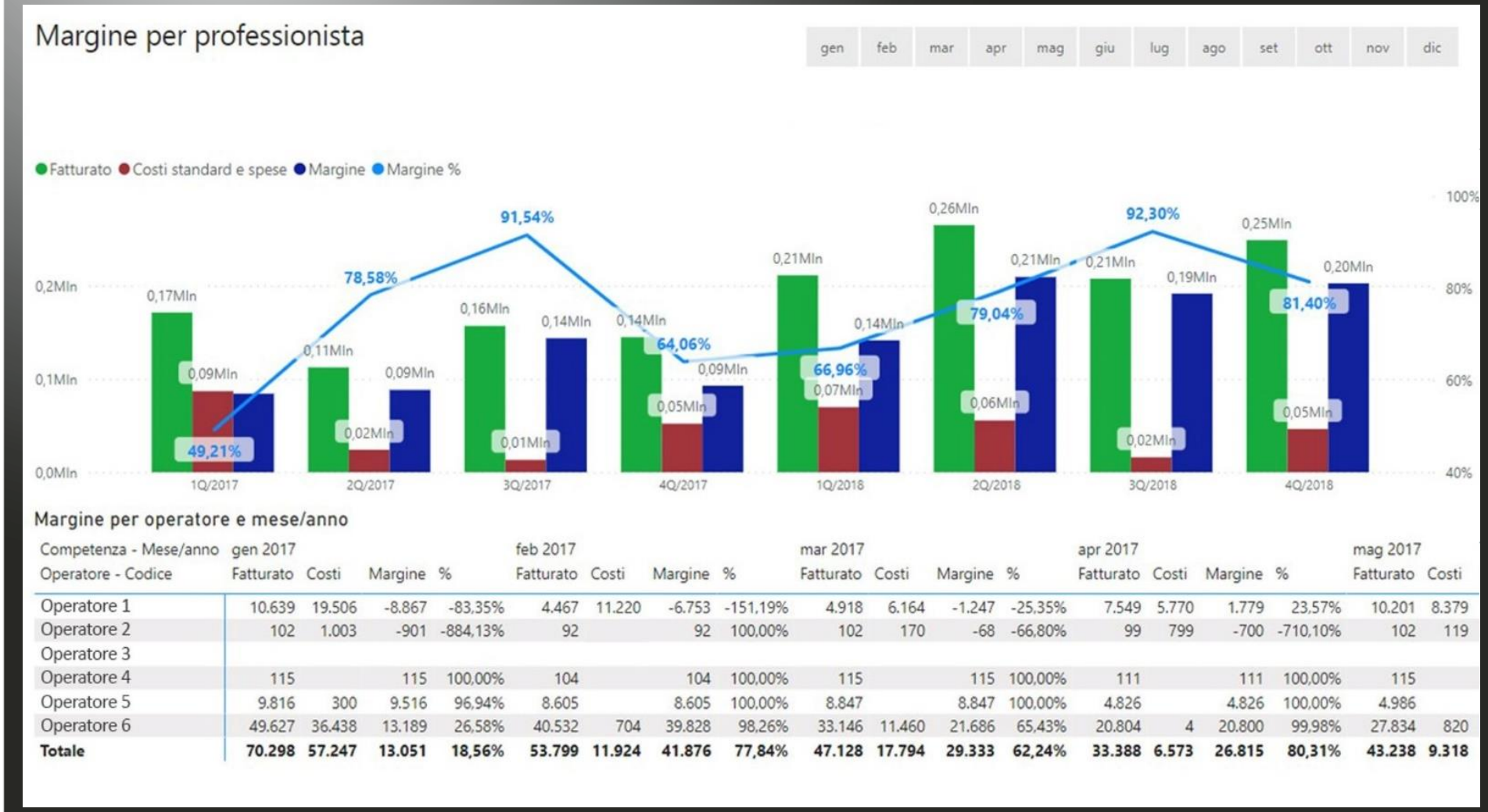


Margine per cliente e mese/anno

Mese/anno	12/2018		01/2019		02/2019		03/2019		04/2019		05/2019	
Cliente	Margine (Fatt.)	% su Fatt.	Margine (Fatt.)	% su Fatt.	Margine (Fatt.)	% su Fatt.	Margine (Fatt.)	% su Fatt.	Margine (Fatt.)	% su Fatt.	Margine (Fatt.)	% su Fatt.
Cliente 20731402												
Cliente 20742512			1.300	100,00%	1.255	100,00%						
Cliente 20755172					-54							
Cliente 20769404											3.860	96,50%
Cliente 20771462												
Cliente 20776214												
Cliente 20791143												
Cliente 20798300												
Cliente 20807192												
Cliente 20810610											1.337	100,00%
Cliente 20818362												
Totale	**240**	**100,00%**	**16.692**	**74,89%**	**77**	**3,23%**	**7.720**	**70,22%**	**2.444**	**52,12%**	**14.725**	**79,16%**

sistemi®
Professione Informatica

INTEGRATO CON MICROSOFT POWER BI®

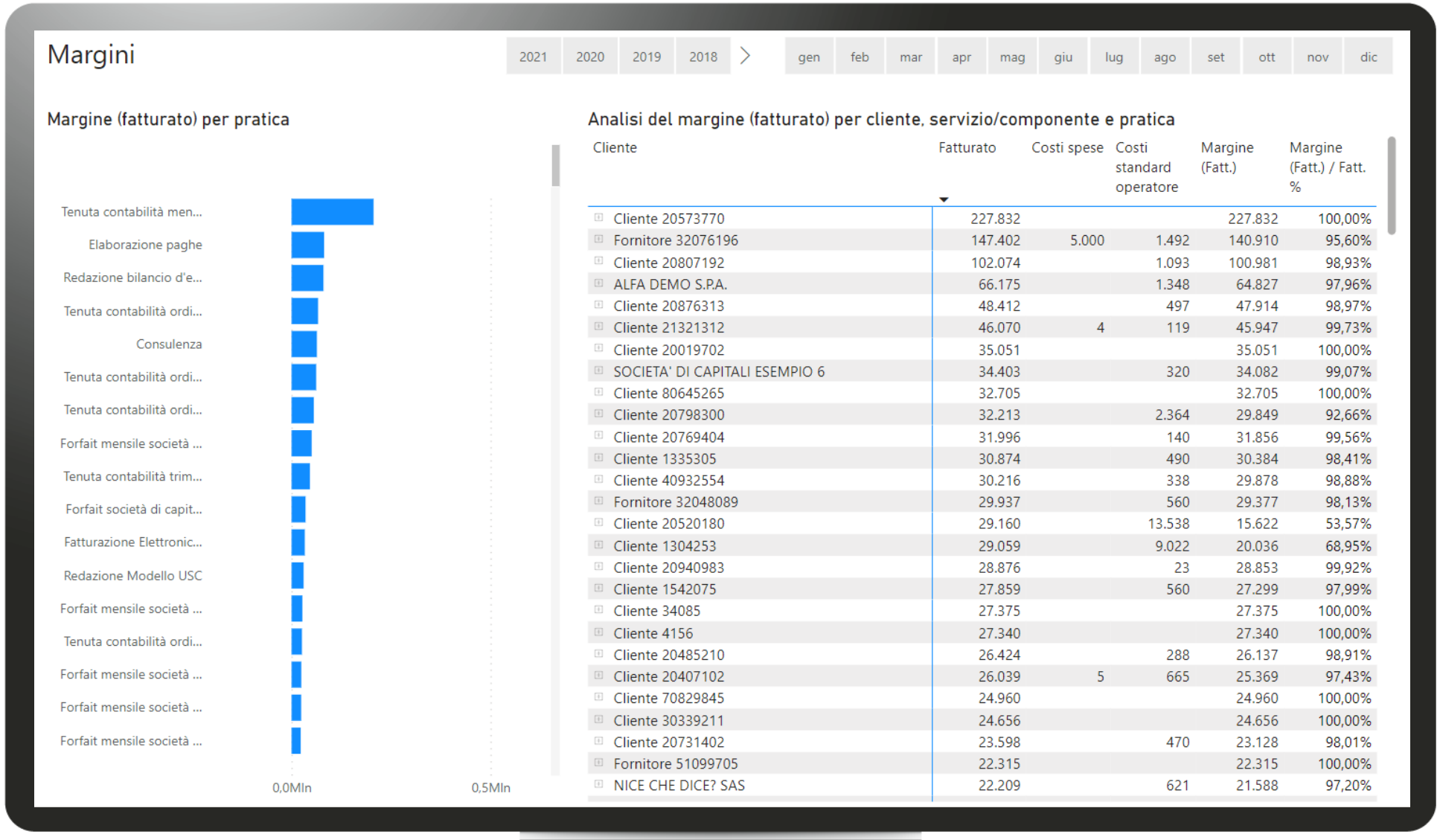


Margine per operatore e mese/anno

Competenza - Mese/anno	gen 2017				feb 2017				mar 2017				apr 2017				mag 2017	
Operatore - Codice	Fatturato	Costi	Margine	%	Fatturato	Costi	Margine	%	Fatturato	Costi	Margine	%	Fatturato	Costi	Margine	%	Fatturato	Costi
Operatore 1	10.639	19.506	-8.867	-83,35%	4.467	11.220	-6.753	-151,19%	4.918	6.164	-1.247	-25,35%	7.549	5.770	1.779	23,57%	10.201	8.379
Operatore 2	102	1.003	-901	-884,13%	92		92	100,00%	102	170	-68	-66,80%	99	799	-700	-710,10%	102	119
Operatore 3																		
Operatore 4	115		115	100,00%	104		104	100,00%	115		115	100,00%	111		111	100,00%	115	
Operatore 5	9.816	300	9.516	96,94%	8.605		8.605	100,00%	8.847		8.847	100,00%	4.826		4.826	100,00%	4.986	
Operatore 6	49.627	36.438	13.189	26,58%	40.532	704	39.828	98,26%	33.146	11.460	21.686	65,43%	20.804	4	20.800	99,98%	27.834	820
Totale	**70.298**	**57.247**	**13.051**	**18,56%**	**53.799**	**11.924**	**41.876**	**77,84%**	**47.128**	**17.794**	**29.333**	**62,24%**	**33.388**	**6.573**	**26.815**	**80,31%**	**43.238**	**9.318**

sistemi®
Professione Informatica

INTEGRATO CON MICROSOFT POWER BI®



Cliente	Fatturato	Costi spese	Costi standard operatore	Margine (Fatt.)	Margine (Fatt.) / Fatt. %
Cliente 20573770	227.832			227.832	100,00%
Fornitore 32076196	147.402	5.000	1.492	140.910	95,60%
Cliente 20807192	102.074		1.093	100.981	98,93%
ALFA DEMO S.P.A.	66.175		1.348	64.827	97,96%
Cliente 20876313	48.412		497	47.914	98,97%
Cliente 21321312	46.070	4	119	45.947	99,73%
Cliente 20019702	35.051			35.051	100,00%
SOCIETA' DI CAPITALI ESEMPIO 6	34.403		320	34.082	99,07%
Cliente 80645265	32.705			32.705	100,00%
Cliente 20798300	32.213		2.364	29.849	92,66%
Cliente 20769404	31.996		140	31.856	99,56%
Cliente 1335305	30.874		490	30.384	98,41%
Cliente 40932554	30.216		338	29.878	98,88%
Fornitore 32048089	29.937		560	29.377	98,13%
Cliente 20520180	29.160		13.538	15.622	53,57%
Cliente 1304253	29.059		9.022	20.036	68,95%
Cliente 20940983	28.876		23	28.853	99,92%
Cliente 1542075	27.859		560	27.299	97,99%
Cliente 34085	27.375			27.375	100,00%
Cliente 4156	27.340			27.340	100,00%
Cliente 20485210	26.424		288	26.137	98,91%
Cliente 20407102	26.039	5	665	25.369	97,43%
Cliente 70829845	24.960			24.960	100,00%
Cliente 30339211	24.656			24.656	100,00%
Cliente 20731402	23.598		470	23.128	98,01%
Fornitore 51099705	22.315			22.315	100,00%
NICE CHE DICE? SAS	22.209		621	21.588	97,20%

sistemi®
Professione Informatica

SIMPRESA BI STUDIO: CONSUNTIVI PER OPERATORE

Operatori 1.03.104 - Demo bu... | Ultimo aggiornamento dati: 19/9/22

File | Esporta | Condividi | Avvia chat in Teams | Ottieni informazioni dettagliate | Sottoscrivi | Modifica

Budget / Target

Operatore - Codice funzione	Conteggio operatori	Ore disponibili	% Utilizzo ore	Ore utilizzo	% Fatturabilità	Ore fatturabili	Tariffa fatturazione	Ricavo	Stipendi	Margine di contribuzione
Collaboratori	**5**	**10.000**	**98,60%**	**9.860**	**75,22%**	**7.416**	**€ 100,00**	**€ 741.640**	**€ 365.000**	**€ 376.640**
Operatore 12	1	2.000	97,00%	1.940	70,00%	1.358	€ 100,00	€ 135.800	€ 75.000	€ 60.800
Operatore 13	1	2.000	96,00%	1.920	77,00%	1.478	€ 100,00	€ 147.840	€ 70.000	€ 77.840
Operatore 14	1	2.000	100,00%	2.000	75,00%	1.500	€ 100,00	€ 150.000	€ 70.000	€ 80.000
Operatore 15	1	2.000	100,00%	2.000	76,00%	1.520	€ 100,00	€ 152.000	€ 75.000	€ 77.000
Operatore 16	1	2.000	100,00%	2.000	78,00%	1.560	€ 100,00	€ 156.000	€ 75.000	€ 81.000
Praticante	**9**	**16.000**	**99,49%**	**15.918**	**88,24%**	**14.046**	**€ 50,00**	**€ 702.310**	**€ 256.000**	**€ 446.310**
Socio	**2**	**4.000**	**99,25%**	**3.970**	**71,00%**	**2.819**	**€ 200,00**	**€ 563.760**	**€ 220.000**	**€ 343.760**
Totale	**16**	**30.000**	**99,16%**	**29.748**	**81,62%**	**24.281**	**€ 82,69**	**€ 2.007.710**	**€ 841.000**	**€ 1.166.710**

Consuntivo

Operatore - Codice funzione	Conteggio operatori	Ore disponibili	% Utilizzo ore	Ore utilizzo	% Fatturabilità	Ore fatturabili	Tariffa fatturazione	Ricavo	Stipendi	Margine di contribuzione
Collaboratori	**5**	**10.000**	**97,20%**	**9.720**	**73,84%**	**7.178**	**€ 97,34**	**€ 698.665**	**€ 365.000**	**€ 333.665**
Operatore 12	1	2.000	97,00%	1.940	74,00%	1.436	€ 99,80	€ 143.273	€ 75.000	€ 68.273
Operatore 13	1	2.000	90,00%	1.800	50,00%	900	€ 97,00	€ 87.300	€ 70.000	€ 17.300
Operatore 14	1	2.000	100,00%	2.000	75,00%	1.500	€ 102,50	€ 153.750	€ 70.000	€ 83.750
Operatore 15	1	2.000	99,00%	1.980	90,00%	1.782	€ 101,20	€ 180.338	€ 75.000	€ 105.338
Operatore 16	1	2.000	100,00%	2.000	78,00%	1.560	€ 85,90	€ 134.004	€ 75.000	€ 59.004
Praticante	**9**	**16.000**	**99,25%**	**15.880**	**86,32%**	**13.707**	**€ 53,29**	**€ 730.466**	**€ 256.000**	**€ 474.466**
Socio	**2**	**4.000**	**98,25%**	**3.930**	**74,01%**	**2.909**	**€ 202,29**	**€ 588.414**	**€ 220.000**	**€ 368.414**
Totale	**16**	**30.000**	**98,43%**	**29.530**	**80,57%**	**23.793**	**€ 84,79**	**€ 2.017.546**	**€ 841.000**	**€ 1.176.546**

Come agire per **migliorare**
la redditività
dell’organizzazione professionale?

La parola a voi:
Misuriamo la profittabilità della vostra organizzazione professionale

- Ecco una **lista di cose che si potete realizzare** da domani mattina per permettere all'organizzazione di **fatturare di più** o essere **più profittevole**

- Definite un valore da **1 a 5** per ciascuna azione:

➢ **Quanto è veloce** da attuare un miglioramento dell'attività/azione

➢ Quanto **sarà grande** l'impatto del miglioramento dell'attività/azione

Domande

1 = ridotto/minore 5 = molto/elevato

Alcune azioni da implementare per aumentare la profittabilità …

- AUMENTARE LE TARIFFE
- AUMENTARE LE VENDITE
- INVESTIRE PER OFFRIRE NUOVI SERVIZI
- INVESTIRE IN SOFTWARE PER EFFICIENZA ORGANIZZATIVA
- RIDURRE/ELIMINARE SERVIZI NON PROFITTEVOLI
- RIDURRE/ELIMINARE CLIENTI NON PROFITTEVOLI
- ABBASSARE I COSTI GENERALI
- AUMENTARE L'UTILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

04

Delegare: per la redditività e per la crescita dei giovani

sistemi®
Professione Informatica

I vostri impianti di produzione escono dalla porta ogni sera

La strategia dell'organizzazione deve essere coerente con la strategia dei soci e dei collaboratori

*"Tutti devono avere un **piano strategico personale** e puntare ad un'area in cui essere **esperti riconosciuti** (tought leader) o almeno eccellere*

Avete due possibili scenari per valorizzare in futuro la organizzazione professionale

A

Vendere a grandi studi l'attività

- Grandi organizzazioni professionali valutano l'acquisizione di studi, avviando un monitoraggio dell'evoluzione del business
- 5 anni prima viene definito un valore, che poi deve essere mantenuto o aumentato nei successivi anni
- Se il fatturato diminuisce, non pagano l'acquisizione

B

Vendere ai praticanti e professionisti dell'organizzazione

- È importante via di uscita per garantire un futuro all'organizzazione
- Investendo sulle risorse a valore dell'organizzazione permette di aumentare la motivazione e i risultati di business fin dal breve periodo

*“Ogni collaboratore può essere un’enorme opportunità per l’organizzazione, se deleghi a lui attività a maggiore valore: lui **impara**, **lo motivi**, **lavorerà meglio** e **renderà** di più e, in caso, **potrai vendere a lui** in futuro l’organizzazione"*

La delega è fondamentale per la crescita dell'organizzazione professionale

Crescere professionisti è chiave per il futuro dell'organizzazione e dei suoi attuali soci

Il modello dell'apprendistato **prevede un investimento per creare nuovi professionisti**, come torna questo investimento?

Un nuovo professionista:

1. Porta nuove competenze all'organizzazione
2. Se maturo gestisce ed acquisisce nuovi clienti
3. Crescendo motivato e soddisfatto non lascia l'organizzazione portandosi via parte dei clienti
4. Quando diventa socio valorizza, e.g. acquistando le, le quote dei soci precedenti

La voce dei collaboratori,
dei giovani,
dei praticanti

Test: la voce dei collaboratori, dei giovani, dei praticanti

La soddisfazione delle risorse dell'organizzazione professionale

Nome

Cognome

Valuta la tua esperienza all'interno dell'organizzazione e forniscici utili spunti per migliorare
Per ciascuna delle seguenti affermazioni fornisci il tuo contributo valutando la tua personale esperienza con un voto da 1 a 5
1= fortemente in disaccordo
5= fortemente d'accordo

Il mio lavoro fa buon uso delle mie conoscenze e abilità professionali	1	2	3	4	5
Il mio coinvolgimento all'interno dell'organizzazione mi permette di imparare e crescere	1	2	3	4	5
il mio lavoro è interessante e pieno di nuove sfide	1	2	3	4	5
Quando mi vengono assegnate attivitàe progetti, è sempre chiaro cosi ci si aspetta da me	1	2	3	4	5
Quando ho dei compiti assegnati, capisco come le mie attività si integrano all'interno del quadro complessivo del progetto	1	2	3	4	5
Mi viene offerto aiuto in caso di necessità, per rispondere a specifici dubbi e domande	1	2	3	4	5
Ricevo puntuali feedback sul mio operato, positivi o negativi	1	2	3	4	5
Quando vengo corretto per qualcosa che ho fatto oppure ho sbagliato, è sempre fatto in modo costruttivo	1	2	3	4	5
Ricevo spesso un buon coaching e supporto che aiuta a migliorare le mie performance	1	2	3	4	5
Vengo informato riguardo le cose di cui necessito sapere per fare in modo corretto il mio lavoro	1	2	3	4	5
Vendo continuamente incoraggiato a fornire nuovi spunti e suggerimenti per il miglioramento dell'organizzazione	1	2	3	4	5
Ho la libertà di prendere le decisioni necessarie per far il mio lavoro al meglio	1	2	3	4	5
Le riunione di team vengono implementate in modo da costruire fiducia e reciproco rispetto	1	2	3	4	5
Sono orgoglioso della qualita del lavoro che faccio all'interno dell'organizzazione	1	2	3	4	5
Nella mia organizzazione definiamo alti standard per le performance	1	2	3	4	5
Penso di essere un membro del team che funziona al meglio	1	2	3	4	5

Strumento a disposizione per te!

05

I 5 comandamenti del professionista

sistemi®
Professione Informatica

I 5 comandamenti del professionista

I 5 comandamenti del professionista …

1 **Impara continuamente e acquisisci nuove competenze**

Non importa cosa sei bravo a fare ora, il tuo capitale di conoscenza e competenza inevitabilmente perderà di valore a meno che tu non investa continuamente per imparare nuove cose e sviluppare nuove abilità.
Lo sviluppo professionale continuo è un requisito fondamentale, non un'opzione.

2 **Gestisci il processo di crescita professionale**

È importante quanto lavori o per quale cliente ma è più importante quanto quel lavoro o quel cliente contribuiscono ad accrescere il tuo capitale di conoscenza e competenza.
In qualsiasi professione il **processo di miglioramento professionale è la chiave del successo:** dedicagli **tutto il tempo** necessario

3 **Dedicati personalmente allo sviluppo di nuove opportunità**

Non importa quanto tu sia impegnato, occorre che ti occupi personalmente delle attività di sviluppo (marketing e vendite). **Se non lo sai fare o preferisci lo facciano altri ti stai mettendo in una situazione rischiosa**: solo la fiducia che il cliente ripone in te mette in moto il tuo capitale di conoscenza e competenza. Occorre essere proattivi cercare e ricercare continuamente nuove opportunità.

I 5 comandamenti del professionista …

4 **Dedicati alla gestione e alla crescita dei tuoi collaboratori**

I **macchinari della tua organizzazione sono le persone**, occorre investire su di loro come investi su di te.
Come professionista devi dedicarti personalmente alla **definizione di chiari sviluppi di carriera** per garantire crescita ai giovani professionisti e sostenibilità della tua organizzazione

5 **Coltiva e investi sul portafoglio cliente esistente**

Uno dei peggiori errori di un professionista è non investire nel marketing per i clienti esistenti.
I **clienti esistenti non solo hanno maggiori probabilità di offrire nuove opportunità, ma sono anche chiave per il tuo posizionamento** tuo e della tua organizzazione nel network di riferimento.

06

Come far crescere collaboratori e professionisti attraverso l'organizzazione

sistemi®
Professione Informatica

L'assegnazione delle pratiche e attività guida i principali processi di sviluppo delle persone

Processo di assunzione

Crescita di carriera (promozioni)

Formazione e sviluppo

ASSEGNAZIONE DELLE PRATICHE E ATTIVITÀ

Remunerazione dipendenti

Valutazione delle performance

L'assegnazione delle pratiche e delle attività motiva le persone e migliora per performance (anche economiche) dell'organizzazione

La spirale della motivazione

Le buone regole per mantenere alta la motivazione delle proprie risorse

1. FORNIRE **OBIETTIVI** CHIARI
2. **DARE FEEBACK** PUNTUALI PER MIGLIORARSI
3. **CELEBRARE** PRONTAMENTE I **LORO SUCCESSI**
4. **COINVOLGERLI** NEL PROCESSO DECISIONALE
5. CHIEDERE **LA LORO OPINIONE (far comprendere che hanno valore)**
6. **FORNIRE AUTONOMIA** NEL LAVORO (LASCIARE LIBERTÀ DI AZIONE)
7. **RESPONSABILIZZARLI** SUI RISULTATI
8. TOLLERARE **L'IMPAZIENZA**
9. **FORNIRE DIVERSE OPPORTUNITÀ** DI LAVORI E ATTIVITÀ
10. TENERLI **INFORMATI SUGLI OBIETTIVI** DELL'ORGANIZZAZIONE

Un’**occupazione** è un mezzo, spesso noioso e insoddisfacente, per guadagnarsi da vivere, una **carriera** è un percorso verso un lavoro migliore in termini di stipendio e posizione, una **vocazione** è una parte importante della tua vita e ti identifica come persona.

L’ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Esempi pratici

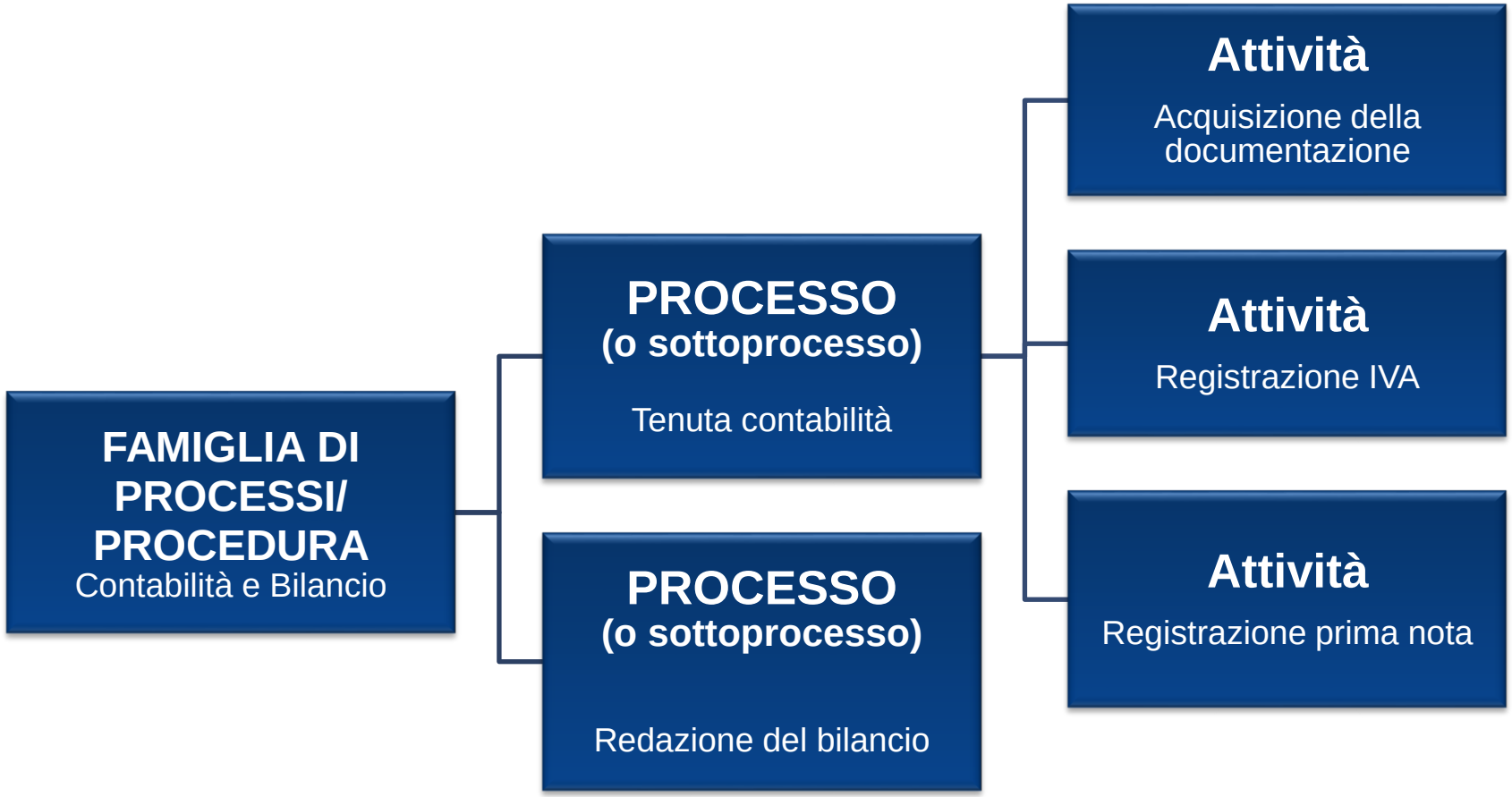
PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ
E AVANZAMENTO ADEMPIMENTI

STUDIO
sistemi

sistemi®
Professione Informatica

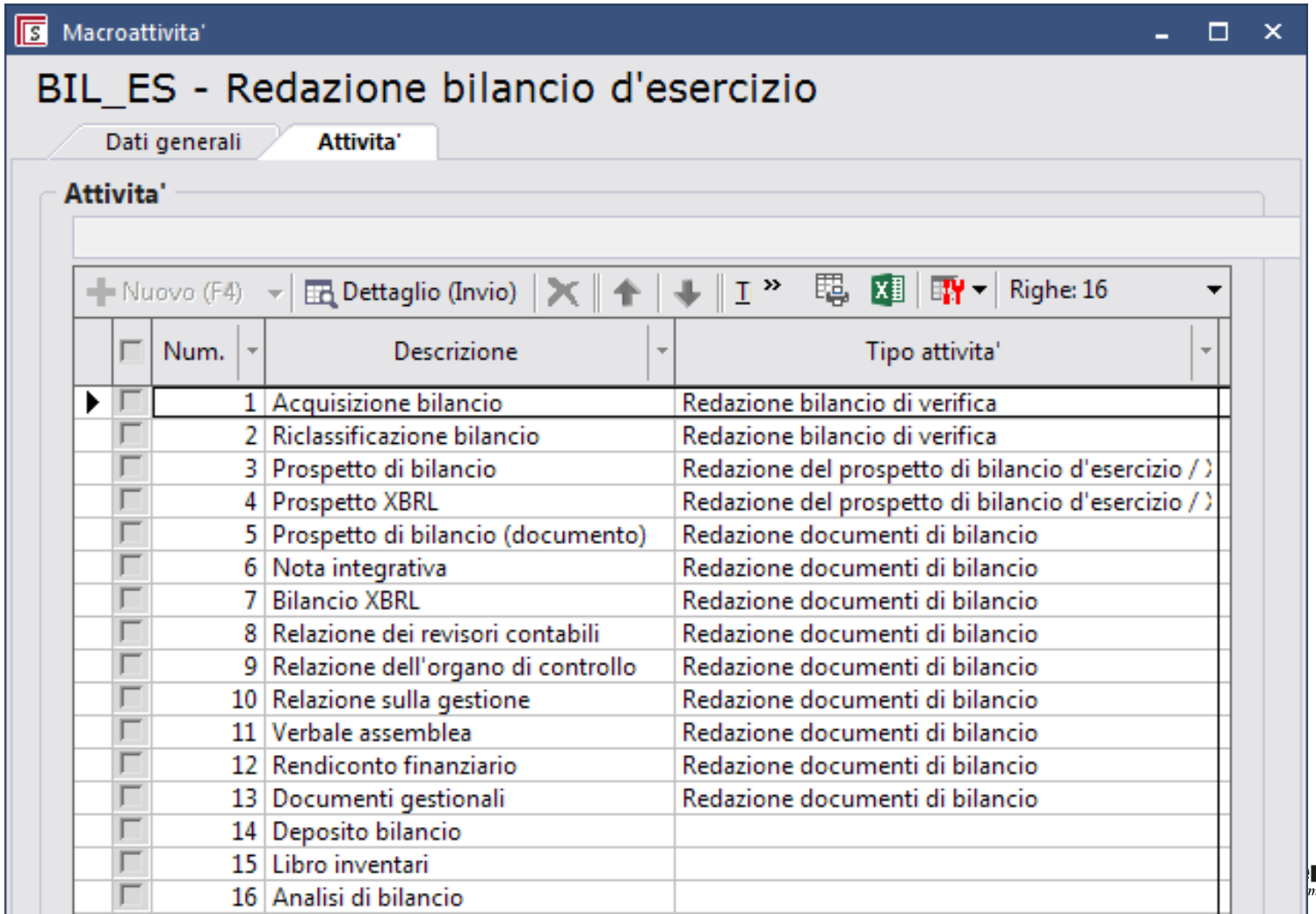
ATTIVITÀ E PROCESSI

Ogni adempimento, ogni servizio da erogare può essere ricondotto a una «lista di cose da fare»: le **attività**.



ATTIVITÀ E PROCESSI

Le attività descrivono il **processo di erogazione del servizio.**



Num.	Descrizione	Tipo attivita'
1	Acquisizione bilancio	Redazione bilancio di verifica
2	Riclassificazione bilancio	Redazione bilancio di verifica
3	Prospetto di bilancio	Redazione del prospetto di bilancio d'esercizio /)
4	Prospetto XBRL	Redazione del prospetto di bilancio d'esercizio /)
5	Prospetto di bilancio (documento)	Redazione documenti di bilancio
6	Nota integrativa	Redazione documenti di bilancio
7	Bilancio XBRL	Redazione documenti di bilancio
8	Relazione dei revisori contabili	Redazione documenti di bilancio
9	Relazione dell'organo di controllo	Redazione documenti di bilancio
10	Relazione sulla gestione	Redazione documenti di bilancio
11	Verbale assemblea	Redazione documenti di bilancio
12	Rendiconto finanziario	Redazione documenti di bilancio
13	Documenti gestionali	Redazione documenti di bilancio
14	Deposito bilancio	
15	Libro inventari	
16	Analisi di bilancio	

ATTIVITÀ E PROCESSI

Più precisamente:
le attività sono uno **strumento di gestione del processo** di erogazione del servizio.

- Si assegnano alle persone
- Si pianificano nel tempo
- Hanno uno stato di avanzamento
- Hanno un budget orario
- Hanno un consuntivo orario
- Prevedono delle istruzioni

LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Pianificare significa, per ciascun servizio, definire le cose da fare, chi deve farle ed entro quando occorre farle.
- La pianificazione delle attività di STUDIO consente di:
  - associare ad ogni servizio/pratica le attività da svolgere
  - assegnare le attività definite alle risorse
  - impostare delle scadenze
  - sapere se ci sono delle attività in ritardo o scadute rispetto alle date pianificate.

LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Pianificazione attività (Demo)

Pianificazione

Le mie attività | Tutte le attività

Tutte le attività — 1 Attività in scadenza — 26 Attività scadute

Dettaglio (Invio) | Variazione multipla | Varia situazione | 1 di 54

Per raggruppare secondo una o più colonne, trascinare l'intestazione della colonna all'interno di quest'area

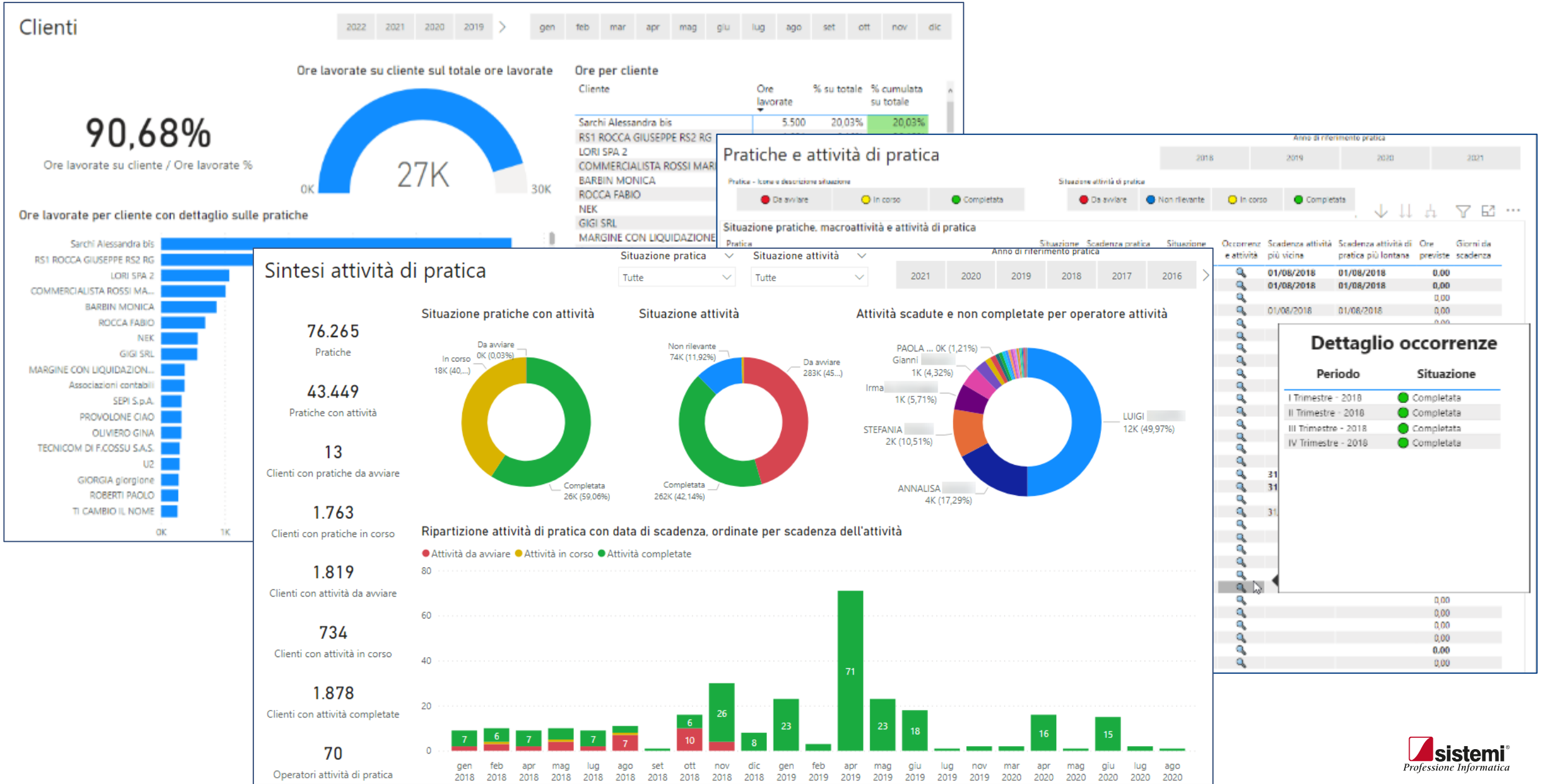
Data scadenza	Ragione sociale	Descrizione pratica	Attività	Situazione	Operatori	Ore previste	Ore lavorate	Istruzioni	Annotazioni
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia CASSA EDILE	In corso	OPER1	10:00			
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia DMAG	In corso	OPER1				
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Acconto IVA	*Da avviare*	OPER1				
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Predisposizione Comunicazione Polivalente	*Da avviare*	OPER1				
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Predisposizione Modello IVA	*Da avviare*	OPER1				
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Predisposizione Comunicazione annuale IVA	*Da avviare*	OPER1				
	BLU SERVICE SRL	Tenuta contabilità ordinaria 20	Ricevimento documenti	Completata	OPER2				
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia Fondi di assistenza sanitaria	In corso	OPER2				
	SALSAROSSA INPS SNC	Elaborazione paghe	Denuncia CASSA EDILE	Completata	OPER2	13:00			
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia Fondi pensione	In corso	OPER2				
6/07/2021	BLU SERVICE SRL	Tenuta contabilità ordinaria 20	Ricevimento documenti	In corso	OPER2				
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia Fondi pensione	In corso	OPER2				
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia Fondi di assistenza sanitaria	In corso	OPER2				
	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Elaborazione dati economici	In corso	OPER2				
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Registrazione documenti IVA	*Da avviare*	OPER2		2:00		
	ALFA S.P.A.	Tenuta contabilità ordinaria 20	Ricevimento documenti	*Da avviare*	OPER2				
	SALSAROSSA INPS SNC	Elaborazione paghe	Denuncia DMAG	Completata	OPER3	13:00			
	SALSAROSSA INPS SNC	SALSAROSSA INPS SNC	Elaborazione dati economici	Completata	OPER3				
29/06/2021	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia INPS-UniEMens	In corso	OPER3				
29/06/2021	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia DMAG	In corso	OPER3				
29/06/2021	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Denuncia Fondi di assistenza sanitaria	In corso	OPER3				
29/06/2021	FAMILA - FRAGEMA S.R.	Elaborazione paghe	Elaborazione dati economici	In corso	OPER3				
	BLU SERVICE SRL	Tenuta contabilità ordinaria 20	Registrazione documenti IVA	In corso	OPER3				
	ALFA S.P.A.	*Tenuta contabilità ordinaria 20*	*Telefonata di promemoria al cliente*	*Da avviare*	*OPER3*				
	ALFA COMMERCIALE	Tenuta contabilità semplificata	Acconto IVA	*Da avviare*	OPER3				

Abbandona (F1)

ADMIN GG/W1/W1

sistemi® Professione Informatica

LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ: POWER BI



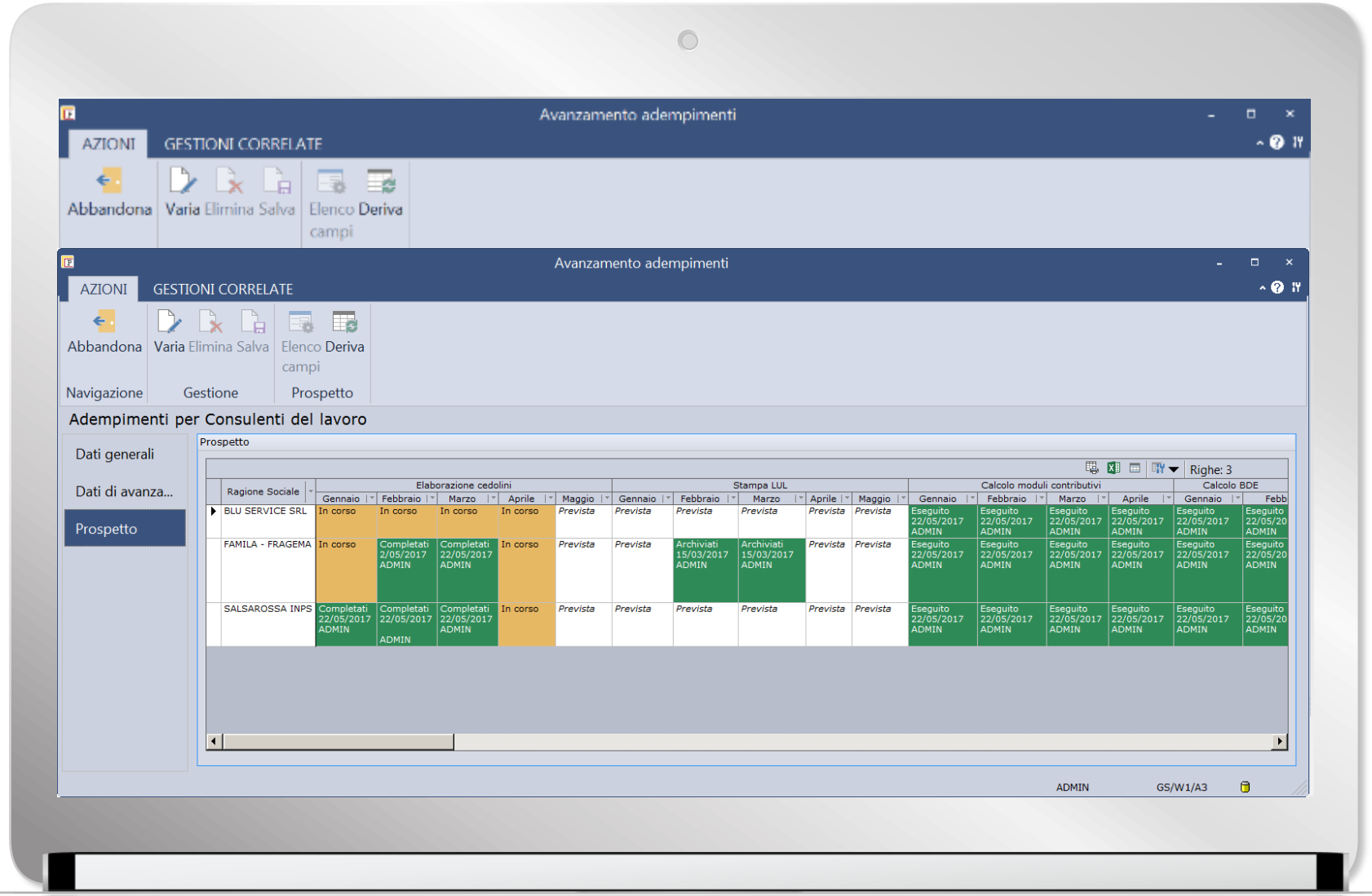
sistemi
Professione Informatica

AVANZAMENTO ADEMPIMENTI

Il modulo Avanzamento adempimenti fornisce uno o più prospetti, in grado di restituire l'effettivo stato di avanzamento lavori, che si aggiornano in automatico senza alcun intervento manuale dell'operatore.

Tutte le informazioni sono infatti reperite autonomamente dalla procedura, grazie all'elevata integrazione tra STUDIO, PROFIS e JOB.

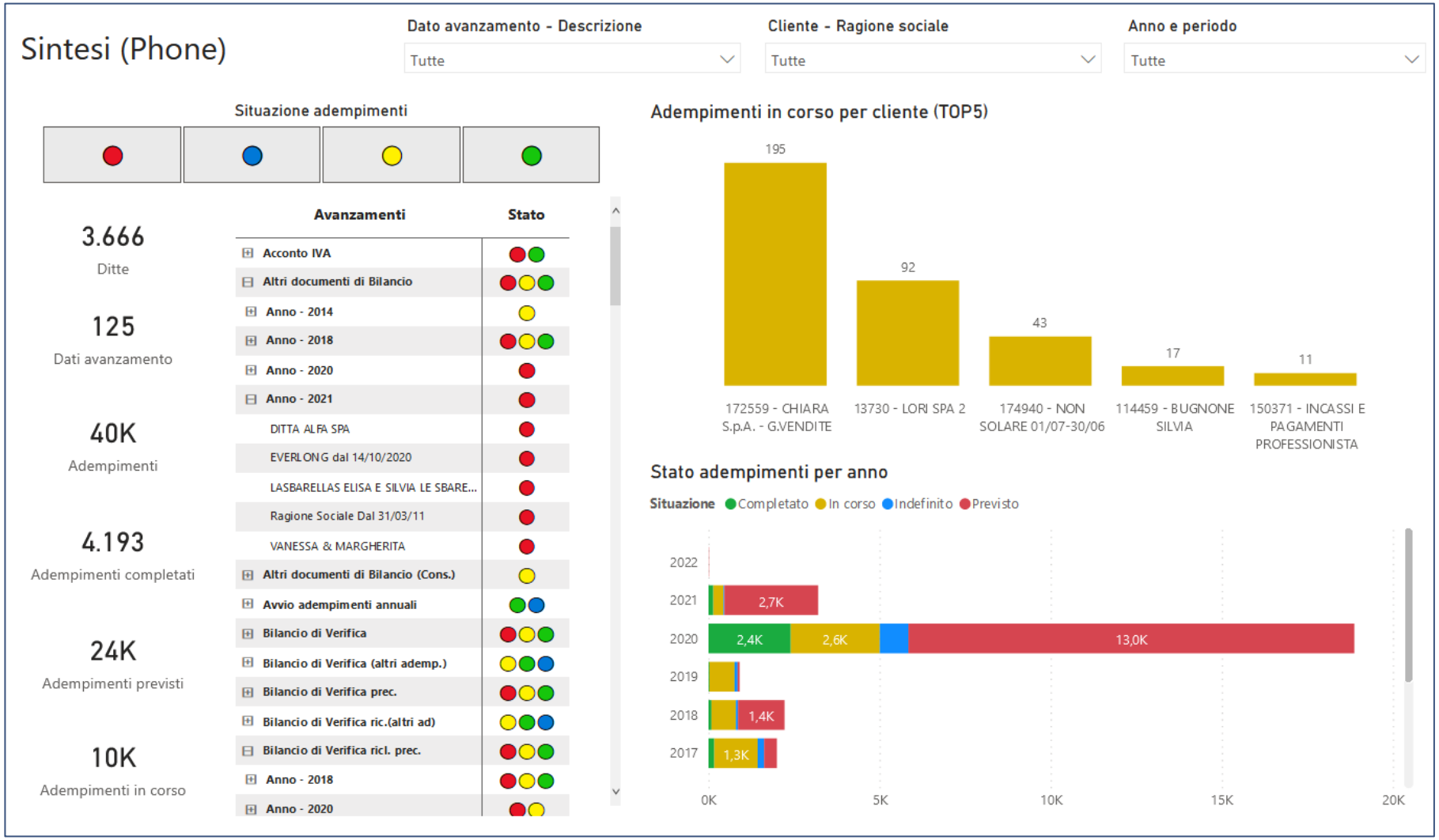
AVANZAMENTO ADEMPIMENTI: ESEMPI DI ELABORATI

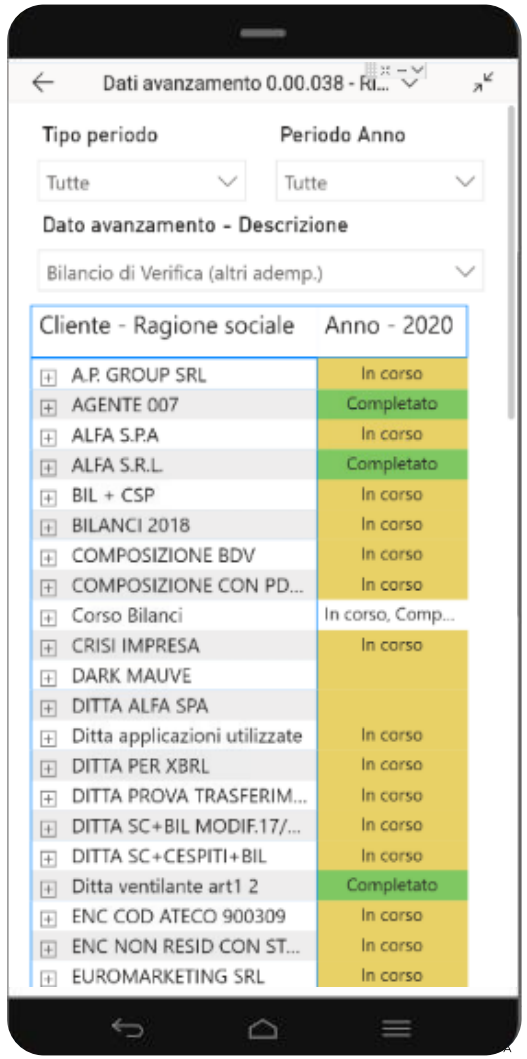


sistemi® Professione Informatica

AVANZAMENTO ADEMPIMENTI: POWER BI

Avanzamenti dello studio immediati e da remoto (smartphone)





07

Cosa vuol dire "associarsi" ed essere un "associato"

sistemi®
Professione Informatica

«L’unico modo per far crescere la propria organizzazione è avere dei collaboratori che seguono clienti, generano fatturato aggiuntivo e, nel tempo, diventano soci"

7 elementi qualificano un socio…

1. Partecipare all'utile (perdita) dell'organizzazione
2. Ruolo stabile: si è soci dell'organizzazione per sempre salvo casi eccezionali
3. Autonomia
4. Partecipazione alle decisione strategiche e/o rilevanti
5. Compensi maggiori
6. Status e riconoscimento interno
7. Status e riconoscimento esterno

… e si possono acquisire con il tempo e non tutti insieme

Si può pensare ad un **percorso verso l'associazione che preveda step successivi** e non tutti insieme.

Ad esempio, un **giovane brillante che ha sviluppato una competenza** specifica in un argomento/area nuova **potrebbe essere coinvolto nelle decisioni strategiche/rilevanti**, ma non partecipare (ancora) alla suddivisione dell'utile

08

Come si definisce la governance dell'organizzazione professionale

sistemi®
Professione Informatica

Come si definisce la governance dell'organizzazione professionale

Per quanto piccola sia un'organizzazione professionale, se è un'organizzazione, ad esempio formata da almeno 3 soci, occorre prendere decisioni su come svolgere le 3 funzioni chiave della governance:

1) **Legislativa**

2) **Esecutiva**

3) **Giudiziaria**

La funzione "legislativa" assicura il successo dell'organizzazione nel lungo termine

1) Legislativa

È rappresentata da un'assemblea dei soci (o di un sotto gruppo eletto da tutti i soci nelle organizzazioni grandi) che si riunisce 3/5 volte l'anno e discute della **strategia di lungo** termine e delle **regole alla base del funzionamento** dell'organizzazione.
L'assemblea deve assicurarsi che ogni attività dell'organizzazione sia fatta nel **miglior interesse di lungo termine** dell'organizzazione stessa, i.e. soci attuali e soci futuri.

La funzione "esecutiva" assicura il focus sulla gestione dell'organizzazione

2) Esecutiva

È rappresentata da un **socio gestore** (managing partner) che viene scelto dagli altri soci (dall'assemblea) e per un periodo di tempo (3/5 anni) dedica una **parte rilevante del suo tempo** (20%-33%) del suo tempo a **gestire l'organizzazione** professionale.
Può essere supportato da funzioni di staff e deve avere un meccanismo che compensi la perdita che subisce dal non dedicarsi ai clienti.

La funzione "giudiziaria" assicura una equa distribuzione dei profitti

3) Giudiziaria

È rappresentata da uno o (meglio) più soci che decide le **linee guida di suddivisione dei profitti e le applica su base annuale.**

09

Come di dividono i profitti

sistemi®
Professione Informatica

Quanto **remunerereste**

le figure professionali

nella vostra organizzazione professionale?

Ci sono due modi per distribuire i profitti…

"Eat what you Kill"

Prendi il profitto generato da ciò che hai venduto spinge ogni socio (anche quando sono due) ad agire da solo e a produrre ciò che vende.
Aumentano i clienti ma non si sviluppa lo studio nel lungo termine

Mixed

1) 50% sul profitto generato dal singolo, 50% per teste
2) Chi ha compiti di sviluppo dell'organizzazione o della conoscenza vede riconosciuta una percentuale, e.g. editorialista, gestore, studioso
3) Ogni cliente deve essere seguito da almeno due soci che si devono accordare su come suddividere il profitto
4) Una parte del profitto, e.g 20%, viene distribuita in base a quanto i soci hanno collaborato

"Equal sharing"

Il profitto viene diviso per teste come se ogni socio avesse contribuito in equal modo alla sua creazione.
Aumenta la collaborazione e la specializzazione, permette di dedicare tempo e persone allo sviluppo di lungo termine. Crea tensioni tra i soci quando qualcuno contribuisce molto meno non spinge l'acquisizione di nuovi clienti.

… ma diversi archetipi di socio/collaboratore cui distribuirli

	Socio A	Socio B	Socio C	Socio D	Partner E	Partner F
Gli Archetipi del Socio/Collaboratore	*Il professionasta tipo della nostra organizzazione*	*Giovane ed imprenditoriale ha cresciuto un gruppo di altri giovani intorno a sé*	*Stanco e alla fine della carriera. Disilluso sulle prospettive dell'organizzazoine*	*Lavora moltissimo, ha pochissimi clienti ma fa il lavoro per altri soci*	*Impegnato a fare tutto bene, crede moltissimo nel futuro dell'organizzazione*	*Il venditore più bravo, passa molto del lavoro che vende*
Ore fatturate a clienti	100	141	55	170	92	55
Ore non fatturate	100	80	110	30	153	190
Compenso orario	100	64	135	103	112	139
Fatturato gestito	100	198	33	20	129	350
Fatturato da nuovi clienti	100	200	5	5	175	300
Età	50	38	63	48	53	60
Qualità del lavoro	Media	Eccellente	Media	Eccellente	Sopra la media	Media
Autorevolezza e notorietà esterna	Media	Ottima ed in crescita	Molto bassa	Bassa	Ottima	Eccellente
Cooperazione con agli professionisti	Media	Quasi nulla	Alta	Altissima	Alta	Nulla
Capacità di crescere i giovani	Media	Eccellente	Nulla	Media	Media-alta	Nulla
Impegno nello sviluppo dell'organizzazione	Medio	Basso	Basso	Quando richiesto	Altissimo	Basso/Nullo
COMPENSO	100	**?**	**?**	**?**	**?**	**?**

Sintesi dei risultati dei questionari

I risultati della ricerca condotta da 3H Partners mostrano come le caratteristiche dei partner maggiormente premiate all'interno degli studi professionali siano:

- **l'elevato livello di fatturato generato da nuovi clienti**
- **una buona reputazione esterna**

È **riconosciuta l'importanza delle attività che non generano direttamente profitti**, ma che possono generare profitti futuri o migliorare la competitività futura dello studio.
Infatti, a parità di caratteristiche positive, i partner che registrano un elevato numero di ore non fatturate al cliente **non sono penalizzati**

Le caratteristiche dei partner che **non vengono premiate** sono:

- **la capacità di collaborare con gli altri partner**
- **la capacità di far crescere i giovani**

Criteri per valutare il contributo dei soci/collaboratori a far crescere l'organizzazione professionale

Criteri per valutare il contributo dei Soci nello sviluppo dell'organizzazione professionale

		PUNTEGGIO
1.	Definizione obiettivi, strategie e attività volte a sviluppare l'organizzazione	150
2.	Creazione e gestione dell'organizzazione	200
3.	Attrazione di nuovi collaboratori di valore nell' organizzazione	50
4.	Sviluppo dei collaboratori dell'organizzazione	100
5.	Acquisizione di nuovi clienti	200
6.	Sviluppo portafoglio clienti (in particolare clienti di prestigio)	125
7.	Periodo di contribuzione all'organizzazione/anzianità	50
8.	Costruzione e sviluppo della reputazione dell'organizzazione	25
Totale		**1.000**

LA REDDITIVITÀ DELLO STUDIO

Esempi pratici

PROSPETTO REDDITO PER SOCIO

PROFIS sistemi

sistemi Professione Informatica

PROSPETTO REDDITO PER CENTRO IMPUTAZIONE (SOCIO)

SG530C - Interrogazione Prospetto Reddito Prof. con Cronologico per Centri

Ditta **1** — C.I.

Prospetto Reddito - periodo dal 01/01/2022 al 31/12/2099 — Esercizio:**2022**

Incassi/Pagamenti | Ritenute subite | Conti senza raggruppamento fiscale

Righe: 35

Rag.Fiscale/Conto/Partitario/Descrizione	Incassi	Pagamenti	% reddito	Reddito	% compensi	DM 15/9/90
105 - Compensi professionali	**268.970,73**		**100,00**	**268.970,73**	**99,99**	
47.11.01 - Prestazioni di servizi sogg. a ritenuta	16.447,32			16.447,32	6,11	12
47.11.21 - Rimborsi spese imponibili	3.937,16			3.937,16	1,46	12
47.11.90 - Onorari	241.960,28			241.960,28	89,96	12
47.11.91 - Compensi Rimborso forfettario	6.625,97			6.625,97	2,46	12
216 - Materiali di consumo: spese di cancelleria		**76,23**	**100,00**	**76,23-**	**0,03**	
55.07.17 - Cancelleria varia		76,23		76,23-	0,03	24
1 - CANCELLERIA		40,98		40,98-	0,02	
3 - CONSUMO FRANCOBOLLI		35,25		35,25-	0,01	
260 - Carburanti e lubrificanti deducibili		**566,01**	**100,00**	**566,01-**	**0,21**	
59.01.01 - Carburanti e lubrificanti automezzi		566,01		566,01-	0,21	24
274 - Altre spese veicoli professionisti		**456,60**	**20,00**	**91,32-**	**0,03**	
59.03.13.05 - Tassa possesso veic. professionisti		456,60		91,32-	0,03	24
287 - Spese accessorie noleggio veicoli professionisti		**650,90**	**20,00**	**130,18-**	**0,05**	
65.03.05.11 - Spese access.nolegg. veic.professionisti		650,90		130,18-	0,05	24
290 - Canoni loc.non finanz./ noleggi (deducibili)		**1.309,36**	**100,00**	**1.309,36-**	**0,49**	
65.03.05.01 - Can./spese access.noleg.veicoli deduc.		1.309,36		1.309,36-	0,49	24
340 - Spese per lavoro autonomo non affer. l'attivita'		**61,50**	**100,00**	**61,50-**	**0,02**	
61.01.90 - Compensi a terzi da rifatturare		61,50		61,50-	0,02	17
5 - COMPENSI AGENZIE COMMISSIONI da rifatt.		61,50		61,50-	0,02	
431 - Spese per master, aggiornamento, convegni		**85,00**	**100,00**	**85,00-**	**0,03**	
63.01.23.01 - Spese per master, agg., convegni ded.		85,00		85,00-	0,03	23
480 - Altri compon.negat.(per imprese imposte e tasse)		**1.321,32**	**100,00**	**1.321,32-**	**0,49**	
63.01.90 - Spese viaggi e trasferte da rifatturare		756,30		756,30-	0,28	24
1 - Alberghi da rifatturare		170,00		170,00-	0,06	
2 - Ristoranti da rifatturare		342,50		342,50-	0,13	
3 - Taxi da rifatturare		236,90		236,90-	0,09	
4 - Treno da rifatturare		6,90		6,90-	0,00	
63.01.92 - Spese marketing		82,00		82,00-	0,03	24
2 - Ristoranti marketing		82,00		82,00-	0,03	
63.01.93 - Spese gestione Studio		108,00		108,00-	0,04	24
4 - Treno Gestione Studio		108,00		108,00-	0,04	
65.07.01 - Canoni per utilizzo licenze software		375,02		375,02-	0,14	24
484 - Altri costi indeducibili		**21,87**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	
Totali Esercizio	**268.970,73**	**4.548,79**		**265.329,81**		
Totale compensi				**268.970,73**		
Totale spese				**3.640,92-**		

Abbandona (F1) | Chiudi (Esc) | Stampa prospetto (F5) | Interroga scheda (F7) | Assistente Normativo (F9)

GUSEO RP/09/09

sistemi® Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ DELLO STUDIO

Esempi pratici

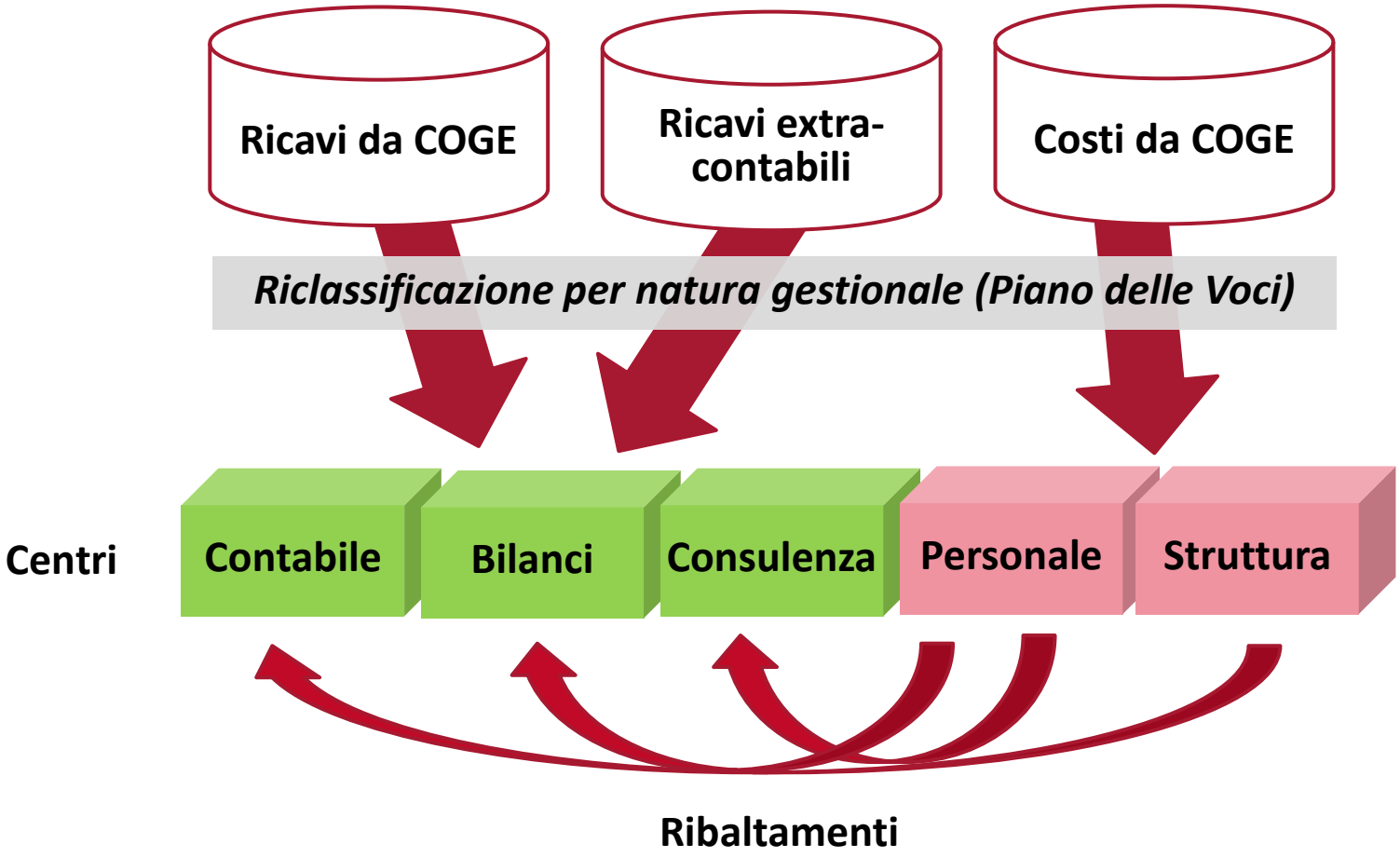
CONTABILITÀ ANALITICA

STUDIO
sistemi

sistemi
Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA

Applicare ai vostri studi la stessa metodologia di controllo di gestione che come professionisti applicate alle aziende.



IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLO STUDIO CON LA CONTABILITA' ANALITICA

Obiettivi:

- Avere in tempo reale le informazioni riguardanti l'andamento e la redditività dello Studio e dei servizi offerti.
- Focalizzarsi sui servizi a maggiore valore aggiunto.

Tutte queste informazioni sono ottenibili con la Contabilità Analitica che determina:

- la marginalità dei centri di profitto (es.: i servizi erogati) considerando sia i costi direttamente imputati, sia quelli trasferiti da altri centri;
- il costo effettivo delle ore lavorate per ogni centro di profitto.

IL CONTROLLO DI GESTIONE DELLO STUDIO CON LA CO.AN.

- Oggetto di rilevazione nella Contabilità Analitica sono i movimenti di ricavi e costi imputabili per competenza direttamente ad un **centro di imputazione** (profitto/costo).

- I ricavi comprendono non solo i movimenti contabili, ma anche quelli extracontabili (ricavi presunti) derivanti da addebiti e avvisi di parcella.

ELABORATI OTTENIBILI NELLA PROCEDURA STUDIO

- **Conto Economico per centri**:
  è un elaborato dei soli conti di natura economica ottenuto per competenza, i cui saldi sono ripartiti per centro (es.: diverse tipologie di servizi erogate ai clienti dello Studio).

- **Risultato di gestione per Centro di imputazione:**
  per ogni centro di imputazione determina le componenti economiche dirette e quelle indirette che derivano dal trasferimento dei costi da altri centri, tra cui si evidenzia il trasferimento sulla base delle ore lavorate o prodotte dalle risorse rilevate mediante i rapportini di lavoro.

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201050	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.066,67								2.066,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.866,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampa, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macch	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione costi di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**61.214,44-**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione costi dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione costi altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Quadro di chiusura (Da verificare)

Centri d'imputazione

			Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201080	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.099,67								2.099,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.868,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampe, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macchi	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione cost. di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94**	**0,00**	**61.214,44**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione cost. dipendenti		8.998,00	5.680,00	2.800,00	13.220,00	6.770,00	16.790,00			58.440,00	4.182,00
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione cost. altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44**	

sistemi® Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Piano delle voci

Voce	Descrizione	Gennaio	210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
			Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.846,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,63	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020												
102010												
20										6,33	58.500,00	
2010											58.500,00	
201010											20.000,00	
201020											14.500,00	
201030											10.000,00	
201040											5.000,00	
201050											1.000,00	
2020												
202010												
2040										3,07		
204010										0,00		
204020										6,07		
204030										0,34		
204040										0,00		
204050										0,00		
204060										6,66		
204070										0,00		
2050										2,66		
205010										7,49		
205020												
205060										5,20		
205080												
40												
4020												
402010												
4030												
403010												
50												
60										6,33	58.500,00	
70										6,33-	58.500,00-	
80										6,33	2.714,44-	
8010										6,33	2.714,44-	
85										0,00	61.214,44	
90											58.440,00	4.182,00-
9030											58.440,00	4.182,00
91	SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI	22.658,96	6.912,01	2.824,94-	4.016,06	8.369,51	8.833,14	9.391,77	5.082,94-	0,00	2.774,44-	4.182,00-
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione costi altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	SALDO DI GESTIONE	22.658,96	6.010,83	3.230,53-	3.822,34	7.449,36	8.312,54	8.151,80	5.082,94-	0,00	2.774,44	

2040	COSTI GESTIONE LOCALI
204010	Energia elettrica
204020	Riscaldamento
204030	Telefonia e servizi telematici
204040	Sistema informativo
204050	Altre spese gestione locali
204060	Canoni di leasing/locazione immobili
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili
2050	SPESE GENERALI
205010	Stampa, valori bollati e cancelleria
205020	Assicurazioni
205060	Ammortamento ordinario mobili e macch
205080	Altre spese generali

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Compensi e ricavi

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,64							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201080	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.099,67								2.099,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.868,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampa, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macchi	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione cost. di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94**	**0,00**	**61.214,44**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione cost. dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione cost. altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44**	

sistemi® Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Costi

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,63	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201050	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.066,67								2.066,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.866,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampa, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macch	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione cost. di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94**	**0,00**	**61.214,44**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione cost. dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione cost. altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44**	

sistemi® Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Oneri di gestione extra-caratteristici

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenze aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,63	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201080	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.099,67								2.099,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.868,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampe, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macch	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione cost. di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94**	**0,00**	**61.214,44**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione cost. dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione cost. altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44**	

sistemi® Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Saldi intermedi e totali

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,63	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201080	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.099,67								2.099,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.868,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampe, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macchi	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione costi di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**61.214,44-**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione costi dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione costi altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	

sistemi®
Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Saldi intermedi e totali

Voce	Descrizione	Gennaio	210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**		
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-
8010	Allocazione costi di gestione		733,63-	146,73-
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-
9030	Allocazione costi dipendenti		8.998,00-	5.680,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-
9220	Allocazione costi altre prestazioni interne		901,98-	405,59-
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**

sistemi
Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: UN ESEMPIO

Saldi intermedi e totali

Quadro di chiusura (Da verificare)

Righe: 44

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo	Ausiliario
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio	420 - Servizi interni
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77				
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,63	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.544,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.138,14				
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63				
20	COSTI	69.969,84							4.133,51	7.336,33	58.500,00	
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPENDEN	58.500,00									58.500,00	
201010	Compensi e rimborsi dei professionisti	28.000,00									28.000,00	
201020	Altre consulenze e prestazioni di lavoro	14.500,00									14.500,00	
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00	
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00	
201080	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00	
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67			
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67			
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67		
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00		
204020	Riscaldamento	2.099,67								2.099,67		
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34		
204040	Sistema informativo	100,00								100,00		
204050	Altre spese gestione locali	300,00								300,00		
204060	Canoni di leasing/locazione immobili	1.466,66								1.466,66		
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00		
2050	SPESE GENERALI	2.868,50							2.633,84	232,66		
205010	Stampe, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46		
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43			
205060	Ammortamento ordinario mobili e macchi	125,20								125,20		
205080	Altre spese generali	750,41							750,41			
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTERISTI	692,66							692,66			
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66			
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66			
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00			
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00			
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**				
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,50**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,00**	
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,96**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**	
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
8010	Allocazione costi di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-	
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**61.214,44-**	
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI RIS		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
9030	Allocazione costi dipendenti		8.998,00-	5.680,00-	2.800,00-	13.220,00-	6.770,00-	16.790,00-			58.440,00	4.182,00-
91	**SALDO POST TRASFERIMENTI COSTI**	**22.658,96**	**6.912,81**	**2.824,94-**	**4.016,06**	**8.369,51**	**8.833,14**	**9.391,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	**4.182,00-**
92	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZIONI INTI		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
9220	Allocazione costi altre prestazioni interne		901,98-	405,59-	193,71-	920,14-	520,61-	1.239,97-				4.182,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.010,83**	**3.230,53-**	**3.822,34**	**7.449,36**	**8.312,54**	**8.151,80**	**5.082,94-**	**0,00**	**2.774,44-**	

sistemi® Professione Informatica

10

Come valorizzare, vendere, comprare quote dell’associazione

sistemi®
Professione Informatica

Il Sole 24 ORE

Passaggio generazionale in studio sempre meno affare di famiglia

Le nuove strade. Il cambio della guardia pianificato già intorno ai 50 anni
Crescono le fusioni e le aperture verso la partecipazione di soci «esterni»

Non c'è una via unica per pianificare il passaggio. C'è ad esempio chi decide di guardare oltre la cerchia familiare. **De Luca & Partners**, ad esempio, nei mesi scorsi ha scelto di aprire a nuovi soci per la prima volta non appartenenti alla famiglia De Luca con la nomina come salary partner dell'avvocata Stefania Raviele. «Nasciamo come studio familiare - spiega il managing partner Vittorio De Luca - e la nomina dell'avvocata Raviele è un inedito, ma rappresenta la normale conseguenza, da tempo preparata, della nostra impostazione. Il futuro dello studio è inscindibilmente legato alla crescita professionale dei nostri collaboratori».

Diverso il percorso che ha portato alla nascita di **Villa Roveda e Associati**, frutto della fusione dello studio di commercialisti Roveda e Associati di Lodi, nato nel 1975, con lo studio Villa & Villa e Associati di Milano: un'unione che non era pianificata, ma che si è concretizzata nel 2019 sull'onda della scomparsa del fondatore dello studio Roveda.

«Quando è mancato mio papà per me era importante traghettare il lavoro di alcune decadi nel modo migliore – afferma Angela Roveda, founding partner dello studio –. Essendo avvocata non potevo prendermi questa responsabilità. Con Villa, che conosco da tanti anni, mentre mi stava aiutando a trovare un successore,abbiamo cominciato a collaborare. La prova è andata bene e allora c'è stata la fusione». In futuro lo studio pensa di usare un acronimo come nome staccandosi dai cognomi dei fondatori per diventare un brand.

Caso studio: lo studio di Luigi, Emanuele ed Alessandra

Luigi, Emanuele ed Alessandra sono soci di un'organizzazione professionale con le seguenti caratteristiche:

1) **tre soci e fattura 1.500K€** con un margine medio del 40%.

2) **Il costi variabili sono pari 900K€** e comprendono collaboratori, praticanti, dipendenti e alcuni costi variabili sostenuti per i clienti, ad esempi raccolte, dati di settore, spese vive di vitto e trasporto. Nei costi variabili sono inoltre computati anche i premi e i bonus per i professionisti ed i praticanti.

3) **I costi fissi dell'organizzazione sono 150K€** e comprendono segreteria, staff, fattorini, affitti, utenze, abbonamenti etc.

4) **L'EBIT dell'organizzazione è 450K€, 150K€ per ciascun socio.** I soci non hanno alcun compenso fisso

KPI	@ 3 Soci
Ricavi	1.500 k€
MC%	40%
MC	600 k€
Costi Variabili	900 k€
Costi fissi	150 K€
EBIT	450 K€
€ per Socio	150 K€

Stefano, il possibile nuovo socio

*«Nell'organizzazione **da una decina d'anni lavora Stefano**, che ha affrontato con successo tutti i passaggi per diventare un bravo professionista»*

*«Negli ultimi anni, grazie all'attività di marketing dello studio, **Stefano ha acquisito alcuni clienti**, portando allo studio **120K€ di fatturato**, che è compreso nei 1.500K attuali»*

*«Stefano gestisce in autonomia un buon numero di clienti dello studio **da cui è stimato come professionista serio e preparato**. Tanto che Luigi ed Emanuele pensato che se Stefano lasciasse l'organizzazione i clienti lo seguirebbero»*

*«Nell'ultimo anno Stefano ha **lavorato per 205 giorni sui 220 disponibili**, di cui 124 "caricati" su clienti e 81 su attività di sviluppo e progetti interni dell'organizzazione professionale»*

*« Stefano ha contribuito in modo fondamentale a **ottimizzare ed evolvere tutti i software e relativi processi organizzativ**i, attività che gli ha consumato 36 degli 81 giorni non fatturati»*

***«L'installazione di Studio, che Stefano ha proposto** e poi portato avanti ha cambiato il modo di lavorare di tutti e reso la gestione più chiara ed efficiente, grazie alla possibilità di assegnare attività specifiche ai collaboratori, di rilevare in automatico i tempi delle attività svolte sui clienti e alla possibilità di avere in automatico un avanzamento degli adempimenti »*

La proposta

Luigi, Emanuele ed Alessandra **propongono a Stefano di partecipare** alla loro associazione professionale acquistando **una quota del 25% in modo da diventare il quarto socio** ed essere paritetico agli altri.

La quota sarà determinata moltiplicando l'EBIT medio degli ultimi 3 anni per il moltiplicatore 5.

KPI	@ 3 Soci
Ricavi	1.500 k€
MC%	40%
Costi variabili	900 k€
Costi fissi	150 K€
EBIT	450 K€
€ per Socio	150 K€

Valore dell'organizzazione = 2,25 M€

(450M€ di EBIT X 5)

Stefano deve accettare la proposta?

Stefano si trovava molto bene e negli anni aveva imparato molto lavorando con i tre soci, soprattutto con Alessandra.

Dopo aver pensato e realizzato il progetto Studio, **aveva permesso di migliorare sia i costi che le tariffe**, era convinto che ci fossero grandi potenzialità.

Inoltre vedeva molte **opportunità** nel seguire alcuni clienti in **processi di internazionalizzazione digitale**, che richiedevano la soluzione di problemi complessi, dai temi fiscali e doganali alla valutazione degli investimenti e la gestione dei flussi di tesoreria. Lavorando su questi argomenti aveva conquistato i primi clienti.

Le sue preoccupazioni principali sono 3:

Il PREZZO ALTISSIMO della quota da acquistare

La **POSSIBILITÀ DI AVERE L'AUTONOMIA** necessaria per perseguire le opportunità che aveva identificato

La **DIFFICOLTÀ DI RAPPORTO CON LUIGI**, che aveva a suo parere un approccio troppo statico alla professione

Per Luigi, Emanuele ed Alessandra la proposta è vantaggiosa?

Luigi, Emanuele ed Alessandra avevano, in modi diversi, **grande stima di Stefano** e del suo contributo allo studio.

Stefano si era dimostrato non solo veloce ed appassionato nell'imparare la professione; era stato bravo a guadagnarsi la fiducia dei clienti esistenti ed era con il tempo riuscito a conquistare qualche cliente nuovo.

Nessuno dei soci attuali era preoccupato che Stefano lasciasse l'organizzazione

Le loro preoccupazioni principali erano 3:

- Le troppe modifiche che Stefano voleva apportare nell'organizzazione potevano rompere alcuni equilibri
- Il danno economico che i soci attuali avrebbero avuto dovendo "dividere la torta" con il nuovo arrivato
- L'attenzione e l'impegno che Stefano avrebbe messo nel seguire i clienti esistenti, quando, diventato socio, avrebbe voluto aumentare i clienti nuovi

Per l'organizzazione avere Stefano come nuovo socio è vantaggioso?

Per l'organizzazione avere Stefano come nuovo socio è vantaggioso?

- Lo è perché (e se) **Stefano crescendo e diventando socio acquisisce nuovi clienti** e fa crescere nuovi collaboratori.
- Ha già dimostrato di poter acquisire nuovi clienti e in tempi non lunghi **potrà arrivare ad avere una buona base clienti**. Inoltre alcune delle sue idee di **servizi aggiuntivi** potrebbero permettere di **presidiare meglio e di aumentare il fatturato** verso alcuni clienti esistenti.
- Altri collaboratori vedono **Stefano come una "stella" e sono motivati** a seguirne l'esempio, soprattutto se la sua "associazione all'organizzazione" sarà un successo.
- Se Stefano avrà successo come la media degli altri soci attuali, il **conto economico** dell'organizzazione sarà:

KPI	@ 3 Soci	@4 Soci
Ricavi	**1.500 k€**	**2.000 K€**
crescita		33%
MC%	40%	40%
Costi variabili	600 k€	800 K€
Costi fissi	150 K€	150K€
EBIT	**450 K€**	**650k€**
EBIT (%)	30%	33%
crescita		44%
€ per Socio	150 K€	163k€

- **Tutti i soci avranno un maggior guadagno**, l'organizzazione sarà più grande, potrà attrarre più collaboratori e/o pagarli meglio e sviluppare più aree di competenza facendo anche cross selling sui clienti attuali.

Per l'organizzazione avere Stefano come nuovo socio è vantaggioso?

Certo è possibile che Stefano non arrivi subito ai risultati medi degli altri soci.

KPI	@ 3 Soci	@ 4 senza impatto	@ 4 int	@ 4 Break Even	@ 4 soci
Ricavi	**1.500 k€**	**1.500 k€**	**1.750 k€**	**1.850 k€**	**2.000k€**
crescita		0%	17%	25%	33%
MC%	40%	40%	40%	40%	40%
MC	600 k€	600 k€	700 k€	750 k€	800k €
Costi fissi	150 K€	150 K€	150 K€	150 K€	150 k€
EBIT	**450 K€**	**450 K€**	**550 K€**	**600 K€**	**650k€**
EBIT (%)	30%	30%	31%	32%	33%
crescita			22%	33%	44%
€ per Socio	150 K€	113 K€	138 K€	150 K€	163k€

Per Luigi è un buon affare vendere la sua parte?

Per Luigi è un buon affare vendere la sua parte?

Luigi, il più anziano dell'organizzazione è anche il meno convinto dell'approccio innovativo di Stefano. Teme soprattutto di perdere l'avviamento dell'organizzazione e il valore che questo rappresenta per la sua quota. **I suoi clienti non sono interessati ai nuovi servizi**, si fidano di lui e lui desidera solo continuare a seguirli sino a che ne avrà la possibilità.

KPI	@ 3 Soci	vendita	@ 4 int	@ 4 Soci
Quota	**33%**	**8%**	**25%**	**25%**
EBIT	450 K€		550 K€	650 K€
Equity value	2.250 k€		2.750 k€	3.250 k€
Valore	743 k€		678 k€	802 k€
Cash in		188 K€	188 K€	188 K€
Totale	**743 K€**		**866 K€**	**989 K€**
incremento			123K€	247K€
Incremento %			17%	33%

Per Stefano è un buon affare acquistare?

Stefano deve investire 563K€, per lui una cifra non solo enorme ma che non ha neppure disponibile per cui dovrà indebitarsi.

Oggi Stefano guadagna 80K€ ed è disposto a utilizzare gli extra compensi per servire il debito che contrarrà per il tempo necessario. Ha davanti a sé ancora alcuni anni di professione ed è convinto che quale professionista associato ad un'organizzazione professionale prestigiosa potrà affermarsi.

Se Stefano sarà in grado di crescere come professionista, come pensa, la sua quota aumenterà di valore e potrà ripagare il debito in un orizzonte temporale accettabile.

KPI	@ 3 Soci	Acquisto	@ 4 int	@ 4 Soci
Quota	**0%**	**25%**	**25%**	**25%**
EBIT	450 K€		550 K€	650 K€
Equity value	2.250 k€		2.750 k€	3.250 k€
Valore	-		678 k€	802 k€
Cash out		563 K€	-563 K€	-563 K€
Totale	**-**		**116 K€**	**239 K€**
incremento			116 K€	239 K€
Incremento %			ND	ND
Pay Back Period			4,1	3,5
PBP Adjusted	80		9,8	6,8

Approfondimenti e domande

Q&A

1) Si possono avere **soci con quote diverse**?
2) Come fare quando i giovani talenti hanno le capacità per diventare soci ma **non hanno i soldi per acquistare** la quota?
3) Il multiplo di **5 è "di mercato"**?
4) L'EBIT deve essere **normalizzato**? Deve essere considerato un **arco di tempo** per mediare la naturale variabilità?
5) Tutti i compensi devono essere considerati nel fatturato dello studio? Anche gli **incarichi nei consigli e nei collegi?** Anche gli incarichi su **progetti specifici,** e.g. perizie, arbitrati, partecipazione a comitati?
6) Chi **comprerà poi la quota** di Stefano e dei nuovi associati?
7) Deve essere considerato anche la parte di EBIT che viene distribuita in base alle **prestazioni annuali dei singoli soci**?

Grazie per l’attenzione
e buon inizio!!