



# Come utilizzare le informazioni nello Studio

Decidere sulla base delle proprie conoscenze e dell'esperienza personale è condizione necessaria ma non sufficiente, e dotarsi di sistemi di analisi diventa imprescindibile.

Raccogliere e organizzare i dati dello studio richiede investimenti economici e di tempo.

Il patrimonio di dati che si crea nel tempo costituisce, però, un asset fondamentale per la gestione dello studio. Se ben sfruttato, permette di competere con successo e di risolvere molti dei problemi più frequenti, dalla redditività all'organizzazione del lavoro.

Per sfruttare i dati che abbiamo a disposizione dobbiamo, in primo luogo, trasformarli in informazioni, quelle informazioni che ci permetteranno poi di prendere scelte oggettive e consapevoli.

Le macrocategorie di informazioni più significative sono due: una economica e una operativa. Sebbene queste si intreccino e spesso si influenzino a vicenda, devono essere analizzate separatamente: performance non soddisfacenti a livello economico possono avere cause molto diverse da quelle operative.

La disponibilità di un timesheet di Studio accuratamente compilato rappresenta la base per determinare una serie di indicatori quali la redditività dei clienti, le dispersioni di tempo e la saturazione del personale.

## REDDITIVITÀ DEI CLIENTI

⇒ Per procedere all'analisi economica dei clienti è necessario avere a disposizione una serie di dati essenziali: le ore lavorate per il cliente, il costo di quelle ore e l'onorario di competenza del cliente.

⇒ Nel caso in cui si svolgano sia attività ricorsive (es.: tenuta contabilità/elaborazione paghe/consulenza ordinaria) sia attività spot (consulenza straordinaria/pratiche) è utile suddividere l'analisi in queste due aree, per evitare che eventuali perdite sull'attività ordinaria vengano compensate dall'attività straordinaria, e viceversa.

## SCOSTAMENTI ORARI

⇒ L'obiettivo dell'analisi degli scostamenti orari è scoprire la differenza tra ore previste ed ore effettivamente lavorate.

⇒ Per questa operazione è necessario stimare un budget di ore dedicabili a ciascun cliente.

⇒ Scostamenti negativi segnalano situazioni di inefficienza operativa: in questo caso è necessario comprenderne le cause per poter scegliere poi l'appropriato correttivo da applicare.

## SATURAZIONE DEGLI OPERATORI

⇒ La preventivazione delle attività permette, inoltre, di ottenere informazioni utili alla gestione dei carichi di lavoro.

⇒ Associando uno o più referenti alle prestazioni/commesse di ciascun cliente è possibile calcolare quante sono le ore occupate di ciascuna risorsa.

⇒ La creazione di preventivi di ore basati sui dati "tecnici" dei clienti è un presupposto essenziale per la corretta gestione dei carichi di lavoro.

TEST DI AUTOVALUZIONE (redditività, scostamenti orari, saturazione risorse)	
1.	Ho implementato un sistema di rilevazione delle attività svolte (TIME SHEET)?
2.	Il time sheet è stato adattato per le attività svolte dallo studio (attività ordinarie, straordinarie, interne, di formazione ect)?
3.	Ho analizzato la tipologia di attività svolta dal cliente e la relativa complessità?
4.	Ho affidato quel cliente a quella risorsa che in base all'esperienza, formazione, caratteristiche caratteriali risponde meglio alle esigenze del cliente stesso?
5.	Ho calcolato il monte ore a budget per quel cliente in modo da sapere qual è la redditività attesa? Verifico periodicamente il cumulo delle ore? Il trend di crescita delle ore mi assicura il rispetto delle ore programmate e quindi della redditività attesa?

**Analisi economica**

Per una buona organizzazione e raccolta dei dati con valenza economica è necessario avere a disposizione una serie di dati essenziali: le ore lavorate per il cliente, il costo di quelle ore e l'onorario di competenza del cliente.

Nel caso in cui si svolgano sia attività ricorrenti (es.: tenuta contabilità/elaborazione paghe/consulenza ordinaria) che attività spot (consulenza straordinaria/pratiche) è utile suddividere l'analisi in queste due aree, per evitare che eventuali perdite sull'attività ordinaria siano compensate dall'attività straordinaria, e viceversa.

Tabella 1

Analisi economica dei clienti

COD.	CLIENTE	FORFAIT				EXTRA			
		€	271.606,06	6.285,12	€ 43,21	€ (126.306,39)	€ (46.723,90)	1.564,41	€ (48.505,44)
Competenza periodo	ORE	PROD [€/h]	Δ PUNTO DI PROFITTO	Δ PUNTO DI PAREGGIO	ORE	Δ PUNTO DI PROFITTO	Δ PUNTO DI PAREGGIO		
0	...	5.116,67	174,58	29,31	-5.527,03 €	-3.398,29 €	15,89	-136,65 €	67,35 €
0	...	2.687,50	57,18	47,00	-723,88 €	-41,60 €	0,58	-34,36 €	-27,24 €
0	...	7.633,33	279,43	27,32	-8.597,26 €	-5.351,14 €	21,45	-522,92 €	-245,00 €
0	...	6.408,33	79,93	80,17	1.277,28 €	2.303,49 €	12,75	-204,29 €	-45,10 €
0	...	2.050,00	31,20	65,71	218,48 €	584,78 €	4,17	-105,78 €	-58,00 €
0	...	2.791,67	26,33	106,01	1.224,37 €	1.537,83 €	4,25	-251,93 €	-201,54 €
0	...	2.916,67	82,02	35,56	-2.684,94 €	-1.564,62 €	41,40	-1.989,70 €	-1.275,10 €
0	...	6.333,33	123,38	51,33	-1.462,62 €	96,57 €	33,75	-2.110,92 €	-1.688,74 €
0	...	9.983,33	133,30	74,89	660,30 €	2.524,91 €	44,44	784,00 €	1.430,53 €
0	...	7.583,33	256,67	29,55	-7.727,25 €	-4.665,13 €	14,25	-587,34 €	-410,19 €
0	...	2.525,00	36,67	68,86	412,20 €	834,76 €	4,33	38,02 €	85,42 €
0	...	15.000,00	214,30	70,00	969,59 €	3.775,67 €	69,80	-3.536,44 €	-2.505,63 €
0	...	8.041,67	71,83	111,95	3.385,17 €	4.316,47 €	7,67	-482,24 €	-385,79 €
0	...	3.737,50	94,30	39,63	-2.559,98 €	-1.300,49 €	6,38	12,38 €	88,15 €
0	...	5.416,67	153,32	35,33	-3.985,89 €	-2.105,38 €	47,02	-3.437,89 €	-2.750,31 €
0	...	8.541,67	106,18	80,44	1.543,49 €	2.943,12 €	80,08	-1.974,46 €	-687,90 €
0	...	6.500,00	121,30	53,59	-1.157,04 €	374,37 €	18,20	-1.327,81 €	-1.049,75 €
0	...	13.333,33	420,15	31,73	-13.799,54 €	-8.372,97 €	112,47	4.016,01 €	5.546,14 €
0	...	3.100,00	67,55	45,89	-1.640,91 €	-692,73 €	28,52	-1.940,13 €	-1.454,36 €
0	...	5.191,67	127,03	40,87	-3.663,49 €	-1.892,46 €	11,85	-249,11 €	-90,87 €
0	...	4.905,00	144,20	34,02	-4.259,26 €	-2.426,40 €	10,58	449,74 €	589,39 €

Nell'esempio, tratto da un caso reale, vediamo come alcuni clienti presentino scostamenti negativi rispetto al punto di pareggio: ogni scarto negativo significa che lo studio sta lavorando in perdita per quel cliente. Ricordiamo che lo scostamento dal punto di pareggio è calcolato come differenza tra la competenza del periodo ed il full-cost delle ore lavorate per il cliente.

Tabella 2

Analisi scostamenti orari

		PERIODICA					
		ANALISI SCOSTAMENTI ORARI					
CONTABILITA'		2.309,15	1.924,29	2.145,18	(164,05) €	23.669,00	
COD.	CLIENTE	REFERENTE 1	BUDGET ANNUALE	BUDGET PERIODO	ORE EFFETTIVE	Δ	COSTO ECCEDEXA
0	...	...	81,3	67,75	120,58	-52,83	2.905,83 €
0	...	...	6,2	5,17	29,67	-24,50	1.347,50 €
0	...	...	271,2	226,00	224,10	1,90	0,00 €
0	...	...	40	33,33	36,27	-2,93	161,33 €
0	...	...	7,5	6,25	16,47	-10,22	561,92 €
0	...	...	13	10,83	10,37	0,47	0,00 €
0	...	...	6,5	5,42	0,00	5,42	0,00 €
0	...	...	0	0,00	0,00	0,00	0,00 €
0	...	...	74,4	62,00	59,83	2,17	0,00 €
0	...	...	468	390,00	188,23	201,77	0,00 €
0	...	...	7,2	6,00	11,00	-5,00	275,00 €
0	...	...	15	12,50	18,33	-5,83	320,83 €
0	...	...	38	31,67	18,57	13,10	0,00 €
0	...	...	30	25,00	33,43	-8,43	463,83 €
0	...	...	16	13,33	39,43	-26,10	1.435,50 €
0	...	...	116	96,67	92,85	3,82	0,00 €
0	...	...	22	18,33	36,48	-18,15	998,25 €
0	...	...	5,2	4,33	9,20	-4,87	267,67 €
0	...	...	68	56,67	72,42	-15,75	866,25 €
0	...	...	31	25,83	8,53	17,30	0,00 €
0	...	...	24	20,00	30,87	-10,87	597,67 €

L'analisi degli scostamenti orari nell'esempio, sempre tratto da un caso reale, mostra per una serie di clienti la differenza tra ore previste e ore effettivamente lavorate per la tenuta della contabilità. Il "budget periodo" rappresenta le ore di lavoro che il cliente avrebbe dovuto ragionevolmente assorbire in un certo periodo di tempo, e può essere determinato basandosi su dati medi (i benchmark di mercato).

Analisi operativa

Nell'attuale contesto di mercato è irrealistico pensare che sia sufficiente modificare la tariffa per risolvere il problema, specialmente nel caso di scostamenti economici rilevanti. Infatti, una scarsa marginalità potrebbe essere determinata da un eccesso di ore dedicate al cliente. Per intercettare questo aspetto è necessaria un'informazione di tipo operativo, che si può tradurre in un'analisi degli scostamenti orari. Queste informazioni permettono di comprendere in quale misura lo sco-

stamento economico sui clienti sia determinato da un eccesso di ore lavorate. Nel primo caso, ad esempio, le ore effettive (rilevate a time-sheet) sono quasi il doppio del previsto, 120 invece di 67. Il compito sarà quindi comprendere le cause di questo scostamento e applicare tempestivamente un correttivo appropriato, sia esso più incentrato sul cliente (ad esempio flussi di dati/automazione) o sulla struttura (evitare dilatazione dei tempi/migliorare efficienza).

Nel caso in cui il maggior impegno sia determinato da

Tabella 3

Analisi dei carichi di lavoro

Operatore	ORE DIRETTE	ORE RILEVATE PRATICHE SPOT	ORE A BUDGET	% ORE SATURATE	ORE DISPONIBILI
...	1232	254	357	56%	621
...	1232	176	359	48%	697
...	1232	378	737	101%	117
...	770	307	314	94%	149
...	800	465	60	85%	275
...	770	143	322	67%	305
...	1300	241	75	31%	984
...	616	172	209	71%	236
<b>TOTALE</b>	<b>7952</b>	<b>2136</b>	<b>2433</b>	<b>57%</b>	<b>3383</b>

complessità caratteristiche del cliente potrebbe essere necessario rivedere il budget orario, ma a quel punto sarà necessario intervenire anche sul rapporto economico per mantenerlo congruo.

La preventivazione delle attività permette inoltre di ottenere informazioni utili alla gestione dei carichi di lavoro. Associando uno o più referenti alle prestazioni/commesse di ciascun cliente è possibile calcolare quante sono le ore occupate di ciascuna risorsa.

Nell'immagine vediamo un esempio di calcolo dei carichi di lavoro. In questa fase è importante calcolare la giusta quota di "ore dirette", ovvero le ore effettivamente disponibili per lavorare sui clienti dello studio, al netto delle attività interne (es.: formazione e attività generiche).

Un buon punto di partenza è calcolare la saturazione sull'80% delle ore lavorate, in modo tale da lasciare sufficiente spazio per la gestione di emergenze e per le attività interne.

Ad esempio, per un collaboratore full-time che lavora 1760 ore in un anno, calcoleremo la saturazione su circa 1400 ore.

Parte di queste ore saranno saturate dalle attività ordinarie, le "ore a budget", calcolate come la somma dei budget orari di tutte le commesse seguite dall'operatore. Una seconda componente della saturazione è il numero di ore rilevate per tutte le attività non preventivate

(non messe a budget). Ad esempio, pratiche richieste dai clienti o consulenze straordinarie.

Calcolo della saturazione
$\frac{\text{(ore rilevate per pratiche spot + ore a budget)}}{\text{(ore dirette)}}$

Determinazione delle ore disponibili
$\text{(ore dirette)} - \text{(ore rilevate per pratiche spot + ore a budget)}$

La creazione di preventivi di ore basati sui dati "tecnici" dei clienti è un presupposto essenziale per la corretta gestione dei carichi di lavoro. Basarsi su dati storici o solamente economici porta, infatti, quasi sempre alla conclusione che la struttura sia completamente satura, poiché la percezione di bassa saturazione è molto rara e ogni risorsa tende a reinvestire in nuove attività il tempo che si libera.

Concludendo, sarebbe utile, per il titolare di studio, al fine della verifica della fattibilità della raccolta organizzata di informazioni, in chiave gestionale, procedere allo svolgimento del seguente questionario di autovalutazione.

