

“Guida IFAC alla Gestione dello Studio professionale”

ORGANIZZAZIONE PIANIFICAZIONE E CRESCITA

Reggio Emilia – 9 ottobre 2012

Modulo 3

Pianificare la crescita dello Studio



Roberto Spaggiari

Consigliere dell'ODCEC di Reggio Emilia

Partner di Attolini Spaggiari & Associati

Email r.spaggiari@asassociati.it tel. +39 (0522) 322888

Finalità

Il Modulo 3 amplia i temi trattati nei moduli 1 e 2, esplorando in modo più approfondito i temi dello sviluppo di una strategia di crescita e affrontando con maggiore dettaglio i seguenti problemi:

- Business Plan
- Crescita
- Concorrenza
- Cultura di studio
- Marketing
- Budget

Finalità

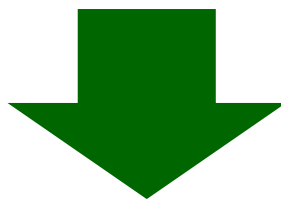
Il Modulo illustra gli strumenti per analizzare i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità (**SWOT analysis**) e suggerisce la predisposizione di un organigramma interno quale strumento critico di una valutazione interna propedeutica alla pianificazione della crescita.

Il concetto fondamentale nella strategia di sviluppo è quello della sostenibilità, cioè della volontà/capacità di perseguire una stabilità o equilibrio di medio-lungo periodo da parte dello studio.

Conta molto, in questo quadro, perseguire un tasso di crescita adeguato, né eccessivamente elevato e tale da indurre effetti controproducenti, né eccessivamente modesto, onde evitare le conseguenze “invisibili” che generalmente si associano a tale circostanza.

Finalità

L'aumento della concorrenza spinge alla differenziazione sotto il profilo relazionale e dell'immagine dello studio.



Occorre quindi che sul piano delle relazioni lo studio si muova all'unisono. In altre parole, occorre costruire una cultura di studio, attraverso la quale, anche, poter identificare i clienti e le opportunità di nuovi servizi da erogare. Su questa base, sarà possibile poi costruire un marchio, il marketing e la promozione dei servizi.

Business Plan

La filosofia del business plan è molto semplice, basta rispondere alle seguenti domande

- a. Dove siete ora?
- b. Dove state andando?
- c. Come pensate di arrivarci?

L'elaborazione di questo documento dando risposta a tutte e tre le domande permetterà di decidere in modo chiaro dove è diretto lo Studio e quali saranno le caratteristiche al raggiungimento del traguardo.

Rispondendo alla terza domanda si definiranno le strategie che permetteranno la realizzazione degli obiettivi individuati.

Business Plan

Traccia degli elementi che costituiscono il business plan.

- a. Executive Summary: la parte che viene redatta per ultima e che sintetizza gli elementi fondamentali del piano
- b. Descrizione studio: zona influenza, tipo di studio, storia, situazione attuale
- c. Obiettivi principali: dichiarazione chiara e sintetica degli obiettivi che lo studio intende perseguire per il suo sviluppo
- d. Descrizione dei servizi offerti con l'indicazione della metodologia con cui vengono offerti ai clienti

Business Plan

- e. Analisi di mercato: mercato in cui opera lo studio, bisogni dei clienti, strategie per raggiungerli
- f. Elaborazione strategie: con l'indicazione degli impegni assunti ai manager, scadenze, risorse e risultati che si intendono perseguire
- g. Management: individuazione dei ruoli, organigramma e rispettive competenze
- h. Analisi economico-finanziaria: includere una proiezione economica e finanziaria

Analisi SWOT

L'analisi si incentra sulle strategie e sulle azioni necessarie per consentire allo studio di raggiungere i propri obiettivi.

È indispensabile che lo studio esamini periodicamente le opportunità che gli si presentano, elaborando delle strategie atte a trarne il massimo vantaggio.

Andranno anche individuati, con la stessa metodicità, gli eventuali rischi che si profilano all'orizzonte e le misure da adottare per ridurne e possibilmente scongiurarne del tutto gli effetti.

Al fine di procedere sistematicamente in queste analisi è utile analizzare i seguenti fattori:

Punti di forza (Strengths) – elementi positivi dello studio

Punti di debolezza (Weaknesses) – aspetti nei quali lo studio non ha ottenuto risultati positivi

Opportunità (Opportunities) – potenziali non pienamente sfruttate dallo studio

Minacce (Threats) – identificazione delle minacce che si dovranno affrontare

Organigramma

L'organigramma permette alla struttura di definire i settori di attività, definirne i componenti con una chiara assegnazione dei compiti e delle mansioni.

E' un buon strumento di motivazione in quanto definisce le responsabilità individuali e la possibilità di identificare che ha raggiunto gli obiettivi di studio.

Dopo aver definito le aree sarà possibile attribuire ruoli e competenze.

Marketing

Organizzazione/Amministrazione

Finanza

Risorse Umane

Risorse tecnologiche

Pianificazione

Crescita

Nel business plan, infatti, che vanno specificati con chiarezza gli obiettivi di sviluppo che lo studio si propone di raggiungere, con i livelli di fatturato e di utile che li renderanno possibili.

A questo proposito, è importante notare che occorre puntare al conseguimento non della crescita fine a se stessa, ma soltanto ed esclusivamente ad una crescita che sia davvero redditizia per lo studio.

Molti professionisti, infatti, cadono nella trappola di inseguire obiettivi di sviluppo generici, introducendo nuovi servizi o nuovi clienti che alla fine si rivelano tutt'altro che redditizi.

Per i piccoli e medi studi, risulta difficile sostenere l'idea che una crescita del fatturato che non si traduce in aumento della sua redditività costituisca di per sé un elemento positivo. Esistono tuttavia situazioni particolari, in cui può essere giustificata una strategia basata su una leadership ottenuta "in perdita", ma una scelta di questo tipo deve essere inserita nel quadro di una ben più complessa strategia commerciale e di marketing.

Benefici della crescita

- Potenziare la capacità di attirare e servire i propri clienti
- Sostituire i clienti che hanno abbandonato lo studio per motivi fisiologici o che si sono ritirati dall'attività
- Fidelizzare il proprio staff, offrendo una maggiore varietà di ruoli e di mansioni
- Massimizzare il Return on Investment (ROI) sull'investimento in costi generali fissi, quali canoni di locazione e risorse tecnologiche
- Assicurare un ambiente di lavoro più stimolante e diversificato
- Raggiungere la massa critica necessaria sostenere i costi fissi e conseguire gli obiettivi di redditività

La crescita consente di rigenerare le fonti di reddito, permette di coprire eventuali eventi straordinari fuori dal controllo, facilita la distribuzione delle risorse e influenza positivamente la redditività dello studio.

Crescita del fatturato

Leve per realizzare la crescita di fatturato:

- Acquisendo nuovi clienti
- Ampliando l'utilizzo dei servizi dello studio ai clienti già serviti
- Introducendo nuovi servizi
- Aumentando le tariffe orarie/pratiche

Attenzione, più è elevato il tasso di crescita più possono sorgere problemi e la struttura potrebbe non riuscire a soddisfare l'incremento di attività creando Punti di debolezza e non elementi positivi per lo studio.

E' inoltre difficile trovare trend significativi di incremento della crescita per lunghi periodi di tempo, normalmente la crescita avviene a scalini con consolidamenti nel tempo.

Opportunità di crescita

Nel realizzare e considerare gli obiettivi nel business plan occorre considerare:

- limiti di natura fisica posti dalla sede in cui è ubicato lo studio, come la superficie calpestabile, i posti macchina a disposizione dello staff, ecc.;
- le infrastrutture necessarie, come i sistemi informatici, le attrezzature di ufficio, ecc.;
- gli investimenti a copertura delle spese di marketing, pubblicità e attività promozionali;
- i fondi necessari per coprire i costi dei collaboratori di nuova acquisizione, fino al momento in cui produrranno fatturato;
- l'impatto sul punto di pareggio dello studio.

Possibilità di crescita

In determinate circostanze la crescita dello studio non sia una scelta consigliabile.

- lo studio opera già a pieno regime;
- la crescita non è in linea con gli obiettivi dello studio;
- le nuove dimensioni dello studio potrebbero alterare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata;
- gli associati dello studio non sono disposti ad accettare il maggiore stress che la crescita comporterebbe;
- il volume di affari e l'attuale redditività dello studio sono considerati adeguati e sostenibili nel tempo;
- il professionista non è interessato al futuro dello studio o al suo valore futuro;
- Lo studio ha realizzato negli ultimi anni una forte crescita ed è opportuno un periodo di consolidamento;
- Si teme che la crescita distolga le attività dei professionisti dai clienti storici;
- Esistono limiti fisici e vincoli pratici alla capacità dello studio di seguire la crescita, per es. limiti dimensionali dello studio.

Autovalutazione per la crescita

Per definire se è possibile e che tipo di crescita è sostenibile occorre che ogni studio si ponga le seguenti domande di autovalutazione:

- Il business plan dello studio che tipo di crescita prevede?
- Quali sono le attuali condizioni dello studio in termini di risorse?
- Lo studio è in grado di crescere senza compromettere la qualità?
- Lo studio dispone delle risorse umane necessarie per gestire la crescita in modo adeguato?
- Le nuove dimensioni andranno a potenziare lo studio, accrescendone il valore?
- Quale livello di crescita si intende raggiungere?

Autovalutazione per la crescita

Le domande proposte hanno lo scopo di indurre a riflettere su tre questioni fondamentali:

- La crescita fa parte della strategia complessiva dello studio?
- Il posizionamento dello studio è compatibile con i suoi obiettivi di crescita?
- Qual è l'obiettivo di crescita ottimale?

E' dunque importante capire il motivo della crescita, assicurarsi che lo studio sia in grado di gestire l'aumento di fatturato e che si riesca ad aumentare la redditività.

Crescita interna

Una delle strategie più semplici per effettuare la crescita è sicuramente quella di aumentare il fatturato con i clienti già acquisiti.

Tale risultato si può ottenere attraverso queste modalità

- Incrementare l'utilizzo dei servizi esistenti da parte dei clienti già acquisiti
- Offrire loro un nuovo servizio
- Aumentare i prezzi dei servizi offerti dallo studio

Incremento dei servizi

[Piano strategico per la crescita interna incrementando i servizi](#)

Elementi facilitativi di tale strategia

- Il cliente vi conosce
- Ha fiducia di voi
- E' soddisfatto dei servizi che già usufruisce
- E' predisposto ad ascoltarvi
- Possono veicolare il messaggio ad altri potenziali clienti

Nuovi servizi

Proporre nuovi servizi al parco clienti è un'altra strategia per effettuare la crescita.

Elementi facilitativi di tale strategia

- Il cliente vi conosce
- Ha fiducia di voi
- E' soddisfatto dei servizi che già usufruisce
- E' predisposti ad ascoltarvi
- Possono veicolare il messaggio ad altri potenziali clienti

[Ipotesi di piano per la realizzazione](#)

Aumento tariffe

Strategia (da non scartare a priori) e da porre in essere con le seguenti attenzioni

- Inflazione
- Momenti storici
- Motivazione degli aumenti
- Valori aggiunti al servizio
- Differenziazione in base alle aspettative dei singoli clienti
- Pacchetti di servizi

Un aumento di redditività si può inoltre ottenere anche non aumentando le tariffe ma riducendo i tempi morti relativi al cliente. (ore non fatturabili)

Crescita esterna

- Pubblicità
- Convegni
- Sponsorizzazioni
- Newsletter
- Relazioni pubbliche
- Incontri ed eventi con i clienti
- Inserimento elenchi e banche dati
- Telepromozioni
- Materiale promozionale
- Brochure promozionali
- Volantini a domicilio
- Sito Web
- Link motori di ricerca
- Promozione componenti studio
- Attività di network
- Acquisizioni e consolidamento con altri studi

Pubblicità

- Target di riferimento
- Bisogni del cliente
- Vantaggi offerti al cliente
- Esclusività della proposta
- Essere credibili
- Slogan
- Spinta all'azione del cliente
- Canale pubblicitario

Convegnistica

- 1) Organizzazione convegni in cui ci si presenta come relatore principale
 - Promozione diretta del professionista e dello studio
- 2) Organizzare convegni invitando relatori esterni allo studio
 - Si dimostra spirito di iniziativa, qualificazione dello studio e si possono promuovere servizi di network
- 3) Relazionare in convegni organizzati da altri
 - Si promuove la competenza professionale del singolo e dello studio

La comunicazione attraverso la convegnistica si integrano molte bene con articoli da veicolare sulla stampa locale

Network

Fare attività di network non significa «vendere» ma convincere le persone con cui veniamo in contatto a proporre o a segnalare ad altri il nostro studio

Occorre pianificare le attività di network individuando

a) Soggetti destinatari della nostra promozione

- Colleghi
- Professionisti di altri settori
- Imprenditori

b) Preparazione degli argomenti

- Nozioni non troppo tecniche
- Rappresentare chiaramente cosa facciamo e i nostri punti di forza
- Eventuali vantaggi per entrambi

Passaparola

Il passa parola è la migliore forma di pubblicità e questo vale soprattutto se a farlo sarà **un cliente soddisfatto**.

Bisogna chiedere ai propri clienti di segnalare il nostro studio se è soddisfatto dei servizi resi ai propri colleghi/amici/conoscenti.

Il passaparola può essere inoltre alimentato da relazioni effettuate e mantenute rivolte a soggetti che possono considerarsi «centri di interesse». Centri di interesse possono essere rappresentati da direttori di banca, avvocati, circoli e associazioni, intermediari finanziari, dirigenti, ecc.

Nel momento in cui si sono individuati i «centri di interesse» è opportuno predisporre attività e azioni periodiche che permettano la sistematica comunicazione con questi contatti.

Crescita attraverso acquisizioni

La crescita può essere realizzata attraverso l'acquisizione di strutture esistenti. Una scelta di questo tipo può avere motivazioni diverse, quali:

- La ricerca di sinergie

uno studio unificato, di maggiori dimensioni, consente spesso di ridurre le spese fisse, eliminando dipartimenti o uffici operativi che risulterebbero doppi, con il conseguente aumento dei margini di profitto.

- La possibilità di vendere ai propri clienti altri servizi

ciascuno studio può vendere i servizi in cui è specializzato ai clienti dell'altro studio.

- La ricerca di economie di scala

uno studio unificato può spuntare prezzi migliori dai fornitori, grazie alle maggiori quantità acquistate o alla possibilità di comprare all'ingrosso. Inoltre, fornendo uno stesso servizio in volumi elevati, è possibile massimizzare l'investimento in tecnologia e formazione del personale

Tipologie di acquisizioni

❖ Rilevare pacchetto clienti

- Attenzione alla durata nel tempo del rapporto acquisito in quanto spesso legato al professionista di riferimento

❖ Fusione con altro studio

- Se gli studi sono simili si hanno notevoli benefici in termini di efficienza e ottimizzazione dei costi. Normalmente si hanno problemi in merito alla creazione della nuova leadership e alle metodologie organizzative e di lavoro.

❖ Acquisizione di uno studio

- Vengono di solito gestiti patti di non concorrenza o rapporti di collaborazione con i professionisti che realizzano la vendita. Permettono una più veloce riorganizzazione e ottimizzazione dei costi rispetto una fusione.

Tipologie di acquisizioni

❖ Acquisizione di un professionista di altri studi

- La scelta può essere motivata dall'acquisizione del pacchetto clienti del professionista o per le competenze professionali dello stesso. L'integrazione nella struttura deve essere gestita soprattutto se tale figura richiede di diventare un associato dello studio.

❖ Appoggiarsi ad uno studio più grandi

- In tale situazione, soprattutto in presenza di studi molto piccoli il professionista viene sgravato delle problematiche generali della struttura e può dedicarsi completamente o principalmente all'attività professionale

Tipologie di acquisizioni

❖ Affiliazione

- la possibilità di essere percepiti dal mercato come una struttura di maggiori dimensioni rispetto ai singoli studi;
- la possibilità di elaborare e condividere con gli altri studi del gruppo conoscenze, sistemi e proprietà intellettuale;
- la possibilità di soddisfare clienti di maggiori dimensioni, che hanno la necessità di interagire con studi che hanno uffici dislocati in aree diverse;
- maggiore facilità di attirare e mantenere all'interno dello studio i collaboratori di maggior valore, grazie alle maggiori opportunità di carriera;
- la possibilità di usufruire di economie di scala, nella formazione, negli acquisti, nell'organizzazione di eventi e così via;
- maggiore accesso alle risorse, finanziarie e non.

Crescita

Come si vede, sono molte le strategie alle quali è possibile ricorrere per fare crescere il proprio studio professionale.

Una volta stabilita la strategia o l'insieme di strategie da adottare, dovrà essere approntato un piano fattibile per metterle in pratica. Le componenti fondamentali del piano saranno:

- l'obiettivo di marketing;
- le strategie di marketing;
- i componenti del team (cui saranno assegnate le responsabilità);
- l'orizzonte temporale entro il quale il piano dovrà essere realizzato.

Complessità normativa

Le disposizioni normative sono aumentate enormemente e non si prevede una riduzione o semplificazione delle stesse. Questo comporta l'onere di essere aggiornati e la preoccupazione di riuscire a mantenere tutti i servizi che costantemente vengo aggiunti.

- Costante aggiornamento in studio individuale
- Delegare a persone interne lo studio la formazione dello stesso
- Unione di più studi per gestire l'aggiornamento interno
- Unione di più studi per fare corsi di aggiornamento
- Utilizzare i servizi degli ordini per provvedere all'aggiornamento
- Collaborare con esperti che siano specialisti in settori
- Aderire a network di professionisti
- Aderire ad associazioni a livello nazionale

Concorrenza

La crescita della concorrenza proveniente da fonti diverse e ci si trova a competere con:

- paesi stranieri;
- grandi società e istituti quotati in borsa;
- non professionisti;
- altri studi.

Il libero mercato implica inevitabilmente la presenza di imprese concorrenti, dunque il segreto per restare sul mercato è riuscire a mantenere i propri clienti e far crescere il proprio studio professionale.

La capacità di fidelizzare i clienti è direttamente legata alla capacità di soddisfarne le esigenze, presenti e future.

Concorrenza

Se il cliente cresce, crescono anche le sue esigenze e tutto questo si ripercuote sulle scelte strategiche dello studio:

- Come fare a soddisfare i bisogni e le aspettative crescenti del cliente?
- Cosa fare se tali esigenze e aspettative crescono al punto da superare la capacità dello studio di soddisfarli?
- Che cosa comporta tutto questo per lo studio, sotto il profilo finanziario?

Se non riesce più a servire i propri clienti, lo studio finirà per perderli, a vantaggio di studi concorrenti in grado di soddisfarli.

Realizzare o applicare strategie fino a qui viste permetteranno di risolvere o gestire questo problema.

Cultura di studio

Un luogo di lavoro in cui prevale una cultura positiva e aggregante presenta, una serie di vantaggi per chi vi lavora e per la struttura stessa:

- maggiore impegno da parte di tutti;
- minore propensione a lasciare lo studio;
- maggiore soddisfazione per il proprio lavoro;
- minore stress.

Quando la cultura dello studio è quella giusta, si possiedono le basi per fare crescere lo studio nel modo pianificato.

Cultura di studio

I leader che riescono ad ottenere il meglio dal proprio team sono quelli che riescono ad ispirare una cultura positiva. Elementi che favoriscono questo risultato sono i seguenti:

- Trattare tutti i collaboratori in modo equo e corretto
- Comunicare in modo chiaro e onesto
- Riconoscere e premiare i buoni risultati ottenuti
- Fissare obiettivi chiari e ben definiti
- Svolgere regolarmente le attività di formazione
- Adottare uno stile di management aperto
- Effettuare verifiche frequenti e regolari
- Garantire pari opportunità a tutti i collaboratori

Cultura di studio

È importante cogliere la sfida e cercare di costruire una cultura dello studio positiva: i risultati che si otterranno premieranno gli sforzi profusi e ognuno lavorerà molto più volentieri.

Cliente target

In un primo periodo di vita gli studi tendono ad accettare incarichi da qualsiasi cliente e per qualsiasi attività. Nel medio o lungo periodo tale atteggiamento diventa controproducente ed è preferibile diventare selettivi perché non si riesce a realizzare professionalità e qualità di lavoro rincorrendo le richieste più varie.

Bisognerà di conseguenza definire una strategia per ottenere una crescita che determini i nostri clienti target, quelli con cui si preferisce lavorare:

- è generata dal settore di attività in cui lo studio è specializzato o nel quale preferisce operare;
- garantisce una redditività più elevata;
- è generata da una tipologia di clienti prestabilita;
- è in sintonia con le caratteristiche dello studio, dei suoi associati e collaboratori

Cliente target

Per definire il target di clienti dello studio si possono impiegare diversi criteri di selezione.

- Tipologia aziendale: ad esempio, società quotate in borsa, piccole imprese, enti non profit, società di investimento
- Comparto industriale: ad esempio, aziende agricole, aziende manifatturiere, aziende nel settore della subfornitura, medici, grossisti e società in franchising
- Dimensioni dell'attività: ad esempio, attività con un fatturato superiore ai 2 milioni di euro o con più di 10 dipendenti
- Livello minimo del volume d'affari generato: ad esempio, clienti che assicurano allo studio un volume di affari pari ad almeno 2000 euro all'anno
- Servizi utilizzati: ad esempio, clienti che utilizzano almeno tre dei servizi offerti dallo studio

Le possibilità sono quasi illimitate: il target di clienti può essere composto da qualsiasi impresa o professionista di nostra scelta, che rappresenti un valore aggiunto per lo studio.

Cliente target

Note e consiglio per l'identificazione e la scelta del Target:

- Non identificare se possibile solo una specializzazione o una categoria di clienti;
- Valutare caso per caso l'impatto e se accettare i clienti di un target diverso;
- Predisporre investimenti per il raggiungimento del cliente target;
- Far conoscere alla struttura la tipologia di clientela e indirizzarla su come proporsi per risolvere o far percepire maggiore qualità in linea con le caratteristiche del cliente.

Con l'individuazione del cliente target si riuscirà ad avere un elemento determinate per la predisposizione di tutte le attività di marketing che lo studio realizzerà.

Marchio

La costruzione del marchio costituisce un aspetto essenziale del marketing. Un'azione di marketing è efficace quando viene trasmesso un messaggio chiaro. Il messaggio deve necessariamente includere il marchio ed essere costruito su di esso, sfruttandone a pieno le potenzialità.

E' sbagliato pensare che per il fatto di essere un piccolo studio questo elemento non abbia valore.

Il marchio, con i sentimenti, le emozioni e le connotazioni che ad esso si accompagnano, è abbastanza potente da condizionare le scelte del consumatore.

Nel mondo delle imprese i marchi, soprattutto quelli più consolidati, promuovono principalmente il nome e la soluzione delle aspettative del cliente piuttosto che il prodotto specifico.

Marchio

Probabilmente anche l'associazione professionale alla quale appartiene lo studio avrà investito molto per costruire il proprio marchio!

- Portare il mercato verso lo studio
- Ridurre il costo di acquisizione di nuovi clienti
- Aprire nuove opportunità di business, grazie alla percezione del marchio da parte dei consumatori
- Rafforzare la fiducia e il senso di sicurezza dei clienti già acquisiti
- Fare crescere il valore di avviamento del vostro studio

Marchio

Il marchio rappresenta il messaggio che lo studio vuole comunicare al mercato a proposito di se stesso e pervade tutte le sue attività, andando ben al di là del semplice logo e della carta intestata. Il marchio parla dei **servizi** che lo studio può offrire, del suo modo di **soddisfare il cliente**, dell'immagine che si vuole trasmettere all'esterno. Il marchio diventa la bandiera con cui ci si vuole presentare al mercato, che sventola su tutti gli incarichi svolti dallo studio e riguarda il modo di comunicare, di presentarsi e lo stile dello studio.

Scendendo nel concreto, il marchio è il modo in cui si presenta il sito web dello studio, le divise indossate dal personale, la grafica e il logo utilizzati per la comunicazione e per le presentazioni, ma anche il modo in cui gli associati interagiscono con i clienti e con lo staff, persino le parole che si usano al telefono.

[Costruzione del marchio](#)

Marketing e promozione

L'obiettivo del marketing è acquisire, fidelizzare e soddisfare i clienti. Dopo tutto, senza clienti, uno studio professionale non avrebbe ragione di esistere!

In linea generale, le aziende che hanno maggiore successo presentano sette caratteristiche fondamentali:

1. una buona conoscenza dei propri clienti;
2. mercati di riferimento ben definiti;
3. la capacità di motivare i collaboratori e di indurli ad assicurare un alto livello qualitativo ai clienti;
4. la priorità attribuita al business, ovvero alla capacità di servire e soddisfare i propri clienti;
5. la focalizzazione sul marchio;
6. la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti e di fare innovazione;
7. la capacità di attirare e fidelizzare i clienti.

Marketing e promozione

Il marketing deve abbracciare tutti gli aspetti della vita dello studio e quest'ultimo, se intende puntare sul marketing, dovrà concentrarsi sui seguenti aspetti:

- Orientamento al cliente (l'attenzione ai bisogni del cliente)
- Vantaggio competitivo sostenibile (la capacità di differenziarsi dalla concorrenza)
- Ricerca del profitto nel lungo periodo (un approccio orientato al cliente, che trovi il giusto equilibrio tra il desiderio di soddisfare il cliente e l'esigenza di generare profitti nel lungo periodo)

Marketing e promozione

Le attività di marketing sono oggi più incentrate sul cliente e rivolte all'esterno:

- Soluzione per il cliente (il prodotto o il servizio)
- Il costo per il cliente (il prezzo)
- La comodità (il luogo)
- La comunicazione (la promozione e l'impegno costante)

Marketing e promozione

Poter contare su un aspetto esclusivo aiuta ad emergere rispetto all'insieme degli altri studi professionali presenti in zona, quanto meno nella percezione dei clienti. Ma non è detto che riuscirvi sia facile ma se non ci si prova siamo spesso tutti uguali.

Allora, come si fa a differenziarsi?

- la gamma dei servizi offerti;
- la specializzazione in un settore specifico;
- le modalità di erogazione del servizio;
- l'accessibilità;
- le tariffe e la struttura dei prezzi;
- l'aspetto e l'atmosfera dello studio;
- il modo in cui si presenta il lavoro;
- i network di contatti che lo studio è in grado di proporre ai propri clienti.

Attuazione piano marketing

Dopo aver realizzato il piano di marketing occorre dare a questo la sua attuazione.

Il piano di marketing deve essere considerata una attività prioritaria e non deve essere annullata dalla quotidianità, dalle scadenze ordinarie, deve essere mantenuto e verificato in corso d'opera ed effettuate correzioni in base ai risultati raggiunti.

Il piano marketing deve esser fatto in forma scritta, condivisione con lo studio e con l'indicazione dei responsabili delle attività.

Il piano marketing deve essere assegnato a qualcuno che abbia il compito di verificare se questo viene realizzato.

Per riuscire ad attuare un piano marketing si propone la seguente [tabella](#)

Budget del fatturato

Il budget della potenzialità di fatturato rappresenta una stima del reddito che potrebbe essere generato dallo studio se venissero fatturate tutte le ore disponibili. I fattori da considerare sono i seguenti:

- L'acquisizione di nuove risorse umane
- Gli aumenti retributivi
- Le ore lavorative disponibili
- I congedi per motivi di studio e aggiornamento
- L'aumento delle tariffe praticate ai clienti

Per stimare il fatturato generato da una risorse si potrebbe utilizzare questo [schema](#)

Conto economico previsione

Su tale situazione siamo sicuramente maestri e non è forse utile proporre schemi anche se illustrati nella guida.

Rispetto alle aziende industriali i costi dei nostri studi sono abbastanza facilmente individuali e anche ripartibili con driver semplici.

Se viene effettuato un business plan per ogni scelta/progetto che si intenderà realizzare sarà fornito un budget dello stesso che sarà facilmente quantificabile e monitorabile.

La previsione del fatturato può essere effettuata per risorsa per misurare il massimo del fatturato che si potrà realizzare (e i risultati individuali) o analiticamente per area e numero di attività svolta.

Per analizzare realmente la situazione si consiglia di confrontare il budget di riferimento con un bilancio per competenza per poter realmente misurare gli effettivi scostamenti e non essere influenzati dal principio di «cassa».

**Per ulteriori approfondimenti, materiale
e per proseguire il dibattito online
vi rimandiamo al sito:**

www.guidaifac.it

**Si ringraziano i partner tecnici
del Tour Organizzazione 2012 di ACEF**

