

Indice

Prefazione, di Antonella Carù	pag. XI
Introduzione	» XV
Ringraziamenti	» XVII
1 Leadership, cultura e valori dello studio	
1.1 La sfida: adottare tecniche manageriali in studio	» 1
1.2 Che cosa si intende con il termine «marketing»: un po' di chiarezza	» 3
1.3 Scultori della propria realtà	» 5
1.4 Re-inventare il proprio studio in cinque passi	» 7
1.4.1 La ricerca della leadership	» 8
1.4.1.1 Essere leader	» 9
1.4.2 La creazione del Management team (la «Squadra di comando»)	» 13
1.4.3 La definizione della visione	» 15
1.4.4 La definizione del «Manifesto dello studio» (Master charter)	» 19
1.4.5 L'ingaggio del resto del gruppo: cambiare la cultura dello studio	» 21
2 Il coraggio delle proprie scelte	
2.1 Implementare il cambiamento: una questione di coraggio	» 27
2.2 Come far penetrare la nuova cultura in studio	» 31
3 Delegare per avere successo	
3.1 L'arte di delegare	» 37
3.2 La paura di delegare	» 38
3.2.1 Eliminare le paure	» 39
3.2.2 Linee guida nelle procedure di delega	» 40
3.2.3 Darsi autorevolezza	» 41
3.2.4 Procedure di controllo	» 41

4	Professionisti o imprenditori: definire la strategia dello studio		
4.1	L'analisi dell'ambiente esterno	pag.	43
4.1.1	Il processo di analisi dei trend. Primo passo: definire il set di domande	»	44
4.1.2	Secondo passo: scegliere le fonti di informazione	»	46
4.1.3	Terzo passo: attribuire la responsabilità dell'analisi	»	47
4.1.4	Quarto passo: discutere e valutare ogni singolo trend	»	48
4.1.5	Quinto passo: determinare l'impatto delle nuove tendenze	»	49
4.1.6	Sesto passo: tradurre le idee in pratica	»	51
4.2	Definire la strategia: l'analisi dei clienti	»	52
BOX.	Deontologia e rapporti con i clienti <i>di Mauro Nicoli</i>	»	53
4.2.1	Key client – crown jewels – clienti generici	»	56
4.2.2	Definire le informazioni rilevanti	»	57
4.2.3	La matrice «Analisi di portafoglio e sviluppo del business»	»	66
BOX.	L'analisi di portafoglio nell'esperienza dello Studio Commercialisti & Avvocati di Sala e Noro – <i>Intervista a Stefano Noro</i>	»	70
4.3	Dieci terribili verità sulla pianificazione strategica di uno studio di commercialisti	»	72
4.4	Sette punti per definire la strategia dello studio	»	76
4.5	Strategie di crescita: non sempre è facile come si crede	»	79
4.5.1	Rinforzare le aree di successo	»	80
4.5.2	Reclutare l'intero team	»	80
4.5.3	WCAGROT (We Can Always Get Rid Of Them) – «Possiamo sempre sbarazzarcene»	»	81
BOX.	Una via per crescere: fondersi con un altro studio – <i>Intervista a Mario Tagliaferri</i>	»	82
4.6	Definire gli obiettivi	»	83
4.6.1	I parametri da prendere in considerazione	»	84
4.6.2	La formulazione degli obiettivi di marketing	»	86
4.6.3	Il test finale	»	89
4.7	Gli obiettivi devono essere SMART	»	89
4.8	L'analisi SWOT	»	93
4.9	Il Posizionamento	»	96
5	Governare lo studio e non esserne guidati		
5.1	Il dilemma delle tariffe orarie	»	101
5.1.1	Razionalizzare le tariffe orarie	»	101
BOX.	Nuove domande sulla tariffa professionale – <i>Intervista a Ugo Pollice</i>	»	103
5.1.2	Definire le tariffe orarie: tre considerazioni finali	»	107
5.2	I vantaggi di un sistema di controllo di gestione	»	108

5.2.1	Il controllo di gestione degli studi professionali	pag.	109
5.3	L'importanza della variabile tempo e gli opportuni strumenti di misurazione: il timesheet	»	111
	BOX. Il timestheet: il caso dello Studio Verna Società Professionale – <i>Intervista a Stefano Verna</i>	»	116
5.4	Gestione dei costi e tipologie	»	117
5.4.1	Costi specifici e comuni	»	118
5.4.2	Costi diretti e indiretti	»	118
5.4.3	Costi fissi e variabili	»	119
5.4.4	Costi preventivi, correnti e consuntivi	»	119
5.5	Il controllo di gestione a livello di ASA	»	121
5.6	Il controllo di gestione a livello di cliente	»	123
5.7	Il controllo di gestione a livello di professionista	»	126
6	Garantire un futuro allo studio		
6.1	Pianificazione della successione: come gli studi oggi si preparano per il futuro	»	129
	BOX. Il passaggio generazionale: il caso dello Studio Holzmilller & Partner – <i>Intervista a Enrico Holzmilller</i>	»	134
7	Il vero asset dello studio: il capitale umano		
7.1	Sistemi di recruiting, rewarding, retention: l'impatto dei cambiamenti generazionali sullo studio	»	139
7.1.1	Quattro generazioni a confronto	»	140
7.1.2	La gestione delle generazioni	»	143
7.2	L'antica pratica del mentoring	»	147
7.2.1	La creazione di un programma di mentoring	»	148
	BOX. Il tirocinio professionale <i>di Vittoria Alfieri</i>	»	149
7.3	L'assegnazione degli incarichi di lavoro: le politiche di staffing	»	151
7.4	La motivazione nel lavoro professionale: circolo virtuoso o vizioso?	»	155
7.5	Alumni	»	157
8	I sistemi di remunerazione e reward		
8.1	Un tema delicato: i sistemi di remunerazione	»	159
8.2	Progettare un sistema equo	»	162
8.3	Ricompensare chi porta il cliente	»	164
8.3.1	Chi deve essere ricompensato?	»	165
8.3.2	La capacità di apportare business deve essere riconosciuta formalmente?	»	166
8.3.3	Quanto dura l'origination?	»	167
8.3.4	La capacità di apportare business deve essere condivisa?	»	168

8.3.5	L'origination deve essere riallocata?	pag. 169
8.3.6	Che importanza ha la capacità di generare nuovo business nell'ambito delle decisioni attinenti i compensi in generale?	» 170
9	Il clima interno	
9.1	Il concetto di clima	» 171
9.2	Tre variabili su cui agire	» 173
9.2.1	Creare un ambiente di lavoro «frizzante» e pieno di energia	» 173
9.2.2	Dare una grande importanza agli apprezzamenti e ad altri riconoscimenti non finanziari	» 175
9.2.3	Creare occasione di divertimento	» 176
BOX.	L'importanza del clima all'interno dello studio – <i>Intervista a Giampiero Guarnerio</i>	» 176
10	La comunicazione interna	
10.1	Le funzioni della comunicazione interna	» 179
BOX.	Un intervento di formazione per condividere i valori dello studio e migliorare l'assistenza ai clienti – <i>Intervista a Mario Conte e Dario Cervi</i>	» 189
11	I clienti acquisiti: una risorsa da gestire	
11.1	L'importanza di ascoltare il cliente	» 191
11.1.1	Mettersi in ascolto	» 192
BOX.	L'ascolto del cliente: il caso Pirola Pennuto Zei & Associati – <i>Intervista a Luca Occhetta e Ignazio La Candia</i>	» 195
11.2	Quando si parla di qualità, clienti e professionisti non la vedono allo stesso modo	» 198
BOX.	La qualità per l'Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili di Venezia <i>di Massimo Miani</i>	» 201
11.3	Che cosa si aspettano veramente i clienti	» 202
11.4	Le caratteristiche distintive dei servizi e le loro implicazioni sulla qualità	» 205
BOX.	Mediazione civile: un'opportunità professionale e un insegnamento di vita <i>di Marcella Caradonna</i>	» 210
11.5	Il cliente al centro	» 212
11.6	Come le caratteristiche dei servizi influenzano le aspettative dei clienti	» 217
11.7	I «momenti della verità» nella fornitura dei servizi professionali: i punti di contatto	» 219
11.8	Le condizioni per raggiungere la soddisfazione del cliente	» 221
11.9	Scegliere i clienti «giusti»	» 223
11.10	Scegliere le domande giuste (quelle che danno risultati)	» 224

11.11	Gli ostacoli e i benefici delle indagini sulla soddisfazione del cliente	pag.	228
11.11.1	Disagio nell'apprendere cattive notizie	»	228
11.11.2	Convinzione di conoscere bene i propri clienti	»	229
11.11.3	Preoccupazione di apparire deboli	»	230
11.11.4	Dimostrazione che la relazione con i propri clienti è importante	»	230
11.11.5	Individuazione dei problemi prima che il rapporto con il cliente sia compromesso definitivamente	»	230
11.11.6	Offerta al cliente dell'opportunità di discutere del loro rapporto con lo studio	»	231
11.11.7	Miglioramento dell'affidabilità	»	231
11.11.8	Miglioramento della comprensione di ciò che differenzia lo studio dai concorrenti	»	232
11.11.9	Massimizzazione della redditività	»	232
11.12	Un modo per migliorare le relazioni con i propri clienti: il CRM	»	232
12	Lo sviluppo del business		
12.1	Chi sono i clienti?	»	237
12.1.1	I clienti esistenti: una vera e propria miniera	»	238
12.1.2	Vendere ai propri clienti	»	239
12.1.3	I tre momenti fondamentali di una campagna di marketing verso i clienti esistenti	»	241
12.1.3.1	Assicurarsi che il cliente sia disposto a rivolgersi nuovamente allo studio	»	242
12.1.3.2	Aumentare le capacità dello studio di offrire un servizio adeguato	»	243
12.1.3.3	Identificare e ottenere un nuovo incarico	»	244
12.2	L'importanza di procurarsi nuovi clienti	»	245
12.2.1	Altre attività di marketing	»	249
12.3	Il networking	»	252
12.4	Il cross-selling: arma a doppio taglio	»	256
12.5	Il costo dell'insoddisfazione della clientela	»	260
12.6	La fedeltà dei clienti	»	262
12.7	Le ragioni principali della perdita di clienti e che cosa fare per prevenirla	»	265
12.7.1	Costi e parcelle	»	266
12.7.2	Mancanza di risposta	»	268
12.7.3	Incompetenza	»	269
12.7.4	Mancata comprensione dei bisogni del cliente	»	269
12.7.5	Conflitti con uno dei partner o con lo staff dello studio	»	270
12.8	Mantenere i clienti giusti	»	273

13	Fare e far sapere: i rapporti con la stampa		
13.1	I rapporti con la stampa: un sintetico inquadramento	pag.	279
13.2	Comprendere la relazione con i media	»	281
	BOX. Sempre meglio che lavorare <i>di Ignazio Marino</i>	»	283
14	La pubblicità		
14.1	Il punto della situazione	»	285
14.2	I commercialisti possono fare pubblicità (ma lo vogliono?)	»	286
	14.2.1 La ricerca: più pubblicità uguale più visibilità	»	291
	BOX. La pubblicità informativa alla luce della deontologia – <i>Intervista a Vincenzo Moretta e Salvatore Tramontano</i>	»	289
15	Il passaparola		
15.1	Tutto quello che avreste voluto sapere sul passaparola e non avete mai osato chiedere	»	293
	15.1.1 Non è tutto Internet quello che luccica	»	294
	15.1.1.1 BtoCtoC	»	295
	15.1.1.2 Il marketing del passaparola: è ancora più che marketing (o niente affatto marketing)	»	295
15.2	Le tre ragioni per cui le persone parlano di qualcuno o qualcosa	»	297
15.3	Le cinque T del marketing del passaparola	»	299
16	Social media e social network		
16.1	Che cosa sono e che caratteristiche hanno	»	305
16.2	19 raccomandazioni per usare correttamente i social network	»	309
	16.2.1 Social network: tre errori da evitare	»	311
	BOX. Il caso dello Studio Panato – <i>Intervista ad Andrea Panato</i>	»	313
	Bibliografia	»	317