

STUDI PROFESSIONALI LE DIRETTRICI DI UNO STUDIO DIGITALE



Gli Asset di uno Studio Professionale Digitale

In questo articolo ti spiego perché, per trasformarsi in uno Studio Professionale Digitale, è importante che **gli Asset e le Direttrici** siano molto simili o, ancora meglio, coincidano.

INTERNE

**LE DIRETTRICI
DI UNO STUDIO PROFESSIONALE**

ESTERNE

Professionisti, commercialisti, consulenti del lavoro: conosco bene il loro mercato di riferimento, la loro organizzazione e i loro servizi.

Incontrandoli, mi rendo conto che, il più delle volte, faticano a capire come affrontare un cambiamento e come contestualizzarlo senza stravolgere le attività quotidiane, pur avendo la consapevolezza che un percorso di cambiamento vada affrontato, e subito.

Iniziare un percorso di Digital Transformation significa, per uno Studio Professionale, mettere in conto una serie di cambiamenti culturali, organizzativi, sociali, economici e tecnologici, che abbiano l'obiettivo di portare risultati tangibili. Per fare questo è necessario un nuovo approccio, che coinvolga tutti i settori.

Prima di intraprendere qualsiasi percorso innovativo, però, è determinante capire da dove e con che cosa partire: dai capisaldi di uno Studio, cioè i suoi componenti principali, che d'ora in poi **chiameremo ASSET**.

GLI ASSET

Gli Asset sono risorse e beni che non perdono valore con la nostra assenza. Pensiamo, ad esempio, a una casa: se oltrepassiamo la soglia e usciamo, il suo valore non cambia. Ecco una definizione molto esplicitiva di cosa si intende per asset:

"qualunque cosa renda unico il vostro studio e sia capace di continuare a generare valore anche in assenza di una particolare persona"

I migliori beni di cui un'azienda può disporre al giorno d'oggi sono quelli immateriali:

"Oggi gli asset immateriali producono tanti ricavi quanti ne generavano nell'era industriale gli asset tradizionali, quali immobili di proprietà, fabbriche o macchinari" - Daniel Priestly

Imprenditori e leader di tutto il mondo sono convinti che le entrate siano legate alle vendite e alle attività di marketing, **in realtà il reddito è correlato agli asset che ne stanno alla base.**

Se chiedete a una squadra di piloti di Formula 1 cos'è che fa la differenza per la vittoria (motore, carburante, pilota, sponsor, gomme o carrozzeria), vi risponderanno che **una componente sola non basta** e che per vincere una gara serve avere tutte queste cose. Analogamente, non esiste un'unica cosa in grado di creare il valore di un'azienda, ma sono necessari più asset.

PERSONE

PROCESSI

TECNOLOGIA

I COMPONENTI FONDAMENTALI, STRUTTURALI ED ESISTENTI DI UNO STUDIO PROFESSIONALE

SONO I 3 ASSET DI UNO STUDIO

|

© Powered by Fausto Turco

Persone

Sono tutti gli individui che vengono raggiunti dal valore: **i servizi** che lo Studio produce.

Processi

Si tratta dei meccanismi, dei metodi, ma anche dei ruoli che governano **la produzione dei servizi** (quindi dei ricavi) dello Studio, che devono essere indipendenti dalle persone stesse e dalle tecnologie, ma devono essere riproducibili, ripetibili e misurabili. Devono, inoltre, essere disposti orizzontalmente, e non in modo verticale come fosse un organigramma, altrimenti si creano silos di processi che difficilmente potranno integrarsi con gli altri, portando a una riduzione della produttività. Dal mandato alla parcellazione il processo deve essere orizzontale.

Tecnologie

Sono i mezzi con cui lo Studio, attraverso le persone, realizza il valore secondo la funzionalità dei processi. Include tutti gli elementi ed asset, materiali e immateriali, che consentono di produrre il valore; include quindi non solo l'hardware e il software, ma anche, per esempio, la conoscenza. La Tecnologia è l'abilitatore fondamentale dei processi (digitali) e determina le

modalità con cui avvengono e si sviluppano, come spiego più avanti, le relazioni delle persone.

Le Diretrici di uno Studio Professionale

Questi tre componenti sono gli asset principalmente interni di uno Studio Professionale, ma ci sono 2 fattori da tenere in considerazione:

1. **lo Studio Professionale** va gestito ormai come un'impresa, come un'entità che si sviluppa, cresce e interagisce con l'esterno. Gli stessi componenti li troviamo dentro e fuori lo Studio.
2. **la trasformazione digitale** che la categoria sta attraversando si deve ad assi che escono dallo Studio, che si estendono all'esterno.

Quindi possiamo affermare che gli ASSET di uno Studio hanno sempre delle direttrici INTERNE ed ESTERNE

LE DIRETTRICI INTERNE

Guardando all'interno di uno Studio Professionale i tre Asset prendono la seguente forma:

1. **Le Persone sono i Collaboratori**, e includono non solo gli impiegati e gli associati, ma in generale tutti coloro che in base alle proprie mansioni o attività generano il valore (il reddito) dello Studio. Ci sono anche altre persone esterne che contribuiscono al valore generato, come i fornitori di servizi tecnologici sia individualmente che in network. Sono la parte umana dello Studio e contribuiscono in termini di **Capitale Intellettuale** alla creazione del suo valore.
2. **I Processi** all'interno sono **l'Organizzazione**, le procedure, e i modi di operare, le attività che producono valore e reddito, anche il come e quando. È l'insieme delle relazioni che

legano i collaboratori, lo Studio con gli stakeholder esterni. L'insieme costituisce il **Capitale Organizzativo** all'interno dello Studio.

3. La **Tecnologia** è composta dagli **Strumenti**: sono i mezzi con cui lo Studio, attraverso le persone e mettendo in opera i processi, realizzano il valore dello Studio. Includono tutti gli elementi degli Asset, materiali e immateriali, come l'Hardware, il Software, le competenze, che compongono il **Capitale Infrastrutturale**.



© Powered by Fausto Turco

LE DIRETTRICI ESTERNE

Guardando all'esterno di uno Studio Professionale i tre Asset prendono la forma di direttrici esterne:

1. **Le Persone** sono i **Clienti**, sono coloro a cui lo Studio propone il suo valore. Dai clienti lo Studio attinge il valore in termini economici, ma anche in termini di brand e di reputazione attraverso il suo **capitale intellettuale**.
2. I **Processi** sono le **Relazioni** (che influenzano il brand, il feedback), cioè quell'insieme di connessioni che lo Studio instaura con i propri clienti, con il proprio capitale intellettuale. Il processo delle relazioni deve essere improntato sulle 3C: Collaborazione, Condivisione e Comunicazione.

3. La **Tecnologia** all'esterno dello Studio è composta da **Prodotti e Servizi** sviluppati per la sua clientela. I servizi e i prodotti sono creati per essere esposti all'esterno, mentre gli strumenti servono a un uso funzionale all'interno.



Nello Studio tradizionale la **distanza** tra le due direttrici e gli asset **non fa altro che introdurre rallentamenti, ritardi, complicazioni e frustrazioni**, riducendo la competitività con il mercato e la velocità di cambiamento:

**COSA SUCCUDE
SE LE DIRETTICI
NON SONO
ALLINEATE
SUGLI ASSET**

© Powered by Fausto Turco

1. Se la tecnologia

utilizzata all'interno per comunicare e trasferire i materiali, è diversa da quella utilizzata all'esterno, si crea un gap fra generazione e fruizione dei servizi erogati dallo Studio. Ad esempio: quando produco un semplice documento (per un preventivo, una pratica, un mandato) **devo poterlo condividere** con il mio cliente indipendentemente dal software o dal

dispositivo che l'ha creato (con le nuove piattaforme di collaborazione è possibile evitare allegati ed e-mail).

La tecnologia che scegliamo di utilizzare **non deve rendere tutto più complicato ma più semplice**, e deve essere ben integrata all'interno e all'esterno dello Studio.



Alcune piattaforme, per esempio, già prevedono che, in caso di emissione massiva, il documento generato (F24, Cedolino) venga depositato in un ambiente riservato, sicuro e a uso esclusivo di quel cliente, che riceve una notifica quando lo Studio lo produce (anche lo Studio riceve una notifica quando l'utente lo scarica).

In questo modo si riduce notevolmente il tempo di fruibilità, **si evita il problema del versioning**, e si educa lentamente il cliente finale a utilizzare un metodo, una via comune, arrivando a fidelizzarlo.

Se invece utilizzi delle tecnologie legacy e on premise, che non sono piattaforme, la conseguenza è che, per usufruirne, è necessario accedere al software che li ha generati e, in alcuni casi, mediante VPN. Spesso, quindi, sei obbligato a seguire **un percorso davvero tortuoso**: stampi in PDF, salvi sul Desktop, sul file server, poi lo alleggi e perdi il controllo definitivamente. Qualcuno utilizza piattaforme esterne come Dropbox, oppure, anche peggio, ambienti proprietari sviluppati ad personam.

Se le newsletter dello Studio sono dei PDF allegati alle mail, non sempre servono e non sempre vengono lette. Forse una piattaforma di pubblicazione, con una ricerca per data e argomento, può aumentare l'efficacia e la qualità del servizio, oltre ad aumentare la brand reputation dello Studio.

In uno dei prossimi articoli ti spiegherò **i vantaggi di adottare una suite All in one di collaborazione** (piattaforma).

2. Se i Processi interni

per generare valore sono eterogenei e, per arrivare alla produzione del servizio finale da erogare al cliente di studio, attraversano più processi e più applicazioni, **il risultato finale è un puzzle**. Se per generare il Bilancio di un cliente di Studio si usa un software per la Contabilità, uno per le Dichiarazioni, un altro per il Bilancio, si crea innanzitutto inefficienza produttiva in termini di costi. Il risultato finale è ingovernabile perché legato esclusivamente alla competenza della risorsa umana che prende per ultimo in mano il processo. Il problema, poi, ricade sulla relazione con il cliente in caso di rielaborazione dell'output finale, perché è necessario ricostruire la filiera dei dati e coinvolgere più strumenti e persone, aumentando i tempi di risposta e di affidabilità dell'output stesso. Se poi tutti i processi vengono rilevati non automaticamente, ma "dal buon senso" di un foglio di Excel, diventa difficile avere un vero Controllo di Gestione dello Studio.

In uno Studio tradizionale i processi interni sono funzionali all'adempimento, alla scadenza, e non creati intorno alle persone coinvolte: **Clienti e Collaboratori**.

3. Se le persone

(Clienti e Collaboratori) coinvolte nei processi, nelle relazioni, nei servizi, nella tecnologia, non interagiscono tra di loro, **ma il loro punto di incontro è l'adempimento** e la scadenza, il divario tra le direttrici aumenta, perdendo anche la relazione stessa che crea valore e reputazione dello Studio e sarà complesso definire una strategia di cambiamento e di innovazione.

I Collaboratori vanno coinvolti **in tutte le fasi della trasformazione**: sono loro i tuoi primi clienti, sono il touch point con l'esterno, in quanto a loro è affidata la gestione del maggior numero di relazioni. **Sono FONDAMENTALI per qualsiasi percorso**

In uno dei prossimi articoli: "Digital Transformation: come mettere al primo posto i dipendenti", te lo spiegherò con degli esempi.

Come trasformarsi in uno Studio Digitale:



1. **È necessario, se non indispensabile,** avvicinare fino a unire le direttrici interne/esterne, per adeguarsi al cambiamento ed essere reattivi allo stesso.
2. **Bisogna avere ben chiaro che il processo di Digital Transformation è sicuramente abilitato** dallo sviluppo di nuove tecnologie, ma non si limita alla loro adozione; piuttosto coinvolge tutti coloro che hanno un ruolo nel percorso di cambiamento.
3. **Non si deve avere fretta: l'obiettivo è una crescita uniforme,** il risultato si raggiunge magari lentamente, ma progressivamente per arrivare dove altri Studi non pensano di arrivare.
4. **Serve mettere al centro il destinatario del valore della trasformazione digitale:** è lui il protagonista dello sviluppo (collaboratori e clienti), creando capitale e Brand

Awareness allo Studio.

5. **Bisogna abilitare, tramite la Digital Transformation,** nuove capacità e incrementare quelle esistenti, che diventano parti integranti dei processi e dei servizi offerti; è proprio grazie al loro valore che si realizza un incremento quantificabile e di risultati.
6. **Tutti i 6 elementi** devono essere adeguatamente sviluppati, contemporaneamente, e uno in funzione dell'altro (piuttosto che perseguire l'eccellenza in alcuni ambiti – spesso seguendo la moda – lasciando indietro gli altri pensando "poi tanto seguiranno").



© Powered by Fausto Turco



© Powered by Fausto Turco

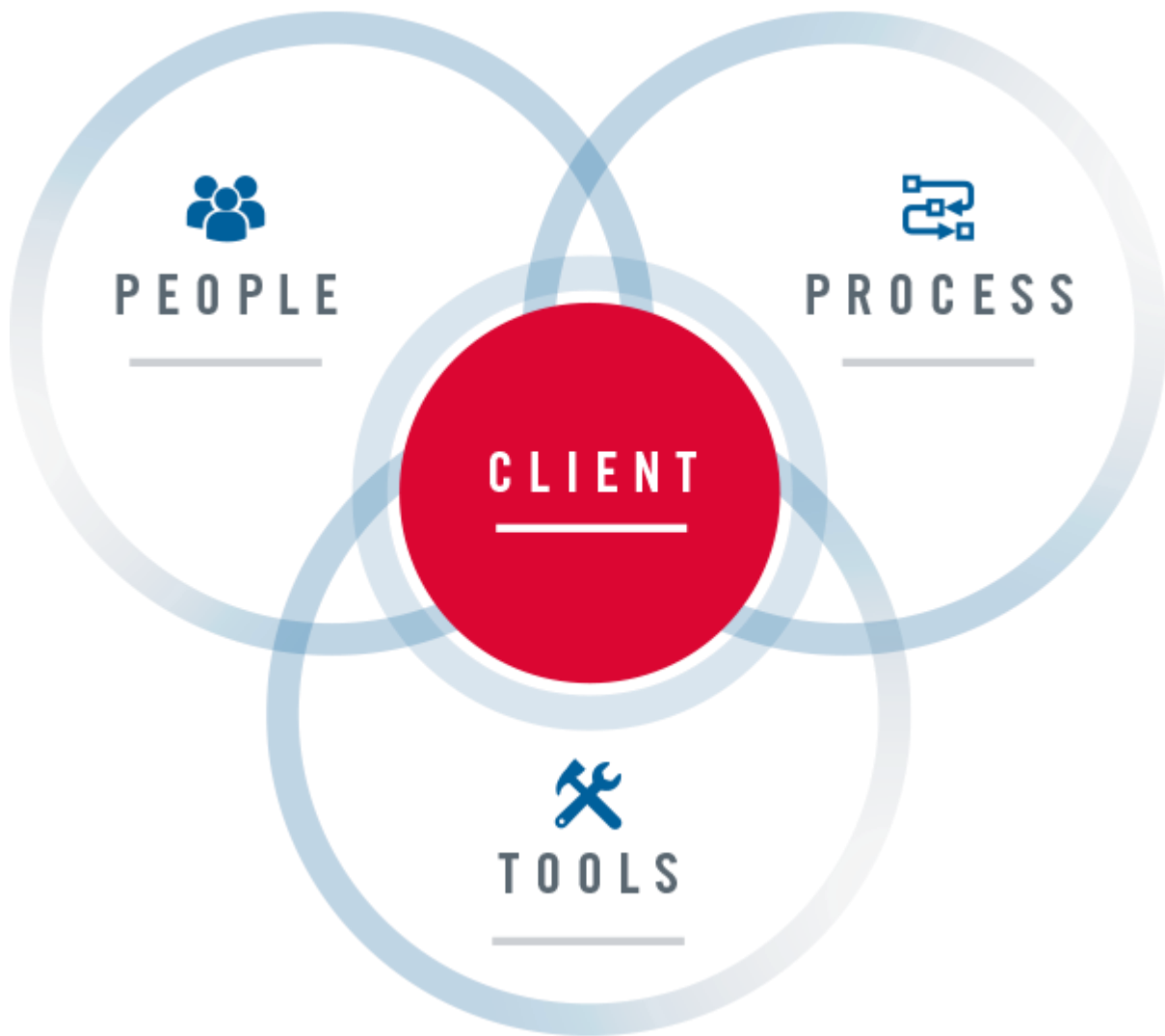
Prendo in prestito le parole di **Alessandro Braga** dal suo articolo *"Digital Transformation, Proviamo a dare un senso?"*:

*il valore di uno Studio è il prodotto delle interazioni equilibrate tra esterno e interno che possono essere chiamate **Brand e Capitale***

- **Il Brand** è l'insieme di Persone, Processi e Tecnologia che, in coerenza con la cultura dello Studio, creano delle relazioni con il Cliente basate più sull'identità e il valore creato per loro, piuttosto che sui singoli servizi. Il Brand si sviluppa all'esterno e risiede e cresce nella mente dei clienti: è l'idea che il tuo cliente ha del tuo Studio e dei tuoi servizi (hai mai provato a chiederglielo direttamente con una survey?)



- **Il Capitale** è la somma di tutti gli Asset che mettono in relazione Persone, Processi e Tecnologia con lo scopo della creazione di un valore economico. Il Capitale risiede e si sviluppa all'interno dello Studio



Ecco perché le Direttrici Interne ed Esterne degli Asset dello Studio **devono essere in equilibrio e sempre molto vicine, sullo stesso Asse.** Solo così si potrà avere uno Studio Digitale che potrà vedere incrementato il Capitale e il valore del Brand.

Devi trasformare il tuo Studio in una piattaforma, dove distribuire i tuoi servizi e con cui comunicare con il tuo collaboratore e con il tuo cliente.

Devi usare gli stessi strumenti che usi internamente anche con i tuoi clienti.

La Digital Transformation deve abilitare Strumenti Orizzontali sullo stesso ASSE che devono essere utilizzati per entrambe le direttrici.

Devo ringraziare pubblicamente **Alessandro Braga** e **Giorgio Borgonovo**, che, con i loro articoli e insegnamenti, mi hanno aiutato a definire le direttrici in uno Studio Professionale: senza il loro contributo sarebbe stato arduo.