



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti

---

*Documento*

# Il processo di aggregazione e la digitalizzazione negli studi professionali

CN  
ZC

LUGLIO 2019



---

A CURA DEL GRUPPO DI LAVORO

**IMPATTO DELLA FATTURAZIONE ELETTRONICA E DELLA DIGITALIZZAZIONE  
SULL'ORGANIZZAZIONE DEGLI STUDI PROFESSIONALI**

**AREA INNOVAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEGLI STUDI PROFESSIONALI**

CONSIGLIERI DELEGATI

Maurizio Grosso

COMPONENTI

Loredana Bruno

Fabio Coacci

Fabrizio Scossa Lodovico

Umberto Zanini

ESPERTO

Claudio Rorato

RICERCATORI FNC

Tommaso Di Nardo

Nicola Lucido

---

## SOMMARIO

<b>PRESENTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. L'AGGREGAZIONE PROFESSIONALE COME LEVA STRATEGICA DI SVILUPPO.....</b>	<b>5</b>
1.1. Gli studi professionali e la scarsa propensione all'aggregazione .....	6
1.2. La sfida dell'aggregazione professionale.....	7
1.3. I vantaggi dell'aggregazione .....	8
<b>2. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE E I CAMBIAMENTI NEL MERCATO DEI SERVIZI PROFESSIONALI .....</b>	<b>8</b>
2.1. Il contesto ambientale e competitivo, il posizionamento degli studi .....	8
2.2. Tecnologia, competenze e servizi.....	13
<b>3. LA GESTIONE STRATEGICA DELLO STUDIO PROFESSIONALE E LA STRATEGIA DELL'AGGREGAZIONE QUALE     VARIABILE DI SUCCESSO .....</b>	<b>18</b>
3.1. La strategia dell'aggregazione quale variabile di successo dello studio professionale.....	20
3.2. La "cultura del confronto" alla base del processo di aggregazione .....	23
<b>4. UN MODELLO ALTERNATIVO DI AGGREGAZIONE BASATO SULLA DIGITALIZZAZIONE DEGLI STUDI .....</b>	<b>25</b>
4.1. La digitalizzazione e nuove modalità di interazione.....	26
4.1.1. Clientela .....	26
4.1.2. Partner tecnologici.....	27
4.1.3. Partner non tecnologici .....	27
4.1.4. Pubblica Amministrazione .....	28
4.2. Il percorso per una aggregazione digitale degli studi.....	28
4.3. Il modello di studi aggregati in forma digitale.....	31
4.3.1. La definizione dei dati e delle informazioni da condividere .....	31
4.3.2. Il software documentale e di contabilità in cloud .....	32
4.3.3. Il Software di task management e time tracking.....	32
<b>5. CONCLUSIONI .....</b>	<b>33</b>

---

## Presentazione

La storica difficoltà dei Commercialisti ad aggregarsi, attestata da tutti i dati disponibili, è invero una caratteristica comune alla maggior parte delle professioni liberali che, come sostiene il Censis, continuano ad esprimere una forte “voglia di autonomia”, conservando una “forte impronta individuale”.

Tuttavia, l’evoluzione economica e sociale degli ultimi anni, in particolare, la sempre più spinta specializzazione nel mondo delle professioni e la sempre maggiore complessità dei sistemi socio-economici pubblici e privati, rendono sempre più inadeguato il modello “atomistico” della professione.

La spinta alla concorrenza e la crescente complessità normativa che coinvolgono il mondo delle Pmi italiane, si riflette inevitabilmente nell’aumento di costi e responsabilità professionale e ciò si traduce inevitabilmente in maggiori oneri per gli studi soprattutto quelli individuali

È certamente in questa chiave che possiamo leggere la gran parte dei fenomeni di crisi che interessano la professione di Commercialista, tra i quali il calo dei praticanti, degli abilitati e conseguentemente dei giovani iscritti all’albo.

Ad esempio, la più veloce obsolescenza delle competenze durate delle competenze dei professionisti, certificata da numerosi studi internazionali, e quindi la necessità di ricorrere sempre di più alla formazione continua o a nuova formazione “specialistica”, si riflette in maniera notevole sui costi di esercizio della professione, ma anche sulla qualità del lavoro che, in condizioni estremamente parcellizzate, è spesso fonte di crisi.

D’altro canto, la digitalizzazione a tutti i livelli dei processi amministrativi del nostro Paese rappresenta, oltre che un costo nell’immediato per professionisti e imprese, anche una straordinaria opportunità per modernizzare il sistema Italia e favorire di riflesso un profondo rinnovamento della nostra professione.

La digitalizzazione del fisco, delle pratiche camerali e di ormai quasi tutti gli adempimenti normativi che interessano le imprese e, in generale, i contribuenti, fino alla rivoluzionaria introduzione dell’obbligo della fatturazione elettronica tra privati, determinano un cambiamento epocale per la professione di Commercialista che non può e non deve essere visto solo come un processo adattivo, imposto dall’alto, frustrante e costoso, bensì come l’opportunità per far evolvere concretamente la professione stessa.

Come?

Migliorando notevolmente i processi gestionali degli studi professionali e ampliando significativamente gli spazi sul mercato, sia per la possibilità di entrare in nuovi segmenti (ad esempio, quello delle imprese più strutturate), sia per la possibilità di svolgere nuove attività (ad esempio nel campo dell’internazionalizzazione, della privacy e della sicurezza informatica, della consulenza aziendale) sia, ancora, per la possibilità di sfruttare l’integrazione con altri professionisti per rafforzare la propria presenza sul mercato.

---

I motivi per cui i modelli aggregativi esistenti, da quello tradizionale dell'associazione professionale a quello più recente della società tra professionisti, sono poco diffusi tra i Commercialisti possono essere individuati, da un lato, nei limiti culturali tipici del modello atomistico, e, dall'altro, nei limiti statutari e normativi dei modelli esistenti.

Infatti, nonostante le migliori performance economiche dello studio associato e della STP, solo un commercialista su 5 è associato. Ciò è avvalorato dai dati forniti dalla Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Dottori Commercialisti, ad esempio, chi esercita la professione in forma associata o societaria (totale o parziale) ha un reddito medio pari a ben 125 mila euro (volume di affari 245 mila euro) contro i 49 mila euro di chi esercita esclusivamente in forma individuale (volume di affari 80 mila euro).

Nella consapevolezza che tali limiti possono essere, almeno in parte, spiegati dalla natura evolutiva dei processi in corso e dalla difficoltà dei sistemi giuridici di adeguarsi rapidamente ai mutamenti economici e, nella convinzione che l'aggregazione sia un modello vincente, abbiamo individuato forme alternative di aggregazione che possano superare quei limiti sfruttando le nuove tecnologie disponibili.

Il documento offre, dunque, alcuni strumenti ed alcuni spunti di riflessione per approcciare sia strategicamente che operativamente l'attività tendente all'aggregazione, con l'obiettivo di indicare nuovi modelli di aggregazione, anche "leggeri", resi possibili dall'innovazione tecnologica e dalla digitalizzazione dell'attività professionale.

### **Maurizio Giuseppe Grosso**

*Consigliere Nazionale con delega all'Innovazione e organizzazione degli studi professionali*

---

## 1. L'aggregazione professionale come leva strategica di sviluppo

La crisi economica e finanziaria che ha interessato anche l'Italia a partire dal 2008, crisi meglio nota a livello internazionale come la Grande Recessione, ha impattato non solo sui redditi professionali dei Commercialisti che, complessivamente, hanno perso lo 0,3% in termini nominali e il 12% in termini reali<sup>1</sup>, mostrando, comunque, una tenuta migliore di molte altre professioni liberali che hanno subito maggiori perdite reddituali, ma anche e soprattutto sulle condizioni di mercato della professione.

Secondo molti osservatori i mutamenti sono epocali e rappresentano una sfida inedita e difficile per la professione di Commercialista. I cambiamenti che riguardano il mondo delle imprese e che, in fondo, sono la diretta conseguenza di una globalizzazione dei mercati sempre più spinta, impattano su una professione tradizionalmente organizzata per assistere le piccole e medie imprese tanto nella fase di *compliance* quanto in quella di crescita e sviluppo. L'automazione di molte funzioni professionali, resa possibile dalla progressiva digitalizzazione degli studi, anche se al momento ha un impatto ancora piuttosto limitato nell'ambito della professione di Commercialista, tenderà sempre più a sottrarre valore alle attività più tradizionali, mentre l'evoluzione del mercato e, in particolare, la voglia di crescere di molte piccole e medie imprese, rappresenterà un'opportunità da cogliere per rafforzare ulteriormente la propria qualificazione professionale.

L'introduzione della fatturazione elettronica obbligatoria tra privati a partire dal 1° gennaio 2019 ha rappresentato e rappresenta tuttora, una grande sfida in tal senso. La digitalizzazione del sistema fiscale è un driver importante del processo di cambiamento, anche se certamente non è e non sarà l'unico.

Il cambiamento in atto impatterà inevitabilmente sui modelli di business della professione. L'innovazione strategica diventerà sempre più centrale e in molti casi sarà determinante per la sopravvivenza stessa degli studi professionali. Non solo come necessità di riorganizzazione interna dello studio, ma, soprattutto, come opportunità per il riposizionamento dello stesso sul mercato. La specializzazione non sarà solo una leva per consolidare e preservare gli standard di qualificazione della professione, ma una precisa scelta strategica nella riorganizzazione del proprio modello di business che dovrà essere necessariamente proattivo rispetto al mercato e non più semplicemente "law driven".

In questa direzione è importante riconsiderare l'aggregazione professionale come leva strategica di sviluppo. In questo documento intendiamo riferirci all'aggregazione professionale non solo nei termini dell'esercizio della professione in forma associata o societaria ma, più in generale, come modello collaborativo che a quelle forme, certamente valide ed opportune nel quadro di un'evoluzione strategica, affianca altre forme meno vincolanti sul piano formale-giuridico e perciò più flessibili e aperte. Ad esempio, le reti e i network professionali, favoriti anche dallo sviluppo delle tecnologie digitali, possono rappresentare una nuova frontiera dell'aggregazione professionale.

---

<sup>1</sup> CNDCEC-FNC, Rapporto 2019 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma, Maggio 2019.

---

### 1.1. *Gli studi professionali e la scarsa propensione all'aggregazione*

Come la maggior parte delle libere professioni, quella di Commercialista è una professione che tende ad essere svolta in forma individuale e che viene esercitata prevalentemente in studi professionali di piccole dimensioni. A fronte di 118.639 iscritti all'Albo e di 97.328 iscritti alle Casse previdenziali della categoria, sono stimati poco più di 64 mila studi professionali e circa 238 mila addetti per una media di 3,7 addetti per singolo studio<sup>2</sup>.

Il 61,3% dei Commercialisti esercita in uno studio individuale e il 71,1% in uno studio che non supera i 5 addetti (tra professionisti, collaboratori, dipendenti e praticanti)<sup>3</sup>. Le Stp registrate a fine 2018 erano 813, in crescita continua dal 2015, quando erano 135, anche se allo stato attuale interessano solo una piccola porzione di professionisti, pari al 2,1%<sup>4</sup>. I Commercialisti che esercitano la professione in forma associata sono il 18,2% e gli studi associati sono poco più di 5 mila. Non vanno dimenticati, però, gli studi condivisi, cioè i Commercialisti che si organizzano per suddividere le spese dello studio, scegliendo però di rimanere individuali nella forma giuridica e che rappresentano una quota consistente di professionisti<sup>5</sup>.

Recenti dati IFAC indicano un'analoga tendenza a livello internazionale. Il 30% degli studi professionali sono individuali (Sole Practitioner) e il 34% si colloca tra 2 e 5 addetti per un totale di 64% di studi professionali che non supera i 5 addetti<sup>6</sup>.

Una situazione, quella appena descritta per l'Italia, praticamente immutata da oltre venti anni. I dati storici<sup>7</sup> mostrano, infatti, come la presenza di studi associati e di società professionali sia rimasta costante, mentre la presenza di studi con più di cinque addetti, dopo essere cresciuta tra il 2000 e il 2012, fino a raggiungere il 34%, sia ritornata ai livelli iniziali (28,9%), mostrando una tendenza temporanea alla crescita dimensionale degli studi professionali, evidentemente interrotta e invertita dalla crisi.

La scarsa propensione all'aggregazione si riflette, naturalmente, nella ridotta dimensione degli studi. Sebbene non si possano escludere studi individuali grandi, è evidente come la dimensione dipenda fortemente dal grado di aggregazione. Gli studi con più di 5 addetti, infatti, sono il 73,4% tra quelli associati e il 14,8% tra quelli individuali<sup>8</sup>.

La prevalenza di studi di piccole dimensioni e la tendenza a svolgere la professione in forma individuale è, comunque, tipica di tutto il mondo delle libere professioni. Secondo il Rapporto 2018 di Confprofessioni, che ha ad oggetto sia professioni regolamentate che non regolamentate, i professionisti che esercitano in forma individuale sono il 66% a fronte di un 10% che esercita in

---

<sup>2</sup> CNDCEC, Manifesto dei Commercialisti, Roma, Maggio 2019.

<sup>3</sup> FNC, Indagine statistica 2018 sui Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili. Anteprema dei risultati, Settembre 2018.

<sup>4</sup> CNDCEC-FNC, Rapporto 2019 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Roma, Maggio 2019.

<sup>5</sup> Secondo i primi dati dell'Indagine FNC 2018, i Commercialisti che esercitano la professione in uno studio condiviso sono il 13,9%, mentre erano il 20,9% nel 2012.

<sup>6</sup> IFAC SMP Survey 2018 campione di 6.258 di SMPs - Small and Medium-Sized practices - rappresentanti 150 paesi.

<sup>7</sup> Fondazione Aristeia 2000 e 2003, ISDCEC 2012 e FNC 2018.

<sup>8</sup> FNC, L'evoluzione della professione di Commercialista. Indagine statistica nazionale 2012, Roma, Ottobre 2012.

---

forma associata e un 22% in forma societaria<sup>9</sup>. Se si considerano, invece, solo le professioni ordinistiche, la percentuale degli studi individuali sale al 75%, quella degli studi associati al 13%, mentre quella societaria scende all'11%. Infine, il Censis<sup>10</sup> riconosce come il mondo delle libere professioni italiane sia contraddistinto dalla "voglia di autonomia" e sia, perciò, caratterizzato da "una forte impronta individuale" che se da un lato rispecchia la loro natura libero professionale, dall'altro "costituisce un limite allo sviluppo di un sistema di servizi professionali più strutturato". Secondo il Censis, il 75,9% dei professionisti italiani svolge la professione in forma individuale, nella maggior parte dei casi come unico titolare dello studio professionale (53,5%), e solo il 17,7% è socio di uno studio con più titolari o di una società tra professionisti.

### 1.2. La sfida dell'aggregazione professionale

Sebbene, dunque, la scarsa propensione all'aggregazione professionale non sia una tendenza tipica solo dei Commercialisti, ma sia in realtà ampiamente diffusa nel mondo delle professioni e, più in generale, nel sistema economico e produttivo del paese, è vero che tra i Commercialisti, anche a seguito dei grandi cambiamenti che interessano la professione per via della diffusione della digitalizzazione, il tema dell'aggregazione professionale si è imposto in maniera dirompente. Sia per l'incremento dei costi degli adempimenti, ampiamente dimostrato con indagini specifiche<sup>11</sup> oltre che con dati Ocse<sup>12</sup> a seguito della digitalizzazione del fisco, sia per l'evoluzione del mercato dei servizi professionali interessato da un costante ampliamento della domanda proveniente dalle Pmi, soprattutto quelle più coinvolte nei processi di sviluppo dei mercati. Più in generale, è evidente come la tendenza alla standardizzazione dei servizi più basilari che spinge verso il basso i prezzi e azzeri i margini, irrobustisce la tendenza alla specializzazione professionale favorita da un mercato sempre più variegato ed esigente e da una legislazione sempre più articolata e complessa.

Nell'analisi dell'aggregazione professionale come leva strategica di sviluppo, occorre tenere conto anche dell'elevata frammentazione del mercato in cui si trova ad operare la professione di Commercialista. A fronte di 5,15 milioni di imprese attive<sup>13</sup> vi sono 118.639 Commercialisti iscritti all'Albo, il che equivale a 43,4 imprese per ogni Commercialista. Di queste, 6,6 sono società di persone e 9,9 sono società di capitali, il resto è prevalentemente rappresentato da ditte individuali. Inoltre, le società di capitali italiane sono prevalentemente rappresentate da microimprese costituite in forma di Srl. In pratica, le società per azioni per ogni Commercialista sono pari a 0,23, mentre le società a responsabilità limitata con 10 o più dipendenti per Commercialista sono 0,9. Si tratta di indicatori puramente teorici che rappresentano senza dubbio la cifra di un mercato profondamente frammentato.

---

<sup>9</sup> Confprofessioni, Rapporto 2018 sulle libere professioni in Italia, Edito da WKI, Milano, Ottobre 2018.

<sup>10</sup> Le professioni in Italia: una ricchezza per l'Europa. Indagine Censis-Adepp sui professionisti italiani", 2015.

<sup>11</sup> FNC, Il costo degli adempimenti fiscali e i costi dello spesometro 2017, 28 marzo 2018.

<sup>12</sup> OECD, Tax Administration 2015, Paris, 11 agosto 2015, p. 354.

<sup>13</sup> Fonte Movimprese-Infocamere.



---

### 1.3. I vantaggi dell'aggregazione

Nonostante ciò, i vantaggi dell'aggregazione emergono con tutta evidenza dai dati disponibili. Tra gli studi individuali, ad esempio, quelli con più di 5 addetti sono l'8,6%; tra quelli associati sono il 62% e tra quelli condivisi sono, invece, il 22,5%<sup>14</sup>.

È evidente, dunque, che l'aggregazione professionale, nei diversi gradi, incide sulla possibilità e sulla capacità degli studi di investire in risorse umane. Del resto, è già stato dimostrato che lo studio associato presenta performance migliori, rispetto alle altre due tipologie di studio. Infatti, rispetto allo studio individuale e a quello condiviso, lo studio associato, oltre a far registrare la dimensione media più elevata, si presenta meglio organizzato, più specializzato e, soprattutto, più focalizzato nelle attività a maggior valore aggiunto della professione. Sul piano dello sviluppo organizzativo, ad esempio, gli studi associati organizzati per Area Strategica di Affari (ASA) sono il 16,2% contro il 9,8% per gli studi condivisi e il 6,8% per gli studi individuali. L'appartenenza a network formalizzati, inoltre, è ravvisabile nel 13,8% degli studi associati rispetto al 6,3% di quelli individuali e all'11,9% di quelli condivisi. Un ulteriore indicatore è rappresentato, ad esempio, dagli studi in cui operano Commercialisti che dichiarano di svolgere una o più funzioni di interesse pubblico pari all'82,3% per lo studio associato e al 70,3% per lo studio individuale.

Al crescere dell'aggregazione professionale, inoltre, si riduce la percentuale di studi che dichiara un fatturato proveniente da attività di base superiore all'80% ed aumenta, invece, significativamente la percentuale di studi che dichiara un fatturato prevalente da attività diverse. Ad esempio, gli studi che dichiarano un fatturato superiore all'80% da attività di base sono il 40% tra quelli individuali, il 33% tra quelli condivisi e il 23,4% tra quelli associati<sup>15</sup>. Esiste, dunque, una relazione forte tra livello di aggregazione professionale, dimensione dello studio e livello di organizzazione ovvero di performance dello stesso.

Sembrerebbe che le differenti forme di aggregazione professionale, generino "economie di specializzazione" nella misura in cui favoriscono la scala dimensionale dello studio in termini di addetti e quindi di risorse umane coinvolte.

## 2. La trasformazione digitale e i cambiamenti nel mercato dei servizi professionali

### 2.1. Il contesto ambientale e competitivo, il posizionamento degli studi

L'esame delle direttrici di sviluppo degli studi professionali passa attraverso la consapevolezza di alcuni dati di contesto, che fanno meglio comprendere l'urgenza con cui intervenire sugli

---

<sup>14</sup> FNC, Organizzazione dello studio e specializzazione professionale. Indagine statistica sui Commercialisti, Roma, Ottobre 2014.

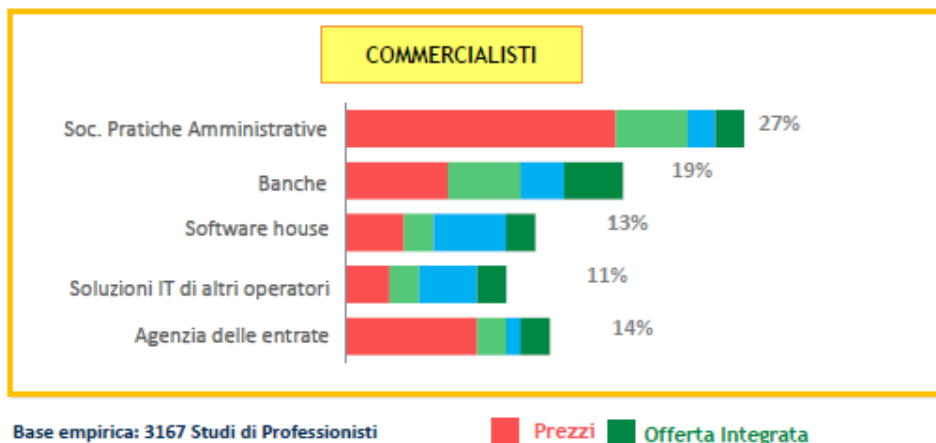
<sup>15</sup> La stessa relazione si osserva, per estensione, anche rispetto alla dimensione dello studio in termini di addetti. Infatti, gli studi che dichiarano un fatturato da attività di base superiore all'80% da attività di base sono il 40% tra gli studi fino a 5 addetti, il 27,9% tra gli studi tra 6 e 10 addetti e il 17,7% tra gli studi con oltre 10 addetti. FNC, Organizzazione dello studio e specializzazione professionale. Indagine statistica sui Commercialisti, Roma, Ottobre 2014.

atteggiamenti e i comportamenti, prima ancora che sui modelli organizzativi e di business degli studi. Per semplicità citiamo tre elementi, che tracciano un perimetro sufficientemente esplicativo: la durata delle competenze, l'ambiente competitivo, la digitalizzazione di alcune attività.

**Durata media delle competenze** – Negli anni '80 le competenze legate all'attività lavorativa avevano una durata di circa 30 anni; dal 2010 non si superano i 5 anni. Un tempo, quindi, chi entrava nel mondo del lavoro, più o meno ne usciva con lo stesso bagaglio di competenze possedute all'ingresso. Oggi, invece, questo stesso bagaglio non basta più ma, anzi, ha bisogno di aggiornarsi significativamente dalle 6 alle 8 volte durante tutta la vita lavorativa. La formazione – da non confondersi con l'addestramento all'uso delle tecnologie e nemmeno con quella diretta all'aggiornamento professionale, imprescindibile per l'esercizio della professione stessa – diventa strategica per garantire al professionista la persistenza all'interno del suo ecosistema di riferimento, pena una progressiva autoemarginazione.

**Ambiente competitivo** - Oltre ai tradizionali soggetti con i quali storicamente i commercialisti si confrontano – propri colleghi, con i quali esiste una serena ed etica convivenza, associazioni di categoria e studi multidisciplinari – si sono affacciati in questi anni nuovi soggetti, che amplificano la complessità del sistema professionale (società dedicate alle pratiche amministrative, banche, software house, startup, Agenzia delle Entrate). Dall'esame dei dati, emergono le seguenti considerazioni (fig. 1):

Figura 1 - I nuovi concorrenti

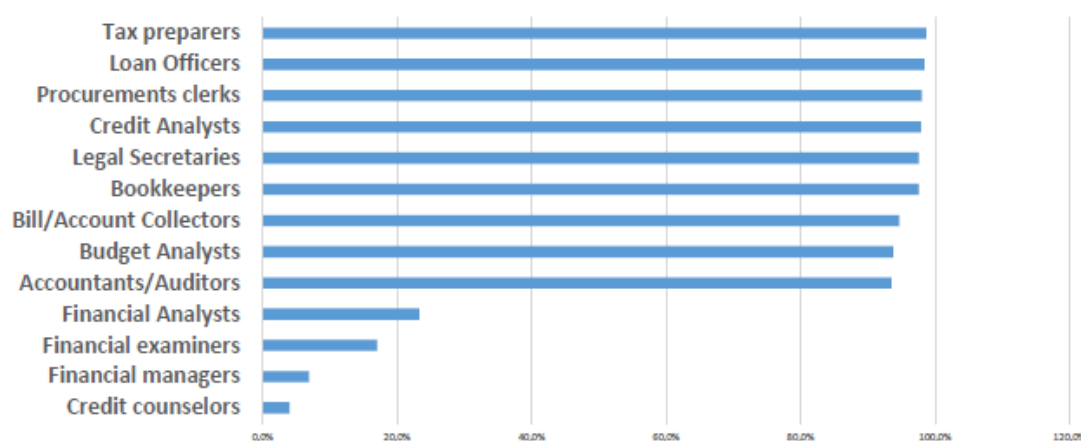


Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

- il presidio su alcune attività, storicamente appannaggio della professione, viene via via condiviso con sempre più soggetti, alcuni dei quali fondano il servizio su due asset principali: l'esistenza di una piattaforma tecnologica, che permette di industrializzare il servizio, e la *governance* dei dati;
- la consistenza della concorrenza, al di là dei valori percepiti dai commercialisti, rileva una forte presenza del prezzo (segmento rosso dell'istogramma) come leva competitiva, a significare che il mercato – senza entrare nel merito se a torto o a ragione – percepisce alcuni servizi come delle commodity.

**Digitalizzazione** – La digitalizzazione, sempre più pervasiva nella quotidianità personale e professionale, ha come primo effetto della sua applicazione la generazione di livelli superiori di efficienza. Ciò significa che nella medesima unità di tempo, è possibile svolgere una quantità di lavoro superiore, aumentando la produttività. L’effetto su alcune attività a elevato contenuto ripetitivo, tipiche di alcune aree in ambito fiscale, legale e paralegale, è immediato.

Figura 2 - Il rischio di automazione per tax, legal, paralegal



Fonte: Elaborazione Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

La figura 2 indica chiaramente che, laddove la componente intellettuale è più alta, la consistenza del rischio di automazione e, quindi, di sostituzione parziale o totale dell’operatore, è più bassa, mentre nelle situazioni un po’ più routinarie, il rischio si alza sensibilmente, quasi a toccare la completa sostituibilità. Significa che la tecnologia e il digitale sono il ‘lupo cattivo?’. Assolutamente no, per i seguenti motivi:

- grazie proprio alle tecnologie è possibile difendere meglio la marginalità con processi lavorativi più efficienti che, in mancanza di una dilatazione dei ricavi, permettono di ridurre i costi di produzione;
- le tecnologie sono un fattore abilitante e indispensabile per dialogare all’interno dell’ecosistema di appartenenza (colleghi, clienti, pubblica amministrazione, softwarehouse, fornitori, banche, ...), pena, come si diceva poc’anzi, la progressiva autoemarginazione.

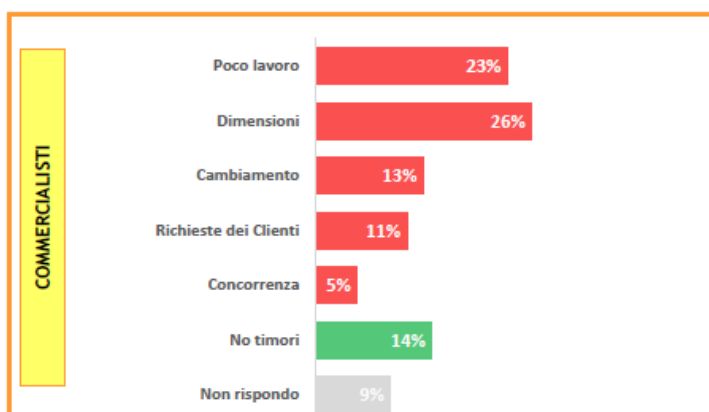
È, però, importante sottolineare i seguenti aspetti, per evitare equivoci:

- da sola la tecnologia non è sufficiente a garantire il cambiamento di passo. Non è sufficiente acquistare il meglio per ritenere di aver risolto l’adeguatezza del modello organizzativo o di business dello studio;
- se manca una profonda analisi che consenta di capire con precisione ‘chi siamo’ e ‘dove vogliamo/possiamo andare’ il rischio è di acquisire ciò che non serve e, quindi, non fare un investimento ma sostenere un costo;

- il professionista, oggi, da solo non va da nessuna parte. Occorre coinvolgere sia il personale dello studio per raccogliere i suoi suggerimenti di miglioramento e, inoltre, per programmarne crescita e aumentare il suo contributo alle attività a valore aggiunto, liberando tempo al professionista, in modo che possa dedicarsi allo sviluppo di nuove attività;
- le maggiori competenze richieste non sempre sono acquisibili in tempi consoni ai desideri del mercato. Nella visione evolutiva dello studio, è utile elaborare una strategia o una progettualità che permetta di inserire velocemente le nuove abilità nell'offerta dello studio (integrazione operativa o giuridica con altri soggetti con i quali rendere più profondo e ampio il portafoglio servizi, allargando anche il target di mercato).

Chi è riuscito a coniugare tutti questi elementi ha raggiunto non solo un vantaggio competitivo, ma sta affrontando con più serenità il timore di non avere lavoro a sufficienza per giustificare tutto l'impianto organizzativo dello studio e di non sapere come aumentarne le dimensioni (portafoglio clienti, ricavi, organico) (fig. 3)<sup>16</sup>.

Figura 3 - I timori dei professionisti



Base empirica: 2662 Studi di Commercialisti

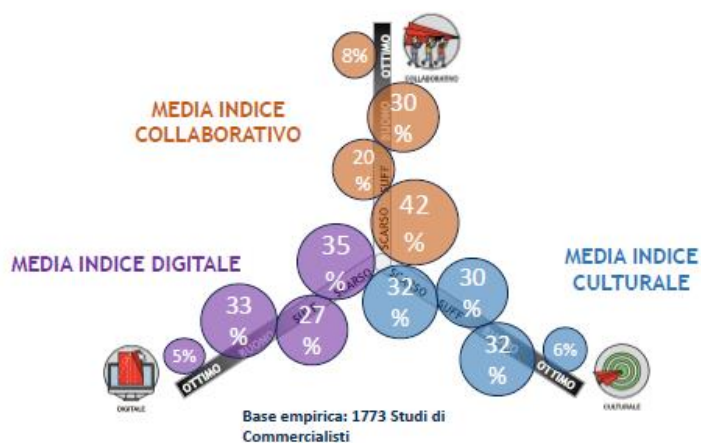
Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

L'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano ha costruito tre indici - cultura (digitale), collaborazione e digitalizzazione – pilastri nell'ambito dell'attuale economia, per individuare il posizionamento degli studi. Ogni indice si basa su un gruppo di variabili in base alle quali a ogni studio che ha risposto all'indagine viene assegnato un punteggio (scarso, sufficiente, buono, ottimo), che lo posiziona su ciascuno degli assi rappresentativi degli indici. La fotografia rivela che poco più del 70% degli studi di commercialisti, si posiziona a livelli scarsi o sufficienti su queste

<sup>16</sup> Il modello si basa su una serie di parametri in base ai quali, attraverso strumenti statistici, le risposte dei questionari sono state classificate e pesate, posizionando ciascuno sulla scala graduata dei tre assi (cultura, collaborazione, digitalizzazione).

tre dimensioni in termini di modelli organizzativi e di business<sup>17</sup>. Gli studi con i punteggi superiori (buono e ottimo) hanno un fatturato medio pari a più del doppio dei colleghi posizionati ai primi due livelli della scala (fig. 4).

Figura 4 - Le direttrici dell'economia digitale

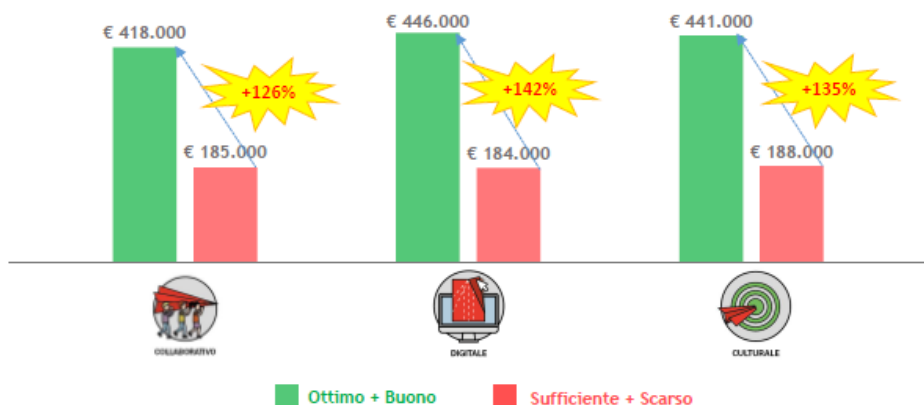


Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

Dalla Ricerca si evidenzia, inoltre, l'esistenza di una sorta di soglia minima di fatturato (circa 400mila euro) che permette, oggi, a uno studio di posizionarsi con più serenità nel contesto di mercato. Come dire: chi ha sviluppato collaborazioni (strutturate, non segnalazioni episodiche), chi ha un impianto digitale e chi dispone di una cultura su queste tematiche – in grado di comprendere la capacità delle tecnologie di generare valore economico-finanziario – è più facilmente inserito in un contesto di sviluppo e di serenità, senz'altro superiore a chi, invece, via via sta servendo sempre più clientela marginale (fig. 5).

<sup>17</sup> È opportuno sottolineare, per sgomberare il campo da qualsiasi rischio di equivoco, che i giudizi qualitativi (scarso, sufficiente, buono e ottimo) non sono assolutamente riconducibili alle competenze professionali ma esclusivamente ai modelli organizzativi e di business degli studi e alla loro capacità di esprimersi all'interno del contesto di mercato.

Figura 5 - Indici e fatturato



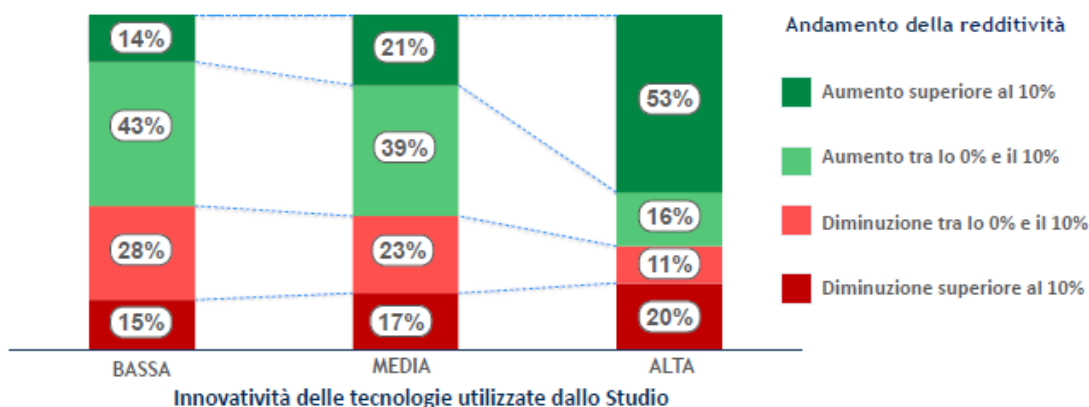
Base empirica: 2644 Studi di Professionisti

Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

## 2.2. Tecnologia, competenze e servizi

A ulteriore riprova che le tecnologie digitali siano un alleato nello sviluppo degli studi, la figura 6 evidenzia chiaramente la relazione tra investimento tecnologico e redditività.

Figura 6 - Redditività e tecnologie



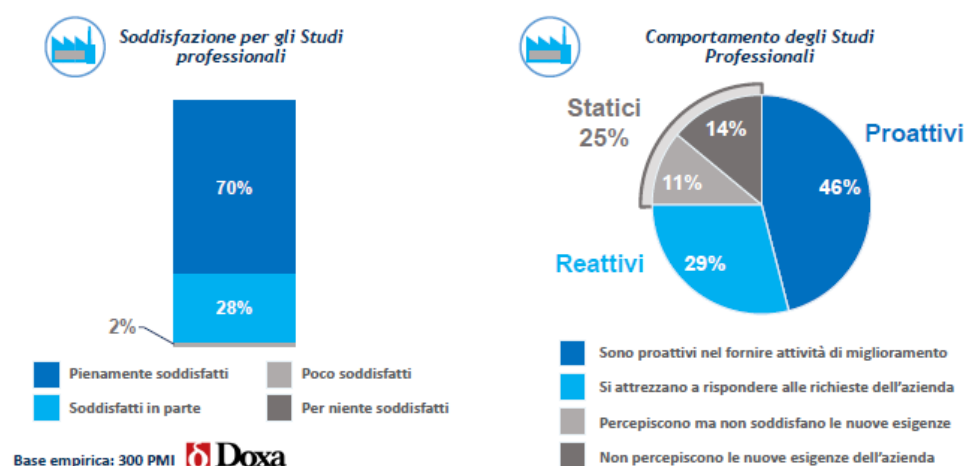
Base empirica: 3220 Studi di Professionisti

Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

La lettura da sinistra verso destra illustra il passaggio da studi con tecnologie a basso contenuto innovativo (prevalentemente le tecnologie basiche per l’esercizio dell’attività) a studi con tecnologie di medio contenuto innovativo (esempio: portali per la condivisione documentale con la clientela, siti internet dinamici, ...), fino a quelli con tecnologie ad alto contenuto innovativo (esempio: portali per la condivisione di attività con i clienti, business intelligence, workflow approvativi, ...); la lettura dal basso verso l’alto spiega, invece, la dimensione reddituale dell’ultimo biennio (aree rosse: redditività negativa; aree verdi: redditività positiva). Dall’incrocio di entrambe le dimensioni appare evidente

che a mano a mano che ci spostiamo da sinistra verso destra – da tecnologie a basso contenuto innovativo verso tecnologie ad alto contenuto innovativo – la redditività positiva, oltre il 10% rispetto all’anno precedente, aumenta di dimensioni, come pure cresce il numero degli studi. È, ovvio, a questo punto che tra i fattori su cui puntare, la tecnologia rivesta un ruolo primario per raggiungere obiettivi di miglioramento e stabilità. Ma, come accennato in precedenza, non basta. L’opinione dei clienti diventa importante per comprendere quali direzioni di sviluppo prendere. Il 70% delle PMI intervistate si ritiene soddisfatta dei servizi tradizionali ricevuti, mentre il restante 30% esprime parziale soddisfazione. Inoltre, poco meno della metà delle aziende ritiene proattivi i professionisti abitualmente utilizzati, mentre il 28% li giudica solamente reattivi alle richieste ricevute e il 25% statici (fig. 7).

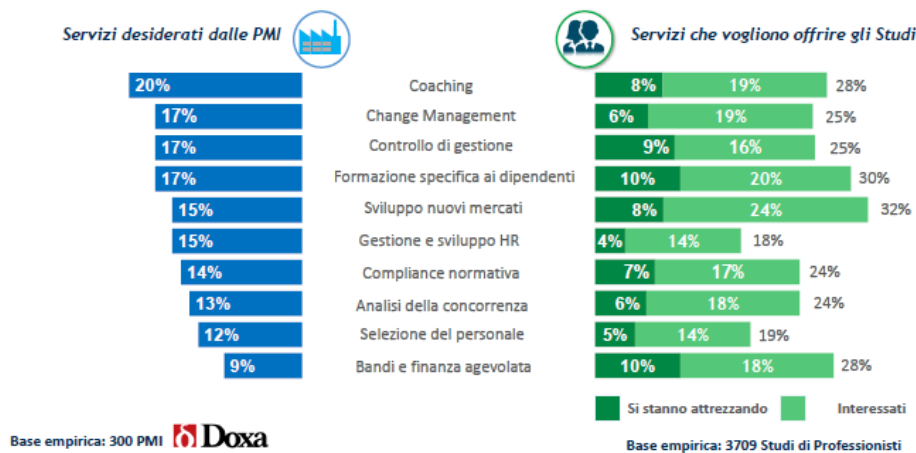
Figura 7 - Le PMI verso gli studi professionali



Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

Una ricerca simile, condotta oltre tre anni fa, sempre sulle PMI, dall’Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, aveva rilevato un livello di soddisfazione superiore all’80% e la richiesta da parte di quasi il 40% delle aziende di gradire più proattività da parte dei professionisti abitualmente utilizzati, soprattutto per avere supporto su alcune delicate situazioni gestionali relative al business aziendale. In sintesi: ieri e oggi, pur in presenza di un campione differente, riscontriamo dei denominatori comuni tra le due indagini. Le aziende sono soddisfatte per le prestazioni sui servizi tradizionali, ma auspicano più incidenza da parte dei professionisti sulle attività tipiche della gestione caratteristica aziendale, deputata a remunerare il capitale di rischio dell’imprenditore. Dall’indagine condotta, invece, nel corso del 2019, emergono le necessità delle aziende (fig. 8).

Figura 8 - I servizi desiderati dalle PMI e offerti dagli Studi



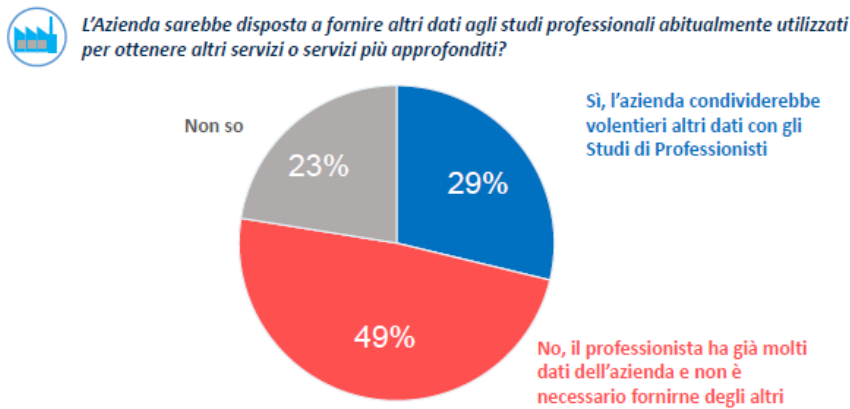
Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

I servizi desiderati passano dal coaching (inteso come supporto alle decisioni), al change management (supporto nella gestione del cambiamento non solamente nei processi lavorativi ma anche nei comportamenti individuali e nel riorientamento del business) e controllo di gestione, fino allo sviluppo di nuovi mercati e all'analisi della concorrenza, per citarne solamente alcuni. Dal confronto con ciò che, invece, viene proposto su queste tematiche da parte dei professionisti (area verde scuro degli istogrammi) emerge un evidente gap tra domanda e offerta effettiva che, si spera, possa essere colmato qualora le intenzioni manifestate da parte dei professionisti (area verde chiaro degli istogrammi) diventassero espressione di azioni concrete. È proprio da qui che comprendiamo quanto l'investimento in tecnologia sia necessario ma non sufficiente a garantire un processo di cambiamento dei modelli organizzativi e di business degli studi, in linea con le tendenze dal contesto attuale e prospettico.

L'ultima affermazione è ancor più vera se pensiamo a quella parte di servizi erogati dagli studi ancorati agli adempimenti civilistico-fiscali. Pur importanti per le aziende e per i professionisti, questi servizi assorbono all'interno degli studi una quota di tempo lavorativo destinata a diminuire proprio per effetto della digitalizzazione. I dati contenuti in questi adempimenti, vero e proprio petrolio del terzo millennio, possono diventare un'importante fonte da cui attingere per sviluppare nuovi servizi e fidelizzare ulteriormente la clientela acquisita e catturarne di nuova. Anche le aziende manifestano interesse sul tema (fig. 9)<sup>18</sup>, tanto che circa un terzo del campione dichiara apertamente la disponibilità a fornire altri dati oltre a quelli già abitualmente forniti ai professionisti.



Figura 9 - Disponibilità a fornire più dati



Base empirica: 300 PMI 

Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

Ma non è tutto, perché il 23% non sa rispondere, rivelando un grado di inconsapevolezza che potrebbe essere stimolato per individuare nuovi bisogni da soddisfare. Anche la metà restante del campione, in realtà, pur dichiarando di fornire già troppi dati ai professionisti, è potenzialmente coinvolgibile con proposte che non devono spiegare come trarre nuovo valore dai dati, ma fornire da subito nuovi servizi, in grado di superare la barriera dello scetticismo.

Se ragioniamo su tutto ciò, ci rendiamo conto quanto sia utile approcciare il mondo dei dati per le seguenti ragioni:

- valorizzare i dati storicamente presenti all'interno degli studi per confezionare nuovi servizi per la clientela, con una destinazione differente dalla *compliance* normativa. Si fa riferimento alla possibilità di costruire degli indicatori (*benchmark*) per aziende in portafoglio che appartengono al medesimo settore, in modo da fornire informazioni agili, ma dense di significato, sui punti di forza o di debolezza del cliente, confrontato con alcuni concorrenti territoriali;
- sviluppare sinergie collaborative – formalizzate o meno – con alcuni colleghi grazie alla possibilità di condividere dati del proprio portafoglio clienti – opportunamente anonimizzati – in modo da raggiungere almeno una minima rappresentatività di aziende appartenenti al medesimo settore, qualora il portafoglio del singolo studio sia scarso dal punto di vista della concentrazione in alcuni settori merceologici.

Limitarsi alla *compliance normativa*, impedisce di guardare la realtà con nuovi occhi, di andare oltre all'adempimento. Un esempio può meglio chiarire l'affermazione. La fattura elettronica, se valutata in termini normativi, è una pura commodity, erogabile da molti studi che, con ogni probabilità, si collocheranno su fasce di prezzo simili agli standard di mercato. Diverso è considerare la **fattura elettronica** non un documento fiscale ma un **momento organizzativo**, da cui il cliente può trarre benefici facilmente monetizzabili. Vale a dire:

- 
- dematerializzare, grazie all'intervento del professionista, altri documenti (per esempio quelli del ciclo dell'ordine);
  - migliorare alcuni processi lavorativi, grazie al loro snellimento, che si traduce in aumento della competitività aziendale;
  - ottenere nuovi servizi, grazie alla possibilità di leggere il corpo della fattura – xml in formato elaborabile – basati su alcuni benchmark forniti dagli studi (confronti tra le diverse voci di costo per le aziende dello stesso settore). Ciò aiuta immediatamente il cliente a capire come si posiziona rispetto ai concorrenti, al suo territorio e a percepire le aree di debolezza su cui intervenire, magari con l'ausilio del suo professionista. E tutto senza trasgredire il GDPR.

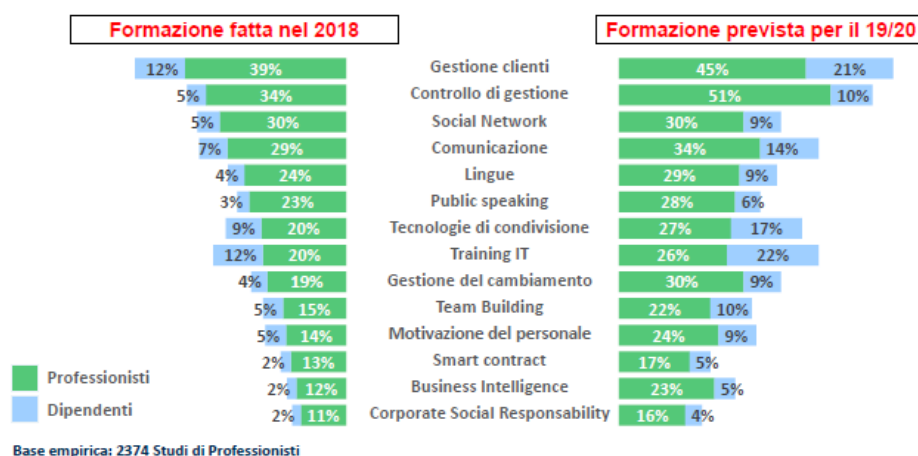
E questo è solo un esempio, che potremmo generalizzare per i corrispettivi telematici e per ciò che riguarda il decreto legislativo sulla crisi d'impresa e delle insolvenze.

Lo sforzo, quindi, non è tanto collegato alla difficoltà di cogliere delle nuove opportunità, ma alla capacità di non fermarsi all'evidente, cavalcando l'adempimento come fonte per ampliare i servizi erogati.

La formazione, ancora una volta, può aiutare ad aprire la mente e a orientare nuovi comportamenti. Tuttavia, l'indagine relativa ai percorsi formativi all'interno degli studi, su temi oltre all'aggiornamento professionale, rivela alcune criticità da sottolineare (fig. 10):

- la formazione svolta nel 2018 da parte dei dipendenti degli studi è stata scarsa e poco varia; ancora troppo concentrata sull'aggiornamento normativo e sull'addestramento all'uso delle tecnologie, esplora poco nuove aree di competenza come, per esempio, la gestione dei clienti, il controllo di gestione, i social network e così via. Il percorso di coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento è ancora lento e migliorabile. Per l'anno in corso e per il 2020, invece, le percentuali aumentano e si movimentano tra le diverse tematiche, segno di una percezione più matura che, auspichiamo, possa tradursi realmente in azioni concrete;
- la formazione dei professionisti, invece, abbraccia temi più vasti che segnalano una presa di coscienza sul proprio ruolo che, via via, sta ampliando l'orizzonte ed è in grado di curare la "sindrome da testa sulla scrivania", più volte dichiarata dai colleghi nelle diverse occasioni di incontro.

Figura 10 - La formazione negli Studi



Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale del Politecnico di Milano – edizione 2018-2019.

### 3. La gestione strategica dello studio professionale e la strategia dell'aggregazione quale variabile di successo

Se fino ad ora si è parlato di cambiamento, cerchiamo di comprendere quali possano essere gli effetti prodotti sull'organizzazione e sull'attività operativa di uno studio professionale.

Indubbiamente, è facile comprendere come il cambiamento in atto richieda una rivisitazione della professione, sia essa di tipo strategico, che di tipo gestionale-operativo, poiché si modifica il rapporto con gli *stakeholder* (Stato, clienti, ecc.), piuttosto che con la stessa struttura organizzativa interna. Si tratta, in altri termini, di acquisire e/o consolidare un approccio di tipo strategico nella gestione dello studio professionale che si possa riflettere sulle dinamiche operative del medesimo.

Affinché si possa quindi parlare di una vera e propria *gestione strategica* dello studio professionale, occorre stabilire con chiarezza la *vision*, gli obiettivi e le strategie.

La *vision* rappresenta l'elemento scatenante, il volano che caratterizza la cultura "imprenditoriale" dello studio. Con la *vision* si delineano i principali caratteri di unicità di uno studio rispetto ai suoi concorrenti, delineando il proprio ruolo in campo economico e sociale. Con la *vision* lo studio decide, in un certo qual modo, il "cosa" ed il "come" svolgere l'attività professionale.

Soffermandoci sul "cosa", occorre fare una distinzione tra la volontà di esercitare servizi di tipo "tradizionale" piuttosto che "non tradizionale", intendendo per "tradizionale" tutti quei servizi in un certo senso di tipo ripetitivo, quindi più standardizzabili, e correlati maggiormente agli adempimenti contabili e fiscali, come la tenuta delle scritture contabili, gli invii telematici, ecc. I servizi di tipo "non tradizionale" riguardano invece le attività più difficilmente standardizzabili, meno convenzionali come, ad esempio, pratiche di finanziamento, controllo di gestione, ecc..

È bene precisare, sin da subito, che la scelta del pacchetto servizi da offrire, incidendo sull'assetto organizzativo, non presenta automatismi in merito alla redditività economica e finanziaria. Dire,

---

infatti, che lo studio è di tipo <<tradizionale>> non vuol dire che il medesimo raggiunga risultati economico-finanziari precari rispetto a chi ha deciso di sviluppare un percorso di servizi <<non tradizionali>>. La ricchezza o meno dello studio non è infatti riconducibile solo ai servizi offerti, ma al “come” si organizzano e si erogano gli stessi. In definitiva, con la *vision* si interiorizza la volontà di voler indirizzare la propria attività verso l’una o l’altra ipotesi piuttosto che offrire una serie di servizi garantendo qualità di erogazione e soddisfazione del cliente finale.

Definita la *vision* si passa agli obiettivi che definiscono il fine che si intende perseguire sia in termini temporali (obiettivi di lungo, medio e breve termine) che in termini settoriali (ad esempio, area fiscale, area direzionale, area lavoro, ecc..). Obiettivo non vuol dire semplicemente crescere, ma stabilire con una certa scientificità quanto crescere, in che percentuale, con quale trend, quanti nuovi clienti ricercare, quali e quanti nuovi servizi proporre, stabilire la composizione del proprio portafoglio servizi, ecc.. Gli obiettivi possono dirsi: di *natura reddituale*, se sono focalizzati sull’incremento della redditività dello studio professionale; di *crescita e/o sviluppo*, in relazione alla diversificazione e differenziazione del pacchetto di servizi offerti; di *natura finanziaria-patrimoniale*, che mirano a realizzare e mantenere l’equilibrio finanziario dello studio; *obiettivi sociali*, che sono correlati al ruolo sociale che vuole ricoprire lo studio professionale.

Per concludere, le strategie, che tracciano il percorso da seguire per raggiungere gli obiettivi e che possiamo classificare in strategie di corporate, di business, funzionali e operative.

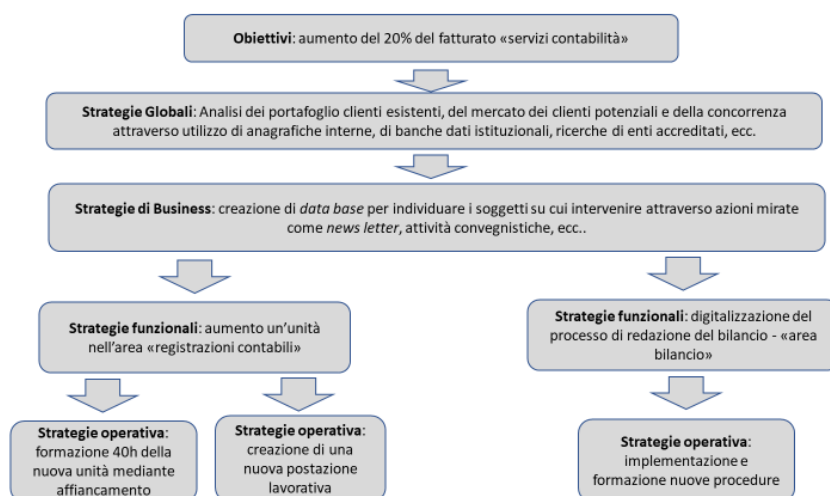
Le strategie di corporate riguardano lo studio nel suo complesso (entrare in nuovi mercati), le strategie di business (o di ASA) riguardano i singoli affari organizzati e gestiti dallo studio professionale.

A seguire le strategie funzionali con cui si interviene all’interno dell’organizzazione delle varie aree, come ad esempio, l’area parcellazione, l’area operativa, l’area sicurezza, ecc..

Per ultimo le strategie operative, che regolano l’attività delle singole unità operative, come potrebbe accadere con riferimento alle attività relative alle registrazioni contabili, agli invii telematici, alla redazione dei cedolini, ecc..

A titolo esemplificativo, riportiamo nella figura che segue un’ipotesi di percorso che dagli obiettivi giunge alla definizione delle strategie operative.

Figura 11 - rappresentazione di un'ipotesi di sviluppo di strategie all'interno dello studio professionale



A completamento della gestione strategica dello studio professionale vi sono anche i piani operativi, ovvero veri e propri budget con cui è possibile monitorare l'attività e rendicontare i risultati raggiunti, oltre che gli scostamenti registrati.

### 3.1. La strategia dell'aggregazione quale variabile di successo dello studio professionale

Il processo aggregativo rappresenta senza ombra di dubbio una tipologia di strategia *globale* o di *corporate*<sup>19</sup> poiché, attraverso lo strumento dell'aggregazione, lo studio professionale decide, in buona sostanza, di *sviluppare* il proprio business.

Le strategie di sviluppo possono essere, a loro volta distinte, in:

- strategie di concentrazione o focalizzazione;
- strategie di diversificazione.

Con le strategie di concentrazione, gli studi professionali sviluppano il proprio business all'interno dei settori che ritengono maggiormente attrattivi ed in cui possono garantire migliori competenze. Il che potrebbe realizzarsi attraverso processi di integrazione con altri studi che operano a monte e/o a valle della propria attività. Si potrebbe parlare quindi di una sorta di integrazione di tipo verticale tra chi svolge, ad esempio, attività correlata alla pianificazione nei

<sup>19</sup> Le strategie globali possono essere distinte in:

- le strategie di contrazione;
- le strategie di consolidamento;
- le strategie di sviluppo.

Le prime, ovvero le strategie di contrazione, riguardano solitamente periodi di difficoltà e che si concretizza mediante operazioni di liquidazione, cessione, ecc..

La strategia di consolidamento, invece, è adottata in periodi di stallo, o addirittura di recessione, quando si cerca di mantenere e difendere la propria posizione competitiva, attendendo tempi migliori. Le strategie di sviluppo hanno la finalità di accrescere la ricchezza prodotta dall'impresa.

---

passaggi generazionali, con chi è focalizzato sui servizi contabili (a valle), piuttosto con chi opera nell'ambito della fiscalità internazionale (a monte). Oltre ad un'integrazione di tipo verticale, la strategia di concentrazione potrebbe realizzarsi mediante un'integrazione di tipo orizzontale, qualora, ad esempio, uno studio che svolge prevalentemente servizi contabili decide di aggregarsi con chi eroga i servizi paghe.

Le strategie di diversificazione, invece, hanno come finalità quella di entrare in nuove aree di business ovvero in nuovi settori non direttamente riconducibili a quelli in cui già si opera. Anche in questa circostanza, volendo fare un esempio, avremo lo studio professionale che inizia a svolgere attività relative alle procedure concorsuali (nuove aree di business), piuttosto che in nuovi settori. In quest'ultima circostanza, lo studio professionale che opera nel settore agroalimentare decide di approcciarsi, ad esempio, al settore turistico-alberghiero.

La strategia di sviluppo per tramite del processo di aggregazione può essere indagata sotto due differenti accezioni, di cui la prima di "natura giuridica" e la seconda più "organizzativa-operativa".

Con un approccio "giuridico-formale" si tiene distinto lo studio individuale, dallo studio associato o dalle STP. Per cui, in buona sostanza, l'aggregazione si formalizza nel momento in cui due o più professionisti decidono di avviare uno studio associato o una società tra professionisti (STP).

Da un punto di vista "organizzativo-operativo", il percorso aggregativo, a partire dallo studio individuale, trova la sua prima forma di collaborazione nel cosiddetto "studio condiviso" con riferimento ai soli spazi e ai costi. La collaborazione sporadica, o meglio non formalizzata, costituisce un secondo step dell'aggregazione tra professionisti. In questo caso, ci troviamo di fronte a forme di blanda collaborazione, che hanno spesso finalità di tipo conoscitivo tra gli individui. A seguire i progetti di tipo aggregativo vero e proprio, in cui la collaborazione rappresenta un elemento imprescindibile e spesso formalizzato, da cui l'interscambio tra competenze e conoscenze, oltretutto la condivisione dei clienti.

Con quest'ultima forma aggregativa, il disegno strategico della collaborazione tra i professionisti si colora di nuove competenze a disposizione dei clienti e, più in generale, del mercato.

È bene chiarire che le forme di aggregazione di tipo strategico, non sempre seguono un percorso di aggregazione formale-giuridica. Per cui, potrebbe essere possibile creare forti sinergie di collaborazioni continuative, mantenendo, da un punto di vista organizzativo, uno studio di tipo individuale. Così come è indubbio che una crescente forma di aggregazione giuridica spesso si correla ad un'altrettanta forma di consolidata aggregazione da un punto di vista organizzativo-operativo.

Figura 12 - Livelli di aggregazione da un punto di vista “giuridico-formale” e “organizzativo-operativo”

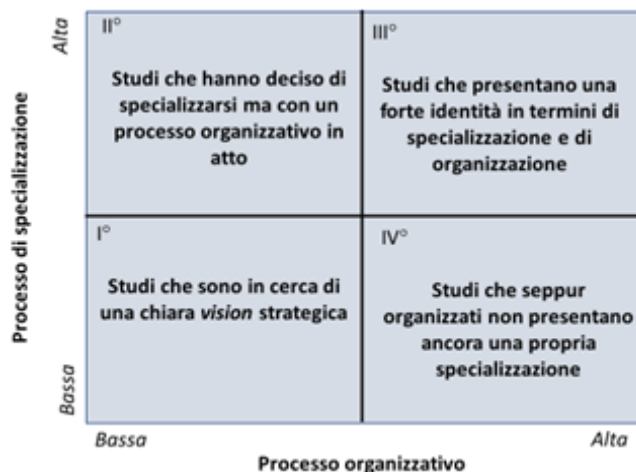


Al processo di aggregazione si abbina il fattore della specializzazione nell’attività professionale, poiché il professionista specializzandosi ha la possibilità di proporsi ed affiancarsi il collega che gestisce servizi diversi dal suo. Nel contempo entrambi hanno l’opportunità di offrire al cliente e, più in generale, al mercato una serie di attività in modo coordinato.

Affinché il tutto si possa realizzare, necessita attivare un percorso organizzativo che favorisca le relazioni tra i professionisti, indipendentemente dal fatto che condividano o meno una stessa struttura fisica. Una non adeguata organizzazione potrebbe rappresentare il principale ostacolo al processo aggregativo. In tal senso, l’organizzazione deve essere indagata considerando tre determinanti, ovvero la struttura organizzativa, i sistemi operativi, lo stile di comando.

Con la struttura organizzativa si deve mettere a punto ruoli e mansioni dei soggetti coinvolti. I sistemi operativi favoriscono l’integrazione tra diverse attività e, nel caso di specie, tra i professionisti. Costituiscono sistemi operativi, i sistemi informativi, i sistemi per la gestione delle risorse umane, i sistemi di comunicazione, ecc. Per finire lo stile di comando, che nel caso specifico andrà calibrato tra i professionisti che fanno parte dell’aggregazione. L’organizzazione, da un lato, e il focus sull’offerta dei servizi, dall’altro, sono gli elementi che disegnano il percorso della specializzazione dello studio professionale.

Figura 13 - Matrice “Processo organizzativo – Processo di specializzazione” nello studio professionale



---

In definitiva, la specializzazione rappresenterebbe un processo di naturale apprendimento da parte del professionista che svilupperebbe, in un percorso organizzativo, competenze sempre maggiori a servizio dell'esigenze espresse e latenti della clientela.

### 3.2. La "cultura del confronto" alla base del processo di aggregazione

L'elemento fondante di un'aggregazione tra studi professionali, a nostro avviso, è rappresentato da un atteggiamento mentale di profonda apertura, che chiama in causa la "cultura del confronto". L'esigenza del confronto deve trovare origine, a sua volta, nella consapevolezza che ciascun professionista ha propri limiti operativi ed intellettivi, ma nel contempo è fonte inesauribile di idee e di soluzioni.

Consapevoli di ciò, l'individuo è nella condizione di prendere coscienza dei propri punti di debolezza attraverso un atteggiamento di profonda umiltà. Il che vuol dire guardarsi dentro senza ritrosie e mettersi in discussione senza aver timore di scoprire le proprie criticità. È quanto spesso limita, o addirittura ostacola, un percorso di scambio di conoscenze e competenze tra due o più professionisti. La scarsa propensione alla condivisione e/o alla collaborazione spesso cela un profondo timore del confronto con gli altri: di evidenziare proprie deficienze di natura operativa e professionale, di essere giudicati, di perdere la propria clientela a vantaggio del collega professionista che eccelle in un determinato ambito.

Diverso è il concetto di aggregazione con cui si mette a disposizione del collega in modo incondizionato la propria competenza e l'esperienza, nel rispetto della cultura del *givers-gain*.

Parlando di cultura del confronto, oltre alle difficoltà sopra evidenziate, un ulteriore ostacolo è rappresentato dall'incontro tra due o più culture "professionali" differenti. Il tutto si traduce in potenziali "scontri" che si potrebbero registrare tra professionisti che per anni hanno organizzato la propria attività in un determinato modo e sono ostili al cambiamento.

Alla luce di quanto detto, ne consegue la necessità di facilitare la cultura del "confronto" e di strutturare il processo di aggregazione partendo dall'aspetto comunicativo, teso a rassicurare il o i professionisti coinvolti, poiché il percorso in atto condurrà il medesimo non a perdere la propria identità, bensì a fonderla con quella dei suoi colleghi, esprimendo con essi le differenti potenzialità a vantaggio proprio dello studio professionale.

Le fasi che potrebbero contrassegnare un processo di aggregazione tra studi professionali sono:

1. momento della preparazione;
2. momento dell'attuazione;
3. momento dell'istituzionalizzazione.

Analizziamole brevemente.

La prima fase, quella della *preparazione*, riguarda la conoscenza dell'interlocutore, non tanto da un punto di vista tecnico, quanto in termini di convinzioni e valori di fondo, che condizionando il comportamento del singolo professionista piuttosto che dell'intera organizzazione. Il principale



---

obiettivo è quello di verificare se vi sia una concordanza tra i valori e le credenze degli interlocutori, se ciò non fosse, comprendere se vi possano essere dei punti di convergenza.

Con la seconda fase, della *attuazione*, si dovrebbe definire e circoscrivere l'oggetto dell'aggregazione, ovvero stabilire il "cosa" si intende aggregare ed il "come" lo si vuole fare. A tal proposito, ci si potrebbe limitare, ad esempio, alla condivisione degli strumenti utilizzati, oppure includere anche i servizi offerti, oppure sviluppare forme di aggregazione per la condivisione anche di clienti. In questa fase è importante saper individuare il punto di avvio nel processo d'aggregazione basandolo su un crescente grado di fiducia. È come se si dovesse avviare un percorso di apprendimento incrementale su come costruire un rapporto di fiducia.

La fiducia rappresenta indubbiamente un elemento fondante nel processo aggregativo, in quanto da essa hanno origine motivazione e successo. Seppur diventa difficile misurare il grado di fiducia, potrebbe essere di stimolo definire insieme degli obiettivi raggiungibili e quantificabili (n° contratti su clienti in comune, n° ore di consulenza erogate a clienti in comune, n° servizi erogati a favore dell'altro professionista, incremento del fatturato post-aggregazione, ecc..). In questa circostanza è anche molto importante comprendere quali possano essere i vantaggi indiretti del processo aggregativo, come, ad esempio, la maggiore soddisfazione del cliente, la crescita professionale propria e dei propri collaboratori, ecc..

La terza ed ultima fase del processo aggregativo, la più delicata, è data dalla *istituzionalizzazione*, poiché costituisce il momento della interiorizzazione della "cultura del confronto".

Istituzionalizzare vuol dire far acquisire ai partecipanti all'aggregazione una maturità tale da rendere naturale il confronto, non solo interno all'organizzazione dello studio professionale, ma anche con i membri di altre organizzazioni, nei confronti, quindi, di tutti gli attori coinvolti nel processo aggregativo.

Le diverse classificazioni di aggregazione

Senza voler entrare nel merito delle differenti forme di aggregazione, proviamo a fornire una classificazione da cui sia possibile far emergere alcuni elementi, conseguenza del profilo strategico perseguito dallo studio in un'ottica di aggregazione.

Detto ciò, avremo:

- a) in base all'approccio comportamentale dei soggetti coinvolti è possibile parlare di aggregazione "passiva" ed aggregazione "proattiva";
- b) in base agli strumenti tecnologici utilizzati e alla metodologia di utilizzo, distinguiamo le aggregazioni "fisiche" e quelle "virtuali".

L'aggregazione passiva è quella forma di partnership che riteniamo possa essere finalizzata alla mera condivisione degli spazi e delle spese di gestione dello studio. A titolo esemplificativo, si pensi all'affitto, al software, ecc..

Nell'aggregazione di tipo proattivo prevale, invece, un atteggiamento mentale propositivo, votato al confronto, nella continua ricerca di sinergie tra le competenze e conoscenze dei partecipanti, indipendentemente dal fatto che quest'ultimi svolgano attività simili, o non, tra loro

---

(commercialisti che offrono servizi diversi, ovvero commercialisti con avvocati). La difficoltà maggiore che si potrebbe rilevare con l'aggregazione "proattiva" è di tipo culturale, poiché il professionista spesso ritiene che la strategia "win to win" non possa essere riconducibile ad alcuna forma di collaborazione con un altro professionista.

È naturale che un atteggiamento <<passivo>> può essere sinonimo di un atteggiamento di chiusura al cambiamento, e ancor di più al confronto con professionisti che non rientrano nella propria sfera d'azione. È come se, lo studio associato formato da due o tre professionisti, non ha alcuna intenzione di attivarsi per allargare la forma di aggregazione, ad esempio, con studi di commercialisti con altre specializzazioni. Di contro, un atteggiamento <<proattivo>> è espressione di una apertura al confronto e alla crescita con altre professionalità.

Passando all'altra classificazione, ovvero in base agli strumenti tecnologici e al loro utilizzo, distinguiamo l'aggregazione "fisica" rispetto all'aggregazione "virtuale". In modo semplicistico, le aggregazioni del primo tipo non rifuggono dalla tecnologia, ma allo stesso tempo non ne sfruttano per intero le potenzialità. Pertanto, nell'ipotesi dell'aggregazione "fisica", ad esempio, i computer sono collegati tra di loro mediante il supporto di un server fisico. Nel caso dell'aggregazione "virtuale", il collegamento dei medesimi è fatto utilizzando un sistema in cloud, utile per la condivisione di tutta la documentazione, anche con il cliente, a cui si potrebbe offrire un'area riservata per la sua fatturazione piuttosto che per le registrazioni contabili. L'aggregazione "virtuale" favorisce il dialogo a distanza, ricercando le competenze giuste senza che le medesime siano presenti nella struttura fisica. Si parla di studio "virtuale" che permette, nell'individualità della struttura "fisica" di essere aggregato con colleghi anche a molti chilometri di distanza. Per cui non necessiterebbero più grandi strutture con un'incidenza consistente dei costi fissi, ma strutture più snelle in grado di offrire una gamma di servizi al proprio cliente e a quello dei propri partner.

#### **4. Un modello alternativo di aggregazione basato sulla digitalizzazione degli studi**

L'attuale fase storica è caratterizzata da una forte digitalizzazione dei processi amministrativi, contabili, logistici e finanziari, dovuta oltre che ad iniziative portate avanti dalle singole aziende alla ricerca di processi sempre più efficienti, anche a fattori esterni, quale per esempio l'obbligo di fatturazione elettronica centralizzata eseguita dall'Agenzia delle Entrate per monitorare i contribuenti, oppure la vertiginosa crescita dell'economia digitale incentrata unicamente sull'impiego di piattaforme fruibili dai clienti in modalità cloud computing.

È necessario quindi ripensare lo studio professionale secondo un modello che sia in grado di adottare nuovi paradigmi nel creare valore e nell'interagire con la clientela ed i partner, avviando un percorso di evoluzione che faccia leva sui processi di digitalizzazione in atto a servizio dell'aggregazione tra gli studi professionali e tra i medesimi con i propri partner.

---

Pertanto, in questa evoluzione digitale dello studio, è necessario valutare l'attivazione di nuove forme di collaborazione con altri studi, utile sia ad alimentare una crescita professionale che avviare un eventuale percorso di aggregazione con altri studi, ma è necessario analizzare almeno tre aspetti:

- la digitalizzazione e nuove modalità di interazione;
- il percorso per una aggregazione digitale degli studi;
- il modello di studi aggregati in forma digitale.

#### 4.1. *La digitalizzazione e nuove modalità di interazione*

Lo studio professionale da sempre genera valore interagendo con almeno quattro entità: la clientela, la pubblica amministrazione, i partner tecnologici, ed i partner non tecnologici. La forte trasformazione digitale a cui stiamo assistendo in questi anni, vede trasformarsi tale ecosistema in un ambiente sempre più virtuale, ove l'interazione avviene sempre più in modalità digitale, e molte attività vengono demandate a software, procedure informatiche, piattaforme web, e sistemi automatizzati.

In un tale contesto, è necessario non perdere di vista la centralità che deve continuare ad avere lo studio professionale, ma al contempo attivare un percorso di evoluzione digitale al fine di poter continuare ad interagire con i suddetti soggetti.

##### 4.1.1. *Clientela*

In un percorso di evoluzione digitale dello studio, la relazione con la clientela, vero patrimonio dello studio, dovrebbe essere caratterizzata dai seguenti aspetti:

- piattaforma cloud di emissione e ricezione delle fatture elettroniche. Lo studio dovrebbe mettere a disposizione della clientela una piattaforma fruibile in modalità cloud computing che consenta l'emissione e la ricezione delle fatture elettroniche, ed in questo modo lo studio avrà già i dati in formato elaborabile XML da poter importare in contabilità, oltre che fidelizzare i clienti evitando che questi adottino soluzioni alternative;
- soluzione cloud per una gestione condivisa della contabilità. Lo studio dovrebbe spingere i clienti che eseguono in autonomia la elaborazione dei dati contabili, ad adottare software di contabilità fruibile in modalità cloud computing oppure avere la possibilità di accedere da remoto ai dati memorizzati sui server del cliente al fine di consentire allo studio di intervenire da remoto a verificare, rettificare o integrare le registrazioni contabili, oltre che fornire servizi quali controllo di gestione oppure previsioni di cassa;
- soluzione cloud per una gestione condivisa dei documenti. Lo studio dovrebbe spingere i clienti ad impiegare sistemi di gestione documentale fruibili in modalità cloud computing ed in grado di condividere i documenti gestiti, quali i documenti di trasporto emessi e ricevuti, gli ordini emessi e ricevuti, le offerte economiche emesse e ricevute, etc.

- 
- nuovi servizi per valorizzare i dati gestiti. Lo studio dovrebbe iniziare a valorizzare i dati che risiedono nella piattaforma cloud che i clienti utilizzano per emettere e ricevere le fatture elettroniche al/dal SDI, ed è quindi necessario attivare nuovi servizi quali il controllo di gestione, le previsioni di cassa, soluzioni alternative di smobilizzo dei crediti, etc.
  - informative ed aggiornamenti tramite nuovi strumenti. Lo studio dovrebbe iniziare ad informare ed aggiornare la clientela tramite strumenti ben più efficaci della semplice newsletter, quale per esempio video da divulgare tramite l'ausilio di piattaforme di *video sharing* (e.g. Youtube, Facebook Watch, Dailymotion, etc). È risaputo infatti che sono molto apprezzati sistemi di aggiornamento video, che l'utente può anche ascoltare tramite smartphone, anziché newsletter che richiedono un computer oppure un tablet per la lettura, ed utilizzare le sole newsletter per gli approfondimenti.

#### 4.1.2. Partner tecnologici

È stato volutamente impiegato il termine “partner tecnologici” anziché software house, in quanto non sono più meri fornitori di software quanto piuttosto veri e propri partner nell'attivare percorsi utili a creare business per lo studio, ed in grado quindi di capire le esigenze dello studio e fornire soluzioni adeguate ed integrate con le procedure esistenti.

L'interazione con i partner tecnologici dovrebbe essere caratterizzata dai seguenti aspetti:

- premiare l'integrazione tra i diversi software. Lo studio dovrebbe premiare l'integrazione tra le diverse soluzioni informatiche adottate, intesa come capacità dei software di scambiarsi tra loro dati in modo veloce e senza ambiguità, consentendo di svolgere attività ed elaborazioni senza che vi sia la necessità di alcun intervento umano a supporto.
- giocare da attori anziché da spettatori. Lo studio, nell'individuare le nuove soluzioni software da adottare, dovrebbe partire dalle esigenze proprie e della clientela, e da qui ricercare la risposta più adeguata, che se non fornita dal partner tecnologico di riferimento, potrà essere trovata in soluzioni alternative, non perdendo però di vista l'importanza della integrazione con i restanti software di studio. Se, per esempio, vi è l'esigenza di fornire un servizio di controllo di gestione ad un cliente che elabora la contabilità in autonomia ed il partner tecnologico dello studio non ha una soluzione adeguata oppure non integrabile, si potrà valutare la software house del sistema ERP/contabile del cliente per capire se vi è una soluzione che può essere adottata.

#### 4.1.3. Partner non tecnologici

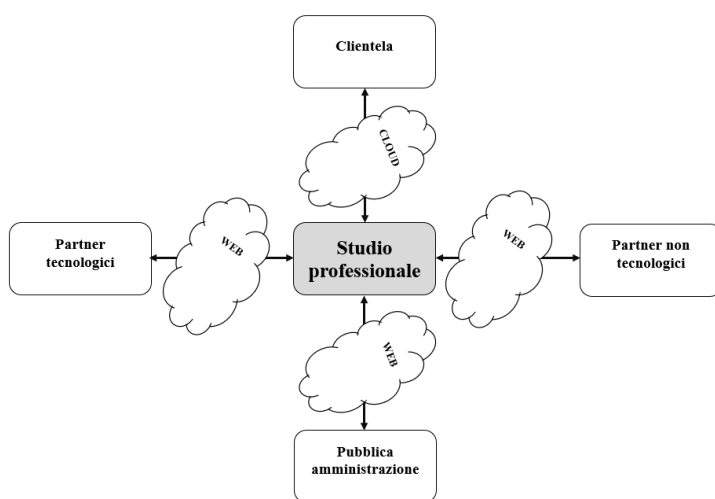
Un ruolo certamente rilevante lo giocano i partner non tecnologici, che possiamo definire come coloro che interagendo con lo studio, sono in grado di partecipare in modo attivo alla creazione di valore. Rientrano nell'ambito dei partner non tecnologici gli studi dei colleghi, gli enti di formazione,

le banche dati normative, etc., rilevando che la interazione con i suddetti soggetti, sarà sempre più svolta tramite strumenti digitali.

#### 4.1.4. Pubblica Amministrazione

L'interazione con la pubblica amministrazione, che per la maggior parte dei casi significa Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, Tribunali, etc., sta evolvendo sempre più verso forme digitali, e per questo è necessario dotarsi di strumenti utili ad agevolare la suddetta interazione, come per esempio lo SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) o la firma digitale.

Figura 14 - I quattro soggetti con cui interagisce lo studio



#### 4.2. Il percorso per una aggregazione digitale degli studi

Il percorso che lo studio potrebbe seguire per cercare di aggregarsi con altri studi, secondo logiche prettamente digitali, potrebbe essere composto dalle seguenti 5 fasi:

- **Fase 1: Partecipazione dello studio a *professional networking* o *social networking*.** La prima attività che lo studio dovrebbe avviare, è individuare uno o più *professional networking* (e.g. LinkedIn, Meetup, etc), oppure *social networking* (e.g. Facebook, Youtube, WhatsApp), in grado di agevolare l'interazione con nuovi studi professionali, oppure colleghi. Sarà necessario dapprima presentarsi, evidenziando quelle che sono le specializzazioni dello studio, dopodiché si potrà iniziare a partecipare alle discussioni, dibattiti, confronti, oppure rispondere a quesiti o problemi posti dai colleghi. La partecipazione a queste forme di interazione digitale, soprattutto se si impiegano i canali monotematici tipici dei *professional network* (e.g. LinkedIn), tenderanno a premiare i colleghi già specializzati, e questo ingenererà nei restanti colleghi la convinzione della ormai improrogabile necessità di specializzarsi, anticipando nei fatti quello che sarà l'evoluzione della professione nel prossimo futuro.

Strumenti informatici: *professional networking*, *social networking*.

---

Eventuali criticità: nessuna, gli studi continuano ad essere assolutamente autonomi.

- Fase 2: Cooperazione su attività comuni. Dopo che è stata superata una prima fase caratterizzata da una maggiore conoscenza in termini di attività svolte, specializzazioni, localizzazione geografica, dimensione dello studio, ed altri aspetti quali tipologia di clientela, lingue straniere conosciute, software utilizzato, etc., può essere avviata la successiva fase in cui gli studi iniziano ad adottare forme elementari di cooperazione, come per esempio alternarsi nello svolgere alcune attività comuni oppure condividere informazioni, con notevoli benefici in termini di tempo e risorse risparmiate.

Forme elementari di cooperazione sono per esempio la redazione delle newsletter informative da inviare periodicamente alla clientela, che potrebbero essere redatte alternandosi nella stesura, oppure suddividendosi gli argomenti, oppure la partecipazione a convegni, il cui costo di partecipazione potrebbe essere suddiviso tra gli studi con condivisione di un documento, redatto dal collega che vi ha partecipato, riportante gli aspetti emersi durante l'evento.

Strumenti informatici: piattaforme di *File sharing* e *web conferencing*.

Eventuali criticità: pur continuando ad essere autonomi nello svolgimento delle proprie attività, gli studi utilizzano documenti, resoconti e modulistica predisposti da altri, e si confrontano su diversi aspetti, come per esempio quelli formativi ed organizzativi.

- Fase 3: Condivisione di conoscenza, esperienza e know-how. Dopo che i diversi studi hanno avuto modo di conoscersi meglio, cooperando in alcune attività comuni, condividendo quindi metodologie e procedure tipiche dei singoli studi (e.g. fonti impiegate per stilare la newsletter, enti di formazione di riferimento, etc), la fase successiva dovrebbe consentire di avviare quel percorso ben più delicato che potremmo definire di "condivisione" e che dovrebbe portare gli studi a collaborare su talune attività ed iniziare quindi a condividere conoscenza, esperienza e know-how. In questa fase potrebbero svilupparsi forme di collaborazione "spot", dove nella sostanza vi può essere uno studio che ha la necessità di fornire ad un cliente un supporto assistenziale in un'area non presidiata, ed anziché investire tempo e risorse nell'affrontare il nuovo argomento, potrebbe richiedere l'intervento di un altro studio con cui ha iniziato a cooperare. In questa fase, se vi è la necessità di condividere documenti o file, potrebbe essere necessario anonimizzare il cliente, mentre strumenti utili da utilizzare sono le tante piattaforme di *File sharing* (e.g. Dropbox, Google Drive, Box, Apple iCloud, Microsoft OneDrive, etc.), oppure, qualora sia necessario un incontro virtuale utilizzare una delle diverse soluzioni di *web conferencing* (e.g. Skype, Zoom, Go ToMeeting, Fuze, etc).

Strumenti informatici: piattaforme di *File sharing* e *web conferencing*.

Eventuali criticità: demandando alcune attività o servizi ad altri studi, vi è l'esigenza di definire alcuni specifici aspetti, tra cui chi dovrà interfacciarsi con il cliente, quali onorari richiedere e loro regole di ripartizione, stilare accordi di riservatezza ed eventuali adempimenti in ambito privacy e antiriciclaggio.

- 
- **Fase 4: Condivisione di dati ed informazioni.** È questa la fase dove la collaborazione entra nel vivo, e può riguardare lo svolgimento di attività che potranno essere svolte su specifici clienti oppure su tutti i clienti dello studio, svolte da un solo studio oppure da più studi, e dove si iniziano a condividere dati, cioè qualsiasi carattere, numero, simbolo, etc. che può essere interpretato senza ambiguità da un sistema informatico, ed informazione, cioè dati che dopo opportuna elaborazione possono essere letti da un essere umano e creare informazione e quindi valore per l'utente.

L'impiego di soluzioni software in modalità *cloudcomputing* oppure l'accesso da remoto ad una contabilità condivisa tenuta in autonomia dal cliente, agevola certamente la condivisione dei dati tra i diversi studi, come nei casi in cui vi sia l'esigenza di svolgere un'attività di controllo di gestione, oppure previsioni di cassa in cui vengono acquisiti i dati direttamente dal sistema contabile del cliente.

È necessario formalizzare anche nei dettagli la condivisione dei dati e delle informazioni che viene eseguita tra i diversi studi, indicando per esempio la procedura adottata, la presenza di un eventuale termine, etc., prevedendo altresì clausole di riservatezza dei dati condivisi.

Strumenti informatici: piattaforme di *File sharing* e *web conferencing*, software fruibili in modalità *cloud computing* (e.g. contabilità condivisa, etc.).

Eventuali criticità: le attività oppure i servizi demandati ad altri studi non sono più un fatto occasionale ma abituale, e quindi vi è l'esigenza di formalizzare ulteriori specifici aspetti, tra cui le procedure e le regole di fruizione dei software in modalità *cloud computing*, la gestione dei ruoli e degli utenti, la separazione dei compiti, etc.

- **Fase 5: Definizione delle competenze ed unico logo per lo studio aggregato in forma digitale.** L'ultima fase è certamente la più delicata perché è quella in cui si gettano le basi di quello che potrebbe diventare un vero e proprio studio aggregato seguendo logiche digitali, ed aspetti particolarmente delicati sono la definizione delle competenze da attribuire ai singoli studi e la modalità di redistribuzione degli onorari.

Con riguardo al primo aspetto, e cioè la definizione delle competenze da attribuire ai singoli studi, è necessario stilare un prospetto riportante i servizi e le attività che lo studio aggregato andrà a fornire, attribuendo i singoli servizi ed attività ai diversi studi, oppure anche a più studi, ma in questo caso sarà necessario evidenziare la logica adottata nel suddividere il servizio da riassegnare.

Con riguardo invece alla modalità adottata nel redistribuire gli onorari, questo può avvenire secondo diverse logiche, quali per esempio il tempo impiegato nello svolgere l'attività, oppure a forfait con un importo predefinito, oppure mista, prevedendo quindi un importo fisso prestabilito ed un importo commisurato al tempo impiegato per svolgere l'attività.

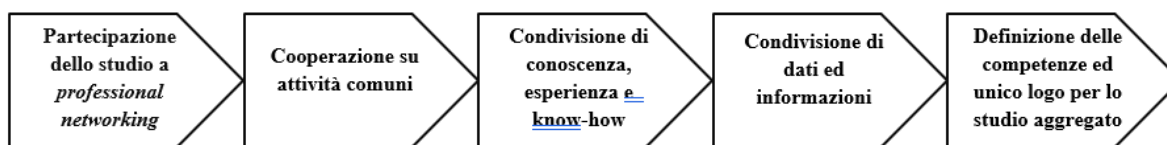
Nei casi in cui una delle controparti sia uno studio di consistenti dimensioni, il percorso di aggregazione potrebbe terminare con la fase 4, dove cioè si attivano forme di collaborazione continuative tra il grande studio ed i piccoli studi perlopiù altamente specializzati. Qualora però le controparti siano studi di piccole dimensioni ed interessati a rafforzare la collaborazione in

essere, sarà utile proporsi all'esterno con un'immagine di struttura aggregata, come per esempio "Studio professionale Alfa - Dott. Bianchi Paolo, Dott.ssa Neri Rita, Rag. Rossi Marco, Dott.ssa Verdi Maria", dove il Dott. Bianchi Paolo potrebbe per esempio essere un Commercialista con studio a Firenze ed esperto in imposte dirette ed Iva, la Dott.ssa Neri Rita essere Commercialista con studio a Vicenza e fornire servizi di tenuta della contabilità e bilancio, il Dott. Rossi Marco essere Consulente del Lavoro con studio a Bari e fornire servizi di elaborazione paghe e contributi, e la Dott.ssa Verdi Maria essere Commercialista residente a Catania, e non avere alcun studio ed essere specializzata nel controllo di gestione.

Strumenti informatici: piattaforme di *File sharing* e *web conferencing*, software fruibili in modalità *cloud computing* (e.g. contabilità condivisa, etc), software di project e task management, software di time tracking, etc.

Eventuali criticità: forme aggregate di più studi basate su logiche digitali necessitano di una specifica formalizzazione utile a gestire i rapporti interni tra i diversi componenti oltre che con i soggetti esterni, come per esempio le competenze da attribuire ai singoli studi, la modalità di redistribuzione degli onorari, le politiche ed i budget da destinare alla promozione del logo comune, etc.

Figura 15 - Le 5 fasi per una aggregazione digitale degli studi



#### 4.3. Il modello di studi aggregati in forma digitale

Un modello di come potrebbero essere organizzati più studi aggregati in forma digitale, da un punto di vista informatico dovrebbe tener conto almeno dei seguenti tre aspetti:

- la definizione dei dati e delle informazioni da condividere;
- il software documentale e di contabilità in cloud.

##### 4.3.1. La definizione dei dati e delle informazioni da condividere

Un importante aspetto da rilevare, almeno in una prima fase, è la necessità di stabilire quali dati ed informazioni i singoli studi vorranno condividere, visto che potrebbero per esempio avere clienti i cui dati non li vorranno condividere, clienti per cui li vorranno condividere solo in parte (e.g. vengono condivisi solo i dichiarativi e non la contabilità) e clienti per cui li vorranno condividere in pieno, oppure avere documenti dello studio che non vorranno condividere, altri che saranno condivisi solo in parte (e.g. vengono condivisi solo i facsimili di contratti), ed altri ancora che invece saranno pienamente condivisi. Al fine di consentire una efficiente gestione delle suddette attività, è



---

necessario avere strumenti software adeguati che consentano agli studi aggregati di definire con precisione quali dati condividere, non condividere, oppure condividere in parte, rilevando che lo stesso dato potrebbe essere condiviso con uno studio ma non con un altro studio.

#### 4.3.2. *Il software documentale e di contabilità in cloud*

Al fine di consentire agli studi aggregati di poter accedere da remoto ai dati ed alle informazioni condivise, è necessario adottare software fruibili in modalità cloud computing, e quindi nella sostanza sarebbe utile avere:

- software di contabilità in cloud. È necessario che gli studi aggregati siano in grado di condividere la contabilità della clientela, e quindi adottare software di contabilità in cloud, con strumenti efficienti di gestione degli accessi utili a permettere la consultazione ai dati e/o ai documenti. Qualora questo non sia possibile, esistono comunque altre soluzioni informatiche che consentono di accedere da remoto ai dati ed ai documenti memorizzati nel computer, rilevando però che in questi casi sarebbe utile monitorare le attività svolte da remoto;
- documenti e file in cloud. Anche i documenti ed i file dovrebbero essere condivisi tramite l'ausilio di sistemi di gestione documentale in cloud, consentendo in questo modo ai diversi studi di accedere e poter lavorare ai medesimi documenti. Al fine di evitare la sottrazione di dati a seguito di attacchi informatici, è sempre possibile cifrare i documenti memorizzati, così come è possibile adottare anche piattaforme gratuite di *File sharing* (e.g. Dropbox, Google Drive, Box, Apple iCloud, Microsoft OneDrive, etc.);
- contabilità condivisa con i clienti. I clienti che eseguono in autonomia la elaborazione dei dati contabili, dovrebbero essere spronati ad adottare software di contabilità in cloud oppure altre soluzioni software in grado di consentire l'accesso da remoto ai dati memorizzati, consentendo in questo modo allo studio di poter intervenire a verificare, rettificare o integrare le registrazioni contabili, oltre che esportare i dati memorizzati al fine di attivare servizi quali controllo di gestione oppure previsioni di cassa.

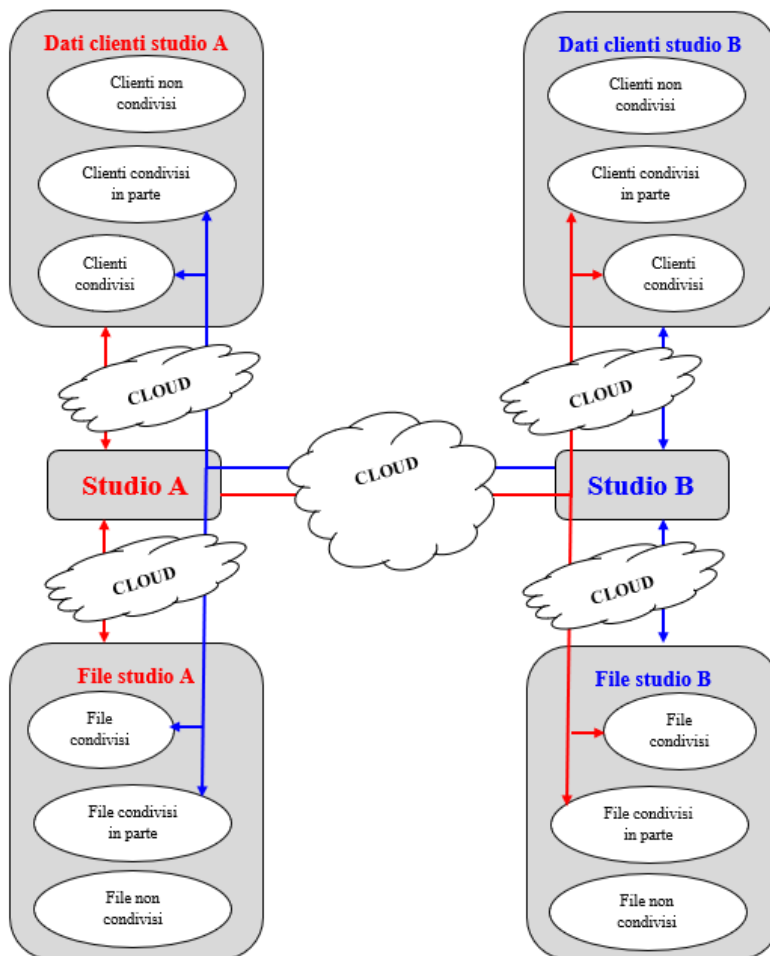
#### 4.3.3. *Il Software di task management e time tracking*

L'attribuzione delle attività ai singoli studi ed il monitoraggio dei lavori svolti, oltre che il tempo dedicato alle singole attività, dovrebbero essere gestiti tramite dedicati strumenti software, ed è quindi necessario avere almeno i seguenti strumenti:

- project e task management software. Quando più studi lavorano su un unico progetto, è necessario avere uno strumento in grado di gestire le attività delle persone che vi lavorano, che potrebbe comprendere per esempio un diagramma di GANTT per l'assegnazione delle attività e la tempistica, la gestione delle priorità, la gestione delle revisioni e l'approvazione dei documenti redatti, la condivisione delle problematiche o delle criticità emerse, etc.;

- time tracking software. Quando più studi lavorano su un unico progetto, è necessario tracciare il tempo dedicato da ciascuno, e questo sia nei casi in cui la redistribuzione degli onorari avvenga in base al tempo dedicato nello svolgere le attività assegnate, sia nel caso in cui sia a forfait, dato che sarà necessario avere informazioni sul tempo impiegato per rivedere eventualmente l'importo stabilito.

Figura 16 - Modello di due studi aggregati in forma digitale



## 5. Conclusioni

Alla luce di quanto esposto in precedenza, risulta chiaro che il processo di aggregazione con il supporto della digitalizzazione costituisce un passaggio quasi obbligato per gli studi professionali che vogliono prontamente rispondere al cambiamento dell'ambiente. Il cliente, sempre più esigente, richiede servizi sempre più specializzati e non sempre un singolo professionista, anche a causa del già citato limitato ciclo di vita delle competenze, è in grado di offrire risposte compiute e mirate.

La sfida all'aggregazione professionale, come leva strategica competitiva di successo, tesa a trovare nuovi business e/o a consolidare quelli esistenti, richiede sicuramente un diverso atteggiamento al

---

cambiamento; un atteggiamento di tipo proattivo, volto cogliere tutte le opportunità, alimentando un percorso di crescita dello studio professionale.

Il processo di aggregazione non è sempre semplice e dev'essere graduale e costante. Alla base di tutto vi è sicuramente un comune approccio culturale, improntato alla collaborazione e al confronto con altri colleghi professionisti, senza alcuna ritrosia, per sviluppare le competenze e le opportunità professionali di coloro che partecipano al processo aggregativo.

Si è voluto ribadire come si amplia il significato di "aggregazione", intesa non più come grandi strutture all'interno delle quali operano più professionisti, ma anche come singoli professionisti che da strutture separate dialogano tra loro, servendosi della digitalizzazione. Si tratta di strumenti che permettono innanzitutto di migliorare l'interazione con i principali stakeholder (clienti, fornitori, colleghi, Pubblica Amministrazione, ...) e sono: software, piattaforme cloud, piattaforme web, ecc.

Oltre a ciò, ci si è soffermati sugli strumenti della digitalizzazione, per i quali è previsto un percorso di implementazione e di utilizzo. Nello specifico, l'aggregazione parte dalla mera partecipazione dello studio ai networking, fino ad arrivare alla condivisione di competenze e addirittura di dati ed informazioni, condividendo, in quest'ultima circostanza, i clienti e le loro esigenze.

Condivisione vuol dire, quindi, offrire ad un target di clienti maggiore i propri servizi in cui si è raggiunta una discreta specializzazione, nel rispetto del rapporto con gli altri professionisti e con la consapevolezza di dover, a propria volta, mettere a disposizione i propri clienti per i servizi altrui. La soddisfazione del cliente non può che tradursi in valore aggiunto per il singolo studio. Valore aggiunto da leggere anche in una prospettiva di maggiore fidelizzazione da parte dell'utente finale, che non avrà alcuna intenzione di interrompere il rapporto di consulenza con il proprio commercialista che, in funzione del processo aggregativo con altri studi, sarà in grado di offrirgli quanto da lui richiesto.