

Prefazione .....	IX
Introduzione .....	XI

## **Capitolo 1 / I servizi di consulenza dei commercialisti e le caratteristiche della clientela PMI**

1. Il servizio di consulenza .....	1
2. Tipologie di consulenza e settori d'interesse .....	4
3. Le dimensioni del mercato delle PMI: composizione del mercato di fruizione dei servizi di consulenza in Italia .....	7
4. PMI e settore manifatturiero .....	8
5. Imprenditorialità italiana .....	9
6. Finanziamenti e difficoltà a incassare i crediti .....	10
7. Accesso al credito .....	10
8. Deterioramento del merito creditizio delle PMI .....	11
9. Competenze e innovazione delle PMI .....	14
10. PMI e internazionalizzazione .....	16
10.1. L'efficienza aiuta l'internazionalizzazione delle PMI .....	19
10.2. Internazionalizzare per servire i mercati locali .....	19
10.3. Le eccellenze italiane nel mondo .....	20
11. Le Micro PMI .....	21
11.1. Fattori di contesto delle Micro PMI .....	22
11.2. Dinamiche statistiche delle Micro PMI .....	23
11.3. Micro PMI fortemente dipendenti dalle banche .....	23
11.4. Conto energetico e logistica inadeguata .....	23
11.5. Scarsa presenza all'estero delle Micro PMI .....	24
12. Trasformazione del sistema imprenditoriale delle PMI a seguito della crisi .....	24
13. Le PMI artigiane nel contesto globale .....	25
13.1. Valorizzare la cultura artigiana .....	26
13.2. La consulenza del commercialista per l'artigiano .....	27
14. Insieme per competere .....	28

## **Capitolo 2 / Il mercato dei servizi di consulenza**

1. Dimensione del mercato della consulenza direzionale .....	32
2. I numeri dei commercialisti .....	44
2.1. Iscritti all'Albo .....	44

2.2. Iscritti alle Casse di Previdenza (CNPADC e CNPR) .....	46
2.3. Reddito medio e volume d'affari dei commercialisti .....	46
2.4. Tipologie di attività .....	50
2.5. Composizione del fatturato dei commercialisti .....	51
2.6. Determinazione del fatturato distinto per macrocategorie .....	52
2.7. I giovani praticanti .....	53
2.8. Dimensione degli studi .....	54
3. I Centri di Assistenza Fiscale .....	55
4. Dati di sintesi .....	56
4.1. Il numero complessivo di operatori .....	56
4.2. Il volume d'affari generato dagli operatori del settore .....	56
4.3. Il valore del mercato dei servizi basici della consulenza fiscale e della tenuta della contabilità .....	57
Appendice: L'evoluzione della professione di commercialista. A cura di Tommaso Di Nardo (pubblicato su PRESS di marzo 2014) .....	58

### **Capitolo 3 / Lo scenario competitivo**

1. La crisi attuale e le sue caratteristiche .....	65
2. L'era dell'austerità .....	67
3. I piccoli studi professionali .....	68
4. Rigidità del modello di business dei professionisti e, in particolare, dei commercialisti .....	69
4.1. Collaboratori e dipendenti demotivati .....	70
4.2. Oltre la razionalità .....	70
4.3. I clienti sono sempre più esigenti .....	71
4.4. Asimmetria del rapporto con i clienti .....	71
5. Oltre le tariffe .....	72
5.1. Abolizione delle tariffe .....	72
6. Il compenso a risultato .....	73
6.1. Focus sulle commissioni (fees) .....	73
6.2. La retainer fee .....	74
6.3. La success fee .....	75
6.4. La multilevel success-fee .....	76
7. Le difficoltà del mercato implicano un ripensamento della professione di commercialista .....	77
8. Capitalizzare le avversità .....	77

### **Capitolo 4 / I servizi di consulenza alle imprese low/medium-tech**

1. Un nuovo paradigma della concorrenza .....	79
2. Innovazione motore dello sviluppo .....	80

3. L'innovazione incrementale.....	81
4. Commercialisti innovatori incrementali.....	81
5. L'innovazione incrementale nei servizi alle imprese.....	83
6. Il medium tech favorisce lo sviluppo dei servizi professionali.....	83
7. Il capitale umano al servizio dell'innovazione e dello sviluppo.....	84
8. Il ruolo del commercialista nell'innovazione.....	85
9. La consulenza alle imprese per favorire l'innovazione e la produttività.....	85
10. Centralità delle imprese artigiane.....	86

## Capitolo 5 / Un approccio innovativo. Il metodo Jugaad

1. Il metodo Jugaad.....	90
2. Le differenze con l'approccio tradizionale nel settore dei servizi alle imprese.....	92
3. La variabile della complessità nei servizi di consulenza.....	93
3.1. Diversità generazionale.....	94
3.2. Diversità, interconnessione e velocità.....	95
3.3. Una globalizzazione incalzante.....	95
4. I sei principi della Jugaad applicati ai servizi forniti dai commercialisti.....	96
4.1. Opportunità nelle avversità.....	97
4.2. Fare di più con meno.....	97
4.3. Pensare e agire in modo flessibile.....	97
4.4. Includere settori marginali del mercato.....	98
4.5. Seguire l'intuito.....	98
4.6. L'approccio innovativo deve integrarsi con quello strutturato.....	98

## Capitolo 6 / Crisi, attività a basso margine e futuro della professione

1. Crisi e nuovi equilibri economici sono un'opportunità.....	101
2. Crisi del comparto professioni.....	101
3. I commercialisti innovatori.....	102
4. Volgere i vincoli a proprio vantaggio.....	103
5. Agire rapidamente per adeguarsi ai cambiamenti.....	105

## Capitolo 7 / L'organizzazione dell'«azienda» studio professionale

1. Organizzare lo studio professionale.....	108
1.1. Cambiamento culturale.....	109
1.2. Esigenze organizzative.....	109
1.3. Adattamento e miglioramento continuo.....	109
1.4. Variabili organizzative.....	110
2. Vantaggi dell'organizzazione.....	110
3. Le attività e i processi operativi.....	111
3.1. Modello funzionale.....	111

3.2. Modello per processo .....	111
3.3. Mappatura dei processi.....	112
3.4. Tipologia di processi .....	112
4. Il ciclo di Deming e il Kaizen .....	113
5. Miglioramento continuo dello studio professionale .....	114
6. Il controllo di gestione nello studio professionale .....	115
6.1. Controllare significa prevedere .....	115
6.2. Rapporto costi-benefici .....	115
6.3. Supporto.....	116
6.4. Caratteristiche del controllo di gestione nello studio professionale.....	116
6.5. Modelli applicativi.....	117
6.6. I momenti del controllo.....	117
6.7. Esigenze specifiche e personalizzazioni .....	117
6.8. Oggetto del controllo. Le ASA (aree strategiche d'affari) .....	118
6.9. Rilevazione dei tempi di lavoro e timesheet.....	118
7. Margine di contribuzione e conto economico per aree strategiche .....	119
7.1. I costi variabili .....	119
7.2. Il margine di contribuzione per ASA.....	120
7.3. Il conto economico per ASA.....	121
8. La gestione a budget.....	121
8.1. La pianificazione strategica.....	122
8.2. Predisposizione del budget economico-finanziario.....	122
8.3. I ricavi.....	122
8.4. I costi .....	123
8.5. Gli investimenti .....	123
8.6. I documenti del budget .....	123
8.7. Analisi degli scostamenti e indicatori .....	124
8.8. Misurare le prestazioni .....	124
8.9. Tipologie di indicatori .....	124
8.10. Scelta degli indicatori.....	125
8.11. Incentivi .....	125
9. Peculiarità dello studio familiare ed esigenze di crescita dimensionale .....	126
9.1. Rapporti genitore-figlio .....	126
9.2. Rapporti tra coniugi .....	127
9.3. Rapporti tra fratelli .....	128
9.4. Evoluzione dello studio .....	128
9.5. Esigenze di crescita .....	129

## Capitolo 8 / La gestione delle risorse umane

1. Il reclutamento.....	131
2. L'analisi dei carichi di lavoro e la definizione dei ruoli .....	132

3. Gli obiettivi strategici dello studio e la definizione dei criteri di selezione .....	132
4. La selezione e l'inserimento .....	133
5. La delega .....	134
6. La formazione .....	135
6.1. L'analisi dei fabbisogni formativi .....	135
6.2. La progettazione del piano formativo e la valutazione dell'efficacia .....	136
7. Due figure fondamentali. Office Manager e Controller .....	137
7.1. L'Office manager .....	138
7.2. Il controller .....	139
8. Development manager .....	141
9. La valutazione delle performance .....	144
10. La distribuzione del risultato economico .....	145

## Capitolo 9 / La flessibilità e la semplicità nell'attività professionale

1. Adattarsi per resistere sul mercato .....	147
2. Il metodo dell'improvvisazione .....	148
2.1. Imparare a improvvisare .....	148
2.2. Valorizzare i fallimenti .....	149
3. Ridurre le rigidità organizzative tipiche dello studio professionale per agire con velocità e agilità .....	149
4. La strategia della semplicità. Soluzioni semplici e rivoluzione low-medium tech.....	150
5. I vantaggi pratici della semplicità .....	150
6. L'arte della semplicità.....	151
7. La semplicità come rimedio a soluzioni complicate e inutilmente complesse.....	151
8. Ripensare la strategia di studio intorno alla semplicità .....	152
9. Offrire servizi smart .....	152

## Capitolo 10 / Nuovo mercato per i commercialisti. I clienti marginali

1. Strategia di marketing e posizionamento dello studio professionale .....	155
2. Il mercato marginale .....	156
3. Creare valore con i clienti marginali.....	157
4. Segmenti di mercato oggi marginali, domani prevalenti.....	157
5. Dinamiche demografiche e distribuzione del reddito.....	158
6. Impatto su imprese e professionisti .....	162
7. Il cliente e i suoi bisogni .....	163
8. Il cross selling dei servizi di consulenza .....	163
9. Creare valore con clienti e partner del network del valore attraverso l'uso delle nuove tecnologie.....	164
10. L'inclusione dei clienti marginali per competere con le grandi consulting .....	165
11. Come incrementare il fatturato includendo i clienti marginali.....	166

II.1. Partire dall'inclusione sociale.....	166
II.2. Soddisfare i sempre più numerosi clienti a basso reddito .....	166
II.3. Puntare a una cultura inclusiva del lavoro professionale .....	166
12. Adattare le best-practices dei paesi emergenti per servire i settori marginali .....	167

## **Capitolo II / Il commercialista 2.0. Un approccio innovativo**

1. Ripensare il modello organizzativo dello studio del commercialista nell'era della scarsità .....	170
2. Selezione di giovani motivati.....	171
3. Imprenditori piccoli con volumi e redditi bassi .....	171
4. Ottimizzare le risorse e ricombinare soluzioni esistenti .....	172
5. Alleggerire l'organizzazione .....	172
6. Il network.....	172
7. Importanza delle relazioni .....	173
8. Le relazioni create attraverso la partecipazione alla vita associativa .....	174
9. Il network rende efficiente il servizio .....	175
10. Aiutare i clienti a creare valore .....	175
11. La creazione di un forte capitale relazionale .....	176
12. Il networking professionale .....	177
13. Case Study: ACB Network, Dotconsul-Consulting Network .....	178
14. Vantaggi del networking professionale .....	180
15. Passione prima leva di marketing per il commercialista.....	180
16. Intuito e coraggio del commercialista .....	181
17. Organizzare lo studio per sviluppare passione ed empatia.....	182
18. L'approccio jugaad del commercialista .....	183
19. Confronto tra approccio tradizionale e innovativo .....	185
20. Come introdurre la jugaad nello studio .....	187
21. Un possibile quadro di riferimento .....	188
Indice analitico .....	191