

| | |
|--------------------|----|
| 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 |