



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

---

# **Organizzazione e Marketing per lo studio del Commercialista**

**dicembre 2010**





A cura della Commissione

**“Consulenza Direzionale”**

Presidente

*Nicola Esposito*

Esperto

*Roberto De Donno*

Componenti

*Gianmauro Dell’Olio*

*Anna Florio*

*Michele Fortunato*

*Giorgio Mocci*

*Ciro Pace*

*Carminè Santangelo*

*Salvatore Sauna*

*Giacomo Trivellone*

*Antonino Trommino*

Segreteria tecnica

*Federica Sist*

Mandato 2008-2012

Area di delega

Consulenza Direzionale e Organizzazione Aziendale

Consigliere Delegato

Giovanni Gerardo Parente

Consiglieri Co-Delegati

Domenico Piccolo



## Indice

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduzione</b> .....   | 5  |
| La grammatica dell'intangibile .....  | 5  |
| <b>Parte prima - Management e modelli organizzativi</b> .....                                       | 7  |
| 1. L'organizzazione come continuous improvement.....  | 7  |
| 2. Organizzazione anche per i piccoli studi.....  | 10 |
| 3. Cosa si intende per organizzazione? .....  | 10 |
| 4. Perché devo organizzare il mio studio?.....  | 11 |
| 5. L'ufficio come luogo fisico dello studio professionale.....                                      | 13 |
| 6. Le attività e i processi operativi.....  | 22 |
| 7. Il ciclo di Deming, o ciclo PDCA.....  | 30 |
| 8. Ruoli e responsabilità: l'organigramma, il mansionario e la formazione delle risorse umane ..... | 33 |
| 9. Regole e procedure .....   | 37 |
| 10. Passi successivi: il controllo di gestione e la certificazione di qualità .....                 | 38 |
| <b>Parte seconda - Marketing e Comunicazione</b> .....  | 39 |
| 1. Che cosa farò da grande? .....   | 39 |
| 2. La sfida .....   | 42 |
| 3. Di che cosa stiamo parlando.....   | 45 |
| 4. Per cominciare, tutti in (psico)analisi!.....  | 47 |
| 5. Non voglio mica la luna .....  | 50 |
| 6. Swot... What?.....   | 54 |



|   |     |
|---|-----|
| 7. Via con la strategia! .....              | 59  |
| 8. Identità vo' cercando.....               | 63  |
| 9. Viaggio al centro di me stesso .....     | 64  |
| 10. Marketing mix: se la P è una sola... .. | 65  |
| 11. Spirito di corporate.....               | 75  |
| 12. Di che segno sei? .....                 | 77  |
| 13. Questo sono io.....                     | 84  |
| 14. Internet ergo sum.....                  | 95  |
| 15. Un evento è per sempre .....            | 97  |
| 16. I media e la pubblicitica .....         | 98  |
| 17. Fatti raccomandare .....                | 99  |
| <b>Conclusioni</b> .....                    | 104 |
| L'essenziale visibile.....                  | 104 |



## Introduzione

### La grammatica dell'intangibile

In Italia è da tempo in cantiere una legge concernente la riforma delle professioni liberali. Quello che si attende da più parti è un provvedimento che abbia il compito di modernizzarne la disciplina di accesso e di esercizio, oltre che riconoscere ufficialmente le attività professionali non afferenti ad alcun Ordine di categoria, molte delle quali riconducibili ai nuovi arenghi digitali, informatici e informativi affermatasi negli ultimi anni. Già la legge 248 del 4 agosto 2006, detta legge Bersani, aveva introdotto una serie di liberalizzazioni nell'esercizio delle libere professioni, preconizzando nuovi scenari che, ad oggi, non hanno comunque espresso tutte le potenzialità previste.

La legge quadro che si va elaborando all'interno delle competenti commissioni parlamentari costituirà, pertanto, un'ulteriore occasione per aggiornare la figura del professionista e per rilanciare all'interno delle singole categorie professionali un'autoriflessione su cambiamenti e prospettive del "fare studio" oggi, nella speranza di stimolare all'adeguamento competitivo chi sul fronte dell'innovazione ancora arranca, facendosi travolgere dagli eventi ed emarginare - suo malgrado - dai contesti contemporanei di esercizio della professione.

Questo documento è il primo di una serie che la Commissione di Studio sulla Consulenza Direzionale ha deciso di pubblicare, nel corso del proprio mandato, per fornire ai commercialisti e agli esperti contabili supporto nella strutturazione, gestione e conduzione del proprio studio professionale.

L'obiettivo dell'iniziativa pubblicistica è quello di indicare al commercialista dove risiede il **valore** dello studio professionale oggi e in che maniera lo si possa (ri)costituire e rafforzare.

La maggiore di tutte le consapevolezza che i professionisti devono acquisire, in questo senso, è comprendere che la ricchezza e la crescita in economia oggi dipendono soprattutto dalle risorse intangibili: patrimonio intellettuale, organizzazione, relazioni, marketing, comunicazione.

La rivoluzione digitale, la delocalizzazione del lavoro, la rapidità di circolazione delle merci e delle informazioni, l'aumento della concorrenza causato dalla globalizzazione e dalla diminuzione dei mercati protetti hanno comportato un nuovo contesto operativo. Il cliente ha assunto una maggiore e diversa centralità e le sue attese sono diventate più specifiche, inderogabili e complesse.



Le mutate condizioni competitive toccano da vicino anche lo studio del dottore commercialista, che è chiamato ad adeguare e modificare in parte le proprie strutture operative e organizzative.

È soprattutto cresciuta l'importanza del trattamento delle informazioni e delle relazioni con l'ambiente esterno, ma anche della gestione organizzativa e negoziale dell'ambiente interno.

Accade, pertanto, che nella cosiddetta **economia intangibile**, diventano quattro i fattori di produzione cardine, ai quali rapportare anche le molteplici valenze del patrimonio di risorse materiali:

- asset della conoscenza, rappresentato dal *knowledge management* e dal *know how* (che cosa si sa, che cosa si può sapere e come lo si può usare);
- asset della collaborazione, relativo alle dinamiche interne al team di lavoro, ma anche alla capacità di tessere relazioni e avviare partnership all'esterno;
- asset della fidelizzazione, inerente alla capacità di coinvolgimento, diretto e motivato, nel perseguimento di obiettivi dei collaboratori interni e dei partner esterni, nonché all'investimento di fiducia da parte del cliente;
- asset della qualità del tempo, concernente l'investimento in ore lavorative in funzione della creazione di valore (sia materiale sia immateriale).

Organizzazione, Marketing e Comunicazione sono gli ambiti in cui questo documento si prefigge di operare una riflessione più diretta sul peso specifico dell'immateriale, cercando di calarsi nella realtà quotidiana dello studio del commercialista e di fornire qualche chiave di lettura (e qualcuna di scrittura) della nuova grammatica in uso nei contesti competitivi di ultima generazione.

## **Parte prima - Management e modelli organizzativi**

### **1. L'organizzazione come continuous improvement**

È fondamentale che chi legge condivida che l'organizzazione di uno studio professionale passa non solo attraverso l'informatizzazione, l'assunzione di assistenti o l'impiego di collaboratori (praticanti e giovani commercialisti) ma anzi, e soprattutto, attraverso un cambiamento culturale che deve partire dalla testa, e cioè dal titolare dello studio professionale, il quale deve agire in prima persona per "organizzare" la propria struttura. L'organizzazione di uno studio mono-professionista, con o senza collaboratori, non può essere effettuato con l'ausilio di supporti esterni (società di consulenza organizzativa o singoli consulenti), se tale necessità di organizzazione non viene prima di tutto condivisa e "fatta propria" dal titolare dello studio.

Ciò non implica che tali supporti esterni e società specializzate in organizzazione (e soprattutto in certificazione di qualità), non debbano essere utilizzate, ma che le stesse devono intervenire solo quando il committente è convinto del passo che sta facendo, altrimenti il rischio di impiegare tempo e denaro per una tale attività di organizzazione è molto elevato, con possibile passaggio di quanto speso da investimento a....costo.

In questo documento, pertanto, si cercherà di accompagnare il lettore verso la consapevolezza della necessità di una organizzazione dello studio professionale, che deve essere innanzitutto:

- adeguata alla dimensione dello studio stesso;
- impostata nella sua logica di base, ma "implementabile" (cioè che può essere posta in essere) a passi successivi;
- ove possibile "scalabile" (cioè ampliabile mantenendo l'utilizzo di tutti - o quasi - i componenti già presenti, semplicemente con l'aggiunta di altri elementi o componenti).

In merito a quest'ultimo punto va precisato che esso è vero solo per ampliamenti fino a un certo livello: in caso di passaggio a strutture di studio più complesse (multi-professionista / collaboratori oltre un certo numero), la scalabilità non ha possibilità di applicazione, in quanto si dovranno cambiare radicalmente gli strumenti a supporto dell'organizzazione, pur mantenendo valide le stesse logiche di impostazione, indipendentemente dalla dimensione.

Va considerato inoltre un altro punto, spesso sottovalutato, ma fondamentale:

**Un'organizzazione è, per sua natura stessa, viva, in continuo mutamento e sottoposta a stimoli esterni e interni che la mettono a (dura) prova nella sua strutturazione e nelle sue logiche di fondo e, come tale, deve essere sottoposta a un processo di *continuous***



***improvement***, cioè a un miglioramento continuo e costante, in quanto essa stessa – e qui si fa riferimento specifico allo studio professionale - cresce e si modifica con il mutare delle condizioni lavorative cui è sottoposto il professionista e i suoi collaboratori, e va da essi “nutrita”.

Questo implica - a costo di essere ripetitivi - che non è sufficiente impostare un’organizzazione o pagare qualcuno e farsela impostare da un soggetto/società esterna per poter stare tranquilli: se non si entra nella logica che l’organizzazione non è per gli altri collaboratori, ma soprattutto e in primo luogo per sé stessi, di lì a poco l’organizzazione messa in piedi arrancherà e non sarà in grado di fornire il supporto per cui è stata posta in essere.

Ciò è particolarmente vero per i cambiamenti cui spesso un professionista è chiamato a confrontarsi: le variazioni nelle procedure amministrative e contabili, le modifiche tecnologiche poste in essere dai clienti e che hanno impatto sulle proprie procedure (altro termine di cui si parlerà in seguito), e soprattutto la variabilità, in termini assoluti.

Per **variabilità** s’intende l’attitudine di un carattere X, quale che esso sia (la quantità di dichiarazioni dei redditi da compilare in un determinato periodo, o l’ammontare di pratiche di ricorso in commissione tributaria da dover preparare, o più semplicemente il carico di lavoro-tipo da affrontare e smistare tra i diversi collaboratori) a manifestarsi in diversi modi, ossia con diverse modalità: la variabilità è semplicemente il peggior nemico di un’impresa di produzione, che deve trovare un punto di incontro tra la propria capacità produttiva e le richieste del mercato.

Lo studio professionale va infatti considerato alla stregua di un’impresa di produzione, in quanto “produce” servizi, offrendo la propria capacità produttiva (il proprio lavoro e quello dei collaboratori) a fronte delle richieste dei clienti nel compilare modelli, pratiche, ricorsi, etc.

E, come per un’impresa manifatturiera spesso non è sufficiente procurarsi più materia prima per soddisfare la richiesta non prevista (in quanto la disponibilità e la saturazione /



capacità produttiva dei propri asset non permettono di fornire quanto richiesto nei tempi desiderati), così, analogamente, perché uno studio professionale possa far fronte a imprevisti picchi di lavoro / modifiche dello stesso significa dover individuare più collaboratori o, per lavori complessi, più professionisti, e spesso ciò non è possibile, sia perché è difficile individuare in poco tempo altre risorse, sia perché anche se individuate è difficile inserirle nella struttura e farle andare a “regime” nel breve tempo in cui occorre reagire e fornire il servizio al cliente<sup>1</sup>.

Un’organizzazione ben strutturata, però, può essere di aiuto in tali casi, in quanto può:

- garantire che i compiti e le attività da svolgere per giungere al risultato siano chiari e suddivisi tra i diversi componenti lo studio, permettendo quindi un sostanziale risparmio di tempo per l’impostazione / controllo delle attività stesse, grazie a una corretta – e condivisa – definizione delle competenze operative, e
- facilitare in tempi brevi l’eventuale ingresso di un collaboratore / professionista nello studio e nelle sue procedure;

Infine, bisogna ricordare che organizzare una struttura significa anche individuare, man mano che la si gestisce, i punti di miglioramento dove poter agire, al fine di rendere la struttura stessa sempre più efficiente ed efficace nella risposta al cliente.

---

<sup>1</sup> C’è sempre la possibilità di “sub-appaltare” il lavoro all’esterno, ad altri colleghi, ma questa pratica contrasta con l’intento di base di questo documento, e pertanto non viene considerata come attività di “organizzazione”.



## 2. Organizzazione anche per i piccoli studi

Considerato che gli studi con più professionisti e/o avviati hanno già una propria organizzazione, spesso strutturata addirittura con un *Office Manager*<sup>2</sup>, e con una adeguata struttura informatica e di supporto, si è deciso di orientare il contenuto di questo documento verso lo studio medio-piccolo, mono-professionista, e/o che sta cominciando l'attività professionale, o che nel tempo ha sottovalutato la necessità di organizzare il proprio studio, considerando tale attività più una spesa che un investimento (in termini soprattutto di tempo e impegno, meno di soldi).

La risorsa scarsa per eccellenza è per tutti il tempo ormai (senza comunque dimenticare gli aspetti economici), ed è per questo che un'attenta pianificazione / strutturazione dello studio può permettere di ridurre / eliminare errori e problematiche che si potranno verificare nelle fasi d'implementazione e quelle successive di crescita.

## 3. Cosa si intende per organizzazione?

Il termine organizzazione deriva dal verbo organizzare, e questo da "organo", inteso come strumento (dal greco "organon" strumento, arnese, che si riconnette al verbo "ergo" io lavoro "ergon"<sup>3</sup>). Il dizionario Garzanti definisce il verbo organizzare come "coordinare i vari elementi che costituiscono un insieme in modo che, integrandosi

---

<sup>2</sup> L'Office Manager è una risorsa completamente dedicata alla gestione dell'ufficio, per tutto quanto riguarda il personale, e quindi la gestione delle assistenti, l'organizzazione dei viaggi, l'approvvigionamento dei materiali di consumo, etc., cioè tutte le attività non direttamente correlate alla "produzione" di servizi. Nelle realtà più importanti l'Office Manager gestisce budget considerevoli, specie se tra le attività vi è anche la gestione dei contratti con i fornitori di telecomunicazioni (TLC), che impattano in modo notevole sui costi correnti di un ufficio.

<sup>3</sup> Fonte: Dizionario Etimologico di Ottorino Pianigiani.



reciprocamente, concorrano alla realizzazione di un fine comune” e ancora “ordinare, preparare, predisporre quanto è necessario per la buona riuscita di qualcosa”<sup>4</sup>.

Quindi dobbiamo intendere, per organizzazione di uno studio professionale, il risultato finale di un’attività di analisi di ciò che il professionista svolge nell’ambito della sua attività in largo senso, e in modo più mirato all’interno dello studio professionale inteso sia come luogo fisico, che allargato al suo esterno, grazie alle nuove tecnologie.

#### **4. Perché devo organizzare il mio studio?**

La risposta più immediata è: Perché non dovrei farlo?

Innanzitutto, avendo definito l’organizzazione come una forma di razionalizzazione di attività, è una palese incongruenza essere da un lato un professionista meticoloso e dedicato alla propria attività, che ha studiato Economia per buona parte della propria vita (e che magari ha anche superato esami di Organizzazione nel corso del proprio ciclo di studi), e dall’altro lavorare in e con una struttura non organizzata.

Uno studio organizzato significa infatti uno studio che permette al professionista di dedicare maggior tempo e risorse (personali e degli altri) alla effettiva risoluzione delle problematiche poste dai clienti e dalle attività che generano ricavi, rispetto all’utilizzare lo stesso tempo e le stesse risorse nello svolgimento inefficiente di attività di supporto o, peggio, nella risoluzione di problemi che si sarebbero potuti evitare con una organizzazione adeguata.

Vi sono variabili interne e variabili esterne che consigliano di organizzare uno studio professionale: tra le variabili interne vi sono la sempre maggiore complessità di alcune procedure che, senza adeguata strutturazione, diventano difficili da gestire, la necessità di uniformare – a livello di conoscenze e competenze - le risorse interne (questo implica il

---

<sup>4</sup> Fonte: Dizionario Garzanti Linguistica online



ricorso alla formazione) e parallelamente la necessità di ridurre i picchi di differenza tra le risorse (il che equivale a fornire e diffondere una cultura diffusa dello studio professionale); tra le variabili esterne vi sono indubbiamente la variabilità ambientale, il livello di concorrenza con gli studi di altri colleghi, la necessità di adeguarsi a particolari regole / impostazioni dei clienti e/o degli Enti pubblici.

In alcuni casi invece lo studio non viene organizzato in quanto il titolare, inconsciamente o consciamente, ritiene che l'organizzazione, con le sue procedure e le inevitabili deleghe operative che stanno alla base della suddivisione delle mansioni / attività, lo porti da un lato a perdere l'indipendenza operativa, e dall'altro a perdere lo status di soggetto indispensabile e punto di riferimento nei confronti dei collaboratori dello studio (colleghi / assistenti che siano).

Altre volte il titolare dello studio semplicemente non conosce la materia e le basi dell'organizzazione, e altre volte ancora ....manca il tempo (anche se un economista coerente con i principi che ha studiato sa che l'investimento in tempo impiegato per organizzare lo studio verrà ampiamente ripagato in futuro).

Eliminando le cause legate al tempo e alla conoscenza, la causa di non organizzazione di uno studio relativa al timore di perdere status all'interno del proprio studio e indipendenza operativa va affrontata, compresa e risolta, prima di procedere all'attività di organizzazione.

Tali due cause sono in realtà diverse, e come tali vanno approcciate e superate.

1) Il timore di perdere status all'interno del proprio studio è un falso problema, anzi: proprio perché il professionista è in grado di organizzare gli altri colleghi e sottoposti, e assegnare a ciascuno di essi compiti e responsabilità, implica che chi delega è colui che conosce il processo da cima a fondo, ed è in grado di suddividere (vedremo in seguito) le attività tra le varie risorse, interne o esterne che siano.

Inoltre, proprio a causa di questa sua conoscenza egli/ella diventa sempre più il fulcro delle attività che, se ben organizzate, non danno problemi nel loro svolgimento ma che,



in caso contrario, necessiteranno di tale soggetto, che dovrà fungere da arbitro e risolutore degli eventuali problemi o intoppi che si saranno creati.

Il rischio, al contrario, è che nel tempo non si formino nello studio risorse in grado di crescere e assumere il ruolo del titolare che, nel frattempo, si potrà spostare su altre attività (quelle cd “ad alto valore aggiunto”).

2) Il timore di perdere indipendenza operativa è invece reale e innegabile: delegando ci si sposta sempre più verso altre attività, e si perde inevitabilmente il contatto con le *technicalities* operative, ma questo fa parte del gioco della crescita professionale, e sta al commercialista decidere se vuole, appunto, crescere e occuparsi della parte più squisitamente di “alto valore aggiunto” di servizio al cliente, oppure continuare a occuparsi degli aspetti tecnici delle attività che svolge attualmente, comunque fondamentali (perché senza di essi non si può fornire al cliente la parte di “alto valore aggiunto”). È una libera scelta del professionista, a cui nessun libro o corso o master può rispondere, ma che deve essere decisa autonomamente in base alle proprie attitudini e scelte di vita, anche extralavorative.

##### **5. L'ufficio come luogo fisico dello studio professionale**

Questo paragrafo può essere di supporto per i giovani professionisti che iniziano l'attività e decidono di fare il “salto” verso uno studio in proprio: per tutti gli altri le indicazioni fornite qui di seguito sono sicuramente già acquisite, e possono passare al paragrafo successivo.

La decisione di allestire un ufficio, inteso come base fisica operativa dello studio professionale, può dipendere da diversi fattori, che non sono oggetto di questo documento: è però corretto far presente che l'allestimento di un ufficio, che sia di proprietà o in affitto, comporta una serie di costi che si deve cercare di mantenere quanto più possibile variabili, specie in fase di start up.



Inoltre va sempre ricordato che, al contrario del detto popolare “l’abito non fa il monaco”, per un professionista è importante, specie se si effettua attività di ricevimento di clientela, trasmettere ad essa una immagine di efficienza e sobrietà, che non deve essere una impressione, ma deve trasparire in automatico dalla struttura stessa, che deve appunto essere non solo efficace nel fornire il servizio, ma renderlo con efficienza.

Ovviamente tutto quanto di seguito indicato segue una premessa fondamentale, e cioè che il professionista sia competente e preparato, e costantemente aggiornato sulle novità inerenti la propria professione, altrimenti nessun aiuto di tipo tecnico / tecnologico sarà in grado di fornirgli un vantaggio competitivo rispetto ad altri colleghi.

Passando alla parte squisitamente di approccio metodologico / operativo, l’allestimento (inteso come “setting up”, creazione) dell’ufficio deve passare per due semplici domande:

1. Qual è il mio budget ?
2. Di cosa ho veramente bisogno (in ordine puramente alfabetico) e quali sono i costi associati ?
  - a. Arredamento
  - b. Risorse Umane (Collaboratori<sup>5</sup> e Assistenti<sup>6</sup>)
  - c. Strumenti di produttività individuale e di ufficio (attrezzature informatiche e connettività)

---

<sup>5</sup> Altri Commercialisti /Esperti Contabili non soci dello studio, o praticanti.

<sup>6</sup> In tutto questo documento non noterete MAI il termine Segretaria (a parte in questa nota), che nel tempo ha purtroppo perso il connotato etimologico di colui o colei al quale si confidano cose segrete, persona di fiducia (Fonte: Dizionario Garzanti online), ma il termine Assistente, perché, appunto, il fine ultimo di tali risorse è di fornire “assistenza” al professionista, cercando di comprendere le sue esigenze e necessità, e risparmiandogli il tempo e la fatica talvolta di dover spiegare il compito che ci si attende da lui o lei.



### **1. Budget disponibile**

Budget disponibile e costi dei prodotti/servizi desiderati si posizionano in genere sugli estremi di un range spesso ampio quindi, considerato che dei due numeri spesso quello fisso è il budget, bisogna cercare di operare verificando cosa è davvero necessario in fase iniziale di start up e cosa è differibile in un secondo momento, posto che si presume che in tali occasioni si cerchi sempre di individuare il fornitore dal livello migliore di costo/servizio.

### **2a. Arredamento**

Per quanto riguarda l'arredamento, il budget destinato agli acquisti dovrà tenere conto delle priorità operative e delle necessità logistiche dello studio, rispetto all'utilizzo di arredi di particolare pregio estetico ma poco funzionali.

Se è vero che arredare (anche l'ufficio) con più o meno gusto dipende da scelte strettamente personali, il professionista, però, non potrà non avere particolare accortezza almeno nella scelta dei seguenti elementi:

- la posizione e la conformazione delle scrivanie;
- la luce che illumina le stesse e gli altri spazi;
- le sedute utilizzate dai collaboratori e dal professionista durante le molte ore di lavoro.

### **2b. Risorse Umane**

Le risorse umane che frequentano uno studio possono essere divise tra (i) colleghi, (ii) collaboratori / praticanti e (iii) assistenti: esaminiamoli separatamente.

Le motivazioni che possono spingere un professionista a inserire nel proprio studio uno o più colleghi (si ritiene qui che essi siano in posizione di subordine al titolare dello studio, altrimenti tutta la fase di organizzazione andrebbe pensata e studiata di comune accordo con il collega con il quale si imposta lo studio professionale), possono essere varie: si può andare dalla necessità di completare la propria offerta professionale, in quanto i professionisti possono essere complementari nelle proprie specializzazioni e conoscenze,



alla volontà di condividere una serie di costi fissi, pur mantenendo separate le professioni, infine alla volontà di ampliare la propria base di clientela impostando uno studio misto tra avvocati, commercialisti/esperti contabili, ingegneri, etc.

Ovviamente nel caso di studi misti, con professionisti di ambito operativo differente dal proprio, l'organizzazione dello studio stesso dovrà essere comune per le attività di front-office<sup>7</sup>, mentre ciascun professionista dovrà provvedere al proprio interno per l'organizzazione della propria struttura.

L'aspetto economico, per quanto riguarda i collaboratori / praticanti è importante, ma in alcuni casi non quanto l'aspetto di crescita professionale: non bisogna sottovalutare quanto il fatto di sentirsi parte di una realtà in crescita e dove ci si sente considerati abbia un impatto straordinario sulla "resa" professionale che gli uni e gli altri, specie se siete in grado (o avrete la fortuna) di scegliere risorse con le quali condividere un percorso di carriera, sono in grado di esprimere.

I praticanti / collaboratori (e questo accade per ogni tipologia di studio professionale) spesso "lasciano" lo studio del dominus perché non vedono per loro possibilità di sbocco professionale oltre un certo livello. Un praticante infatti dovrebbe imparare "un mestiere" frequentando lo studio del professionista ma spesso, proprio a causa del tempo che manca (ma in realtà anche a causa della mentalità del dominus), la formazione che essi fanno è devoluta a quanto riescono a conquistarsi crescendo da soli. Ovviamente in tali situazioni i più abili e dotati si staglieranno sopra gli altri, emergendo di più e prima rispetto ai loro colleghi, ma saranno proprio questi a fare il salto verso un proprio studio

---

<sup>7</sup> Generalmente le attività e i costi condivisi di tali strutture sono costi di locazione, arredamento delle aree comuni e delle sale riunioni, cancelleria, dotazione HW/SW della reception, Assistenti di reception, costi di setup delle linee TLC, costi di gestione della linea ADSL, pulizia, abbonamenti a riviste generalistiche, forniture di beni alimentari per il ricevimento (bevande, caffè, etc.).



professionale, se non si sarà in grado di farli rimanere all'interno dello studio, fornendo loro una motivazione che non può essere solo quella economica<sup>8</sup>.

Il collaboratore (come potrebbe essere un altro commercialista/esperto contabile) che frequenta lo studio in posizione non di associato ma di subordine, va anch'esso "stimolato"<sup>9</sup>, come e più di un praticante, poiché avendo già delle proprie competenze e capacità che il praticante deve ancora costruirsi, ha meno "pazienza" professionale, e pertanto potrebbe, nel migliore dei casi non essere produttivo quanto ci si aspetta e si spera, e nel peggiore optare anch'esso per la creazione di un proprio studio professionale, con le conseguenze di problematica di gestione clienti affidatigli nel tempo.

Per quanto riguarda invece gli/le assistenti, l'aspetto economico è purtroppo il principale punto decisionale che si oppone alla scelta di avvalersi di tale supporto: gli studi associati (anche quelli che si dividono solo i costi) dividono anche il costo di tali risorse, rendendo così possibile avvalersi del contributo di un/una assistente anche quando un singolo professionista non se lo potrebbe permettere.

Le risorse umane vanno gestite e fatte crescere, e un processo di crescita delle stesse dovrebbe essere presente in uno studio, ancorché non esplicitato alle risorse stesse: il titolare dello studio deve quindi avere le idee chiare su come valutare le proprie risorse, "misurandole" e remunerandole – nel caso - con dei bonus<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Sebbene questo aspetto sia fondamentale per la scelta di come gestire (e quindi organizzare) le proprie risorse, tra cui, appunto, i praticanti, si deve rimandare ad altri testi tale argomento, che sfocia nella materia della gestione del capitale umano.

<sup>9</sup> Questo aspetto punta a indicare come l'associazionismo tra professionisti, ancora poco diffuso in Italia, specie al Sud, sarebbe invece uno strumento in grado di sopperire a una serie di problematiche organizzative e gestionali.

<sup>10</sup> L'argomento del monitoraggio, sviluppo e gestione dei collaboratori, va rimandato ad altri testi, sia perché, come indicato in nota 8, tale materia sfocia nella gestione del capitale umano, sia



## **2c.Strumenti di produttività individuale e di ufficio**

Le attrezzature informatiche sono ormai parte integrante degli strumenti quotidiani di lavoro di ogni professionista: è bene pertanto individuare quali possano essere le soluzioni migliori rispetto alle proprie esigenze.

Fortunatamente Internet è ormai un non-luogo dove poter trovare informazioni praticamente su tutto, e in particolar modo sulle attrezzature cd di office automation, definizione desueta ma omnicomprensiva, per le quali possiamo trovare schede tecniche, confronti tra prodotti simili, prove effettuate da case produttrici e da semplici utenti, che permettono di crearci un'opinione in merito.

Su internet, inoltre, possiamo anche acquistare online a prezzi spesso più bassi rispetto al vicino rivenditore. In merito a questo punto va però considerato che:

ciò è sicuramente vero per tutti quei prodotti che sono ormai considerati commodity<sup>11</sup>, e per i quali il servizio che un rivenditore "fisico" può offrirci è molto limitato (es. stampanti da scrivania), se non inesistente, ma non per quelli per i quali la componente di servizio post-vendita che il rivenditore può offrire è fondamentale (es. fotocopiatrici / stampanti di alta gamma), e

che nel caso non abbiate almeno delle minime competenze di tecnologia, non è il caso che vi avventuriate in scelte di prodotti online, ma consideriate di farvi consigliare e

---

perché, nella fase di start-up di uno studio professionale, l'attività di verifica dei risultati la si può affrontare ad "avviamento" effettuato, senza però dimenticarsi che tale attività è fondamentale per un miglioramento continuo dello studio.

<sup>11</sup> Commodity è un termine inglese che indica un bene per cui c'è domanda ma che è offerto senza differenze qualitative sul mercato ed è fungibile (es latte o petrolio), cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce (Fonte: Wikipedia). Il termine, applicato a beni elettronici, indica che il prodotto in sé offre praticamente le stesse funzioni indipendentemente dal produttore / marca, e che il prodotto stesso è, per il suo livello di prezzo, considerato un bene a fecondità semplice, anche se il suo utilizzo è sicuramente a lungo ciclo di utilizzo (come sono ad es. le stampanti o i cellulari).



supportare da un rivenditore / installatore che poi vi seguirà anche per l'assistenza ordinaria / straordinaria dei macchinari.

Semplificando, in uno studio professionale – di qualsiasi dimensione esso sia – saranno presenti i seguenti prodotti / servizi (spesso i prodotti possono essere trattati come tali):

Computer, stampante e strumenti di archiviazione /acquisizione dati;

Fotocopiatore;

Fax;

Collegamenti telefonici e di connettività "internet".

Per ciascuno di tali punti occorre verificare, ancora una volta, qual è il livello di utilizzo che ci attendiamo nel breve e nel medio termine, tenendo presente che esistono strumenti che svolgono contemporaneamente funzioni di stampa, fotocopia, fax, e che gli stessi, in caso di utilizzo ridotto, possono essere presi con noleggio a lungo termine.

Per quanto riguarda i computer, questi sono i tipici prodotti che si possono acquistare online con notevoli risparmi: per la tipologia, se fissi o portatili, considerate che un portatile costa in media leggermente di più, ma ha il vantaggio (i) di consumare molto meno energia di un computer fisso, (ii) di non aver bisogno, se usato in ufficio, di sistemi di protezione della corrente (nel caso s'interrompa improvvisamente la fornitura di energia elettrica, (iii) di poter essere, appunto, usato in giro per lavoro, (iv) di obsolescenza un po' meno rapida rispetto a un computer fisso e, quindi, nel caso, di essere più facilmente rivendibile.

Per le stampanti, se potete, evitate quelle a inkjet e scegliete una stampante laser: a parità di costo iniziale della macchina i costi copia di una laser sono più bassi, e i toner utilizzati non si seccano come le cartucce di inchiostro in caso di inutilizzo per lungo tempo.

Se invece pensate di avere un elevato carico di copie (stampe / fotocopie) mensili, potete ipotizzare di acquisire un servizio di stampa e non un prodotto: l'estrema rapidità di obsolescenza tecnologica di tali strumenti, e pertanto il livello di "solidità" e durata degli



stessi, consiglia di considerare un rapido ammortamento reale degli stessi (non solo contabile), in quanto nel giro di pochi anni la tecnologia cambia e migliora e, effettuando contratti di servizio con cambio predefinito delle attrezzature, si ha sempre la sicurezza di supporto e di ridotti fermi macchina: nel caso delle stampanti multifunzione si passa, per esempio, da (i) acquisto e gestione interna di una stampante a (ii) fornitura di servizio di stampa a costo copia, all inclusive di assistenza e ricambi, con tutte le possibili varianti intermedie.

Per quanto riguarda il salvataggio dei dati, è fondamentale<sup>12</sup> un sistema di archiviazione con backup automatico, fisico o online che sia, che è una sicura ancora di salvataggio nei casi – da scongiurare ma purtroppo sempre più frequenti – di rottura di hard disk e perdita dei dati con conseguenti danni che, anche se spesso riparabili<sup>13</sup>, implicano un carico di lavoro non previsto (che per la Legge di Murphy<sup>14</sup> accade sempre quando siamo già sommersi da altro lavoro e scadenze).

Per l'acquisizione dei dati, quando possibile conviene archiviare dati sia su carta che su hard disk, mediante scansione degli stessi: una copia digitale infatti è molto più facilmente gestibile e rintracciabile rispetto a un documento disperso tra n faldoni. Uno scanner costa poco, ma conviene, al giorno d'oggi, acquisire / noleggiare una fotocopiatrice con tale funzione (meglio se dotata di inseritore automatico dei fogli – o

---

<sup>12</sup> E' bene ricordare che il Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - Codice in materia di protezione dei dati personali, richiede che vengano adottate delle misure di sicurezza per evitare i rischi di perdita dei dati.

<sup>13</sup> Esistono una miriade di servizi di recupero dati da Hard Disk forniti da società online (basta inserire nel browser web "recupero dati hard disk" e scegliere il fornitore): si spedisce l'hard disk, loro effettuano la verifica e inviano per e-mail l'elenco di quello che riescono a recuperare, e basta indicare cosa si vuole recuperare per ricevere un cd/dvd o un nuovo hard disk con tutti i dati ritenuti persi....

<sup>14</sup> Artur Bloch, "La Legge di Murphy", 1988, Longanesi.



ADF): la differenza di costo per la funzione di scansione è praticamente inesistente, e si ottiene in pochi secondi una copia digitale del documento direttamente sul proprio pc, pronto per una archiviazione o invio tramite e-mail (o fax)<sup>15</sup>.

Per quanto riguarda il fax, considerando che se ne inviano sempre meno, grazie alla sempre maggiore diffusione delle e-mail quale mezzo di comunicazione, e alla recente introduzione della PEC, Posta Elettronica Certificata, una soluzione conveniente ed efficiente può essere quella di utilizzare strumenti web di invio/ricezione forniti da TLC provider: pagando una quota minima annuale o mensile, si sceglie un numero fax con un qualsiasi prefisso, in Italia o all'estero, e si possono inviare fax tramite e-mail e/o cellulare, e riceverli direttamente nella propria casella e-mail o consultarli via web sul sito del fornitore. Un'alternativa è comunque di avere un fax server (con un modem collegato al PC) che riceva il fax e lo archivi sul PC e lo invii direttamente sulla nostra casella e-mail (e anche sul telefonino, se abbiamo attivato un servizio di mail su cellulare).

Per il mondo delle TLC (telecomunicazioni) le offerte e le soluzioni sono così variegate e si rinnovano così rapidamente, che l'unico supporto concettuale che riteniamo di poter dare sono le seguenti indicazioni a livello generale:

- a) Identificare un servizio di connettività ADSL per l'ufficio anche minimo all'inizio (l'upgrade si può fare in qualsiasi momento), in modo da poter utilizzare ove possibile la tecnologia VOIP per le comunicazioni: tale tecnologia, che permette un notevole risparmio, specie nelle chiamate internazionali, e nelle *conference call*, sta diventando sempre più frequente tra professionisti, che usano la banda ADSL per le telefonate, riducendo il ricorso alla linea telefonica tradizionale;
- b) Attivare sul proprio telefono cellulare (che ormai è il numero primario – se non unico - per molti professionisti) anche un servizio di e-mail: oltre a garantire una

---

<sup>15</sup> Esistono molti software di Fax server del costo di poche decine di euro, e alcuni sono anche *freeware*, facilmente reperibili e/o acquistabili online.



presenza / reperibilità migliore nel confronto della propria clientela, se associato al servizio di cui sopra (fax su e-mail), ciò permetterà di non essere fisicamente obbligati, per parte del proprio lavoro, a dipendere dall'ufficio, nel senso fisico del termine, per ricevere notizia del fax in arrivo.

## 6. Le attività e i processi operativi

Per organizzare una struttura occorre innanzitutto partire dalla definizione di attività e di processo:

**Attività:** Sono atti operativi (produttivi, amministrativi, etc,) svolti all'interno della struttura;

**Processo:** Un processo è un insieme strutturato di attività (dirette e indirette) logicamente interrelate tra loro, che trasformano delle risorse (input) in uno o più prodotti / servizi (output). L'output di un processo è l'input di un altro processo.

Facciamo un esempio: un tipico processo è quello di redazione del bilancio di una società, in cui vi sono degli input (fatture e altri documenti contabili) che vengono elaborati (inserimento in un sistema di contabilità) per produrre un output (bilancio).

I processi, per loro natura, attraversano in modo orizzontale le competenze e funzioni di una serie di risorse o dipartimenti (se si parla di un'azienda più strutturata), facendosi carico di mettere insieme le diverse attività per giungere al risultato ultimo.

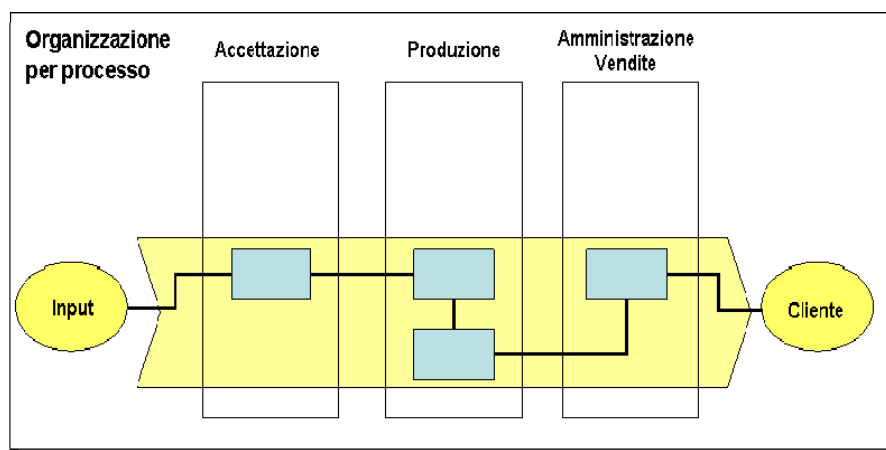
Le aziende organizzate funzionalmente (o tradizionalmente), sono quelle in cui sono presenti vari dipartimenti, reparti, divisioni, che recepiscono gli input dal reparto che li precede e che a loro volta generano un output per il reparto che segue (quindi input e output sono le due facce della stessa medaglia): in questi reparti si trovano tutti i soggetti che svolgono la stessa funzione, appunto (es. funzione acquisti, produzione, marketing, etc..), e ciascuno è responsabile delle attività svolte all'interno del proprio reparto.



Lo svolgimento di un servizio o la creazione di un prodotto avviene quindi partendo da un input (nel caso della redazione del bilancio quindi dalla raccolta dei dati di contabilità) che viene analizzato e inserito in un sistema di contabilità (generalmente in un programma software del commercialista), i cui dati risultanti (output della “accettazione”) sono gli input per chi deve analizzare e definire gli interventi correttivi (nel ns esempio la “produzione”, o il commercialista), che genera a sua volta un output (il bilancio vero e proprio), che infine diventa un input per chi deve generare il documento finale (nel ns esempio “amministrazione/vendite”) da consegnare (output) al cliente.

Anni addietro le società di contabilità di una certa dimensione erano tutte organizzate in questa maniera: ciascuna con i diversi uffici (e un capufficio), responsabile per il proprio operato.

Un’organizzazione per processo, invece, si (pre)occupa di garantire il risultato consegnato al cliente, prendendone carico dall’inizio (si dice, infatti, che le organizzazioni funzionali servono il management, mentre quelle per processo servono il cliente...).



In un’organizzazione per processo esiste un Process Owner, cioè colui o colei che presiede il processo e ne è responsabile, e coordina tutte le attività a tutti i livelli del processo (le diverse risorse fanno riferimento a tale figura). Ha inoltre l’autorità e le



competenze per identificare e apportare cambiamenti nel processo al fine di migliorarne le performance.

Nell'organizzazione per processo quindi, come anticipato, si attraversano tutte le funzioni della struttura, per garantire il servizio al cliente.

Oggettivamente l'organizzazione per funzione non è applicabile a uno studio composto da poche risorse, quindi l'organizzazione che naturalmente si viene a creare per uno studio professionale è quella per processo in cui, in genere, il Process Owner è il titolare dello studio, salvo poi, in fase di crescita e di aumento di risorse, identificare altre risorse in grado di gestire il processo dall'inizio alla fine.

Partendo da queste definizioni, per mappare i processi, cioè per rilevarli e sintetizzarli preferibilmente in forma scritta, occorre analizzare l'operatività quotidiana e scomporla in sottoprocessi o, quel che è lo stesso, ridurre il livello di complessità gestionale del processo in sotto-processi che da soli sono affrontabili con maggiore facilità e anche – magari – attribuibili a diverse risorse con diverse competenze.

Occorre tenere presente, inoltre, che la mappatura dei processi, in qualsiasi modo venga fatta, graficamente o analiticamente, è un passo verso il procedimento di certificazione di qualità dello studio professionale, un riconoscimento che può non essere ricercato durante lo start-up di uno studio professionale, ma che sicuramente, in seguito, è un elemento distintivo rispetto alla concorrenza (un cd vantaggio competitivo, per dirla alla Porter<sup>16</sup>).

I processi possono essere distinti in più categorie che si intrecciano a vicenda:

- a) In base alla loro importanza nei confronti delle prestazioni professionali da erogare:  
Processi primari e secondari;

---

<sup>16</sup> M.Porter: *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985



b) In base all'aspetto temporale di manifestazione: Processi continuativi, ciclici, stagionali / spot.

Per ognuno dei processi o sotto-processi incasellati nelle precedenti classificazioni è possibile inoltre identificare attività a valore aggiunto e attività senza / a basso valore aggiunto.

Si potrebbe continuare con le classificazioni, ma per evitare di sfociare nell'ambito teorico, si ritiene di dover considerare solo le precedenti, ponendo l'attenzione sul fatto che:

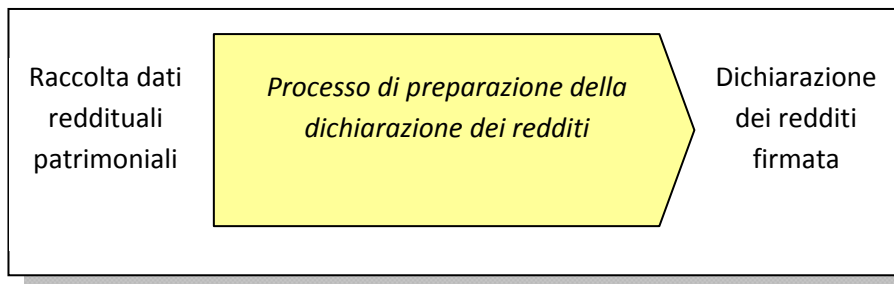
- I processi primari sono tipicamente quelli svolti dal titolare dello studio, e che riguardano la pianificazione delle attività del cliente e problematiche particolari (es: pianificazione fiscale, tenuta contabilità civilistica per il controllo dei costi, ricorsi tributari, etc.) e quelli secondari sono quelli legati agli adempimenti fiscali e legali (es: tenuta contabilità fiscale, dichiarazioni IVA, dichiarazione dei redditi, etc.);
- Gli stessi processi possono essere visti sotto l'aspetto temporale, e cioè la tenuta della contabilità è sicuramente un processo continuativo, mentre la dichiarazione IVA è ciclico, così come la dichiarazione dei redditi è stagionale e un ricorso tributario è un evento spot;

I precedenti esempi sono applicabili a una buona parte dei professionisti: la situazione cambia però se il professionista non è un generalista, ma uno specialista in una branca specifica dell'economia: per esempio per un tributarista le operazioni continuative potrebbero essere i ricorsi tributari, e al contrario essere un processo spot il controllo della contabilità civilistica.

Per capire come analizzare praticamente i processi e strutturare l'organizzazione del loro svolgimento, facciamo un esempio e analizziamo una classica attività di uno studio professionale: il processo della dichiarazione dei redditi di un cliente.



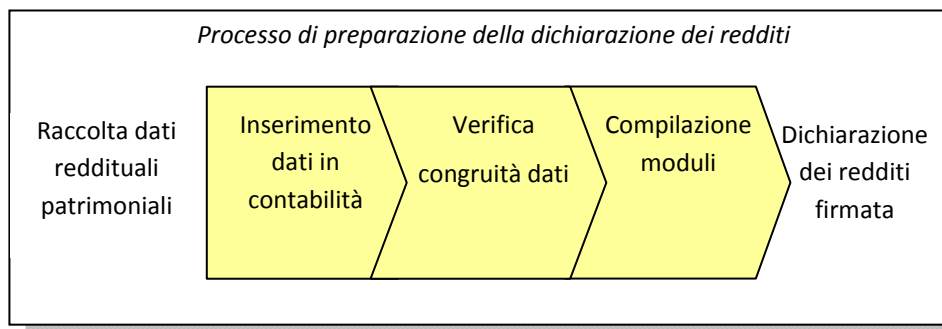
Il processo parte dalla raccolta dei dati del cliente e termina con la dichiarazione firmata dal cliente.



C'è un processo di input (la raccolta dei dati) e uno di output (la dichiarazione firmata dal cliente) ma, così facendo, risulta difficile individuare le attività dove poter operare per organizzare lo studio, tenendo presente anche quanto prima detto, e cioè la separazione delle attività a valore aggiunto da quelle a scarso / nullo valore aggiunto.

Proviamo a separare il processo in più sottoprocessi:

- Inserimento dati in contabilità;
- Verifica congruità dati;
- Compilazione moduli.



Adesso già intravediamo dei sotto-processi su cui si può pensare di "organizzare": ad esempio la fase di inserimento può essere svolta dal praticante, in determinati tempi e con ausilio di alcuni software, la fase di verifica di congruità può essere svolta dal titolare dello studio, e ancora l'ultima fase può essere svolta nuovamente dal praticante o, in ultima analisi, dall'assistente.



Con questa semplice suddivisione abbiamo già classificato il processo:

- Attribuendo compiti / mansioni a
- Risorse diverse,
- e possiamo distinguere tra questi i sotto-processi ad alto valore aggiunto (la verifica di congruità) da quelli a scarso valore aggiunto (inserimento dati e compilazione modulo).

Volendo si potrebbe suddividere oltre il processo: ciò che è importante è comprendere la *ratio* di questa attività. È colui che svolge l'analisi che deve definire, sulla base della complessità della propria organizzazione e delle risorse che vi lavorano - quanti sotto-processi siano necessari per definire al meglio un'organizzazione, sempre tenendo presente che un eccessivo livello di dettaglio si scontra con la gestibilità del meccanismo.

Il meccanismo di organizzazione infatti non si ferma all'analisi: ad ogni sotto-processo, infatti occorre assegnare delle:

- regole da seguire;
- risorse che possono / devono eseguire l'attività;
- tempi da rispettare;
- strumenti da utilizzare.

Segmentando troppo i processi, inoltre, si corre un duplice rischio:

- a) da un lato si eccede nella "puntualizzazione" dell'attività, così che in caso di variazione dalla norma (nel senso statistico del termine), se non si è provveduto a *mappare* e fornire regole al sotto-processo che viene modificato (es: variazione nel sistema di calcolo di alcuni parametri per la dichiarazione dei redditi) il processo si "interrompe", e
- b) dall'altro si corre il rischio che, riducendo l'insieme del processo a una miriade di sottoinsiemi, possa succedere che qualche attività "sfugga" all'analisi e non venga svolta da nessuno.

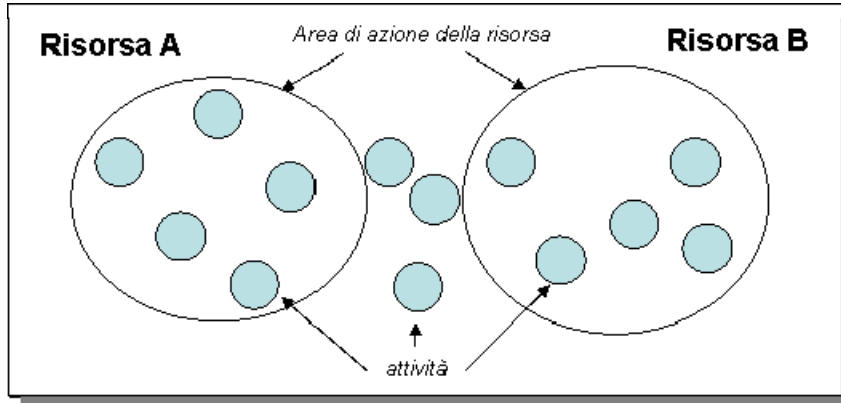


Quanto immediatamente sopra citato è uno dei massimi pericoli nella fase di strutturazione di un'organizzazione: il rischio di non considerare un elemento, che potrebbe essere cruciale nello svolgimento del processo, ma che si dà per scontato, con la conseguenza che ognuno pensa che sia l'altro a dover svolgere l'attività e nessuno la esegue !

Questo può essere evitato con una dettagliata – e talvolta minuziosa - analisi dei processi in corso di esame ma, come già detto, spesso il livello di organizzazione è tale che una analisi dettagliata e minuziosa potrebbe essere sproporzionata, in termini di sforzi, al processo che si sta rilevando.

Una soluzione, molto pratica, e assolutamente valida specie in fase di start up, è quella di definire dei limiti tra competenze / attività delle varie risorse, abbastanza “larghi” e che possono sovrapporsi: in questo modo si rischia – inizialmente – uno scontro di competenze, e magari una duplicazione di attività, ma si è sicuri che nessuno lascerà fuori dal processo un'attività. In seguito, poiché abbiamo detto che l'organizzazione è una struttura in movimento, si potrà facilmente rifinire la procedura e le competenze delle diverse risorse, in modo da ridurre la sovrapposizione e rendere più efficiente il sistema.

Volendo usare l'insiemistica per rappresentare il concetto, nel primo caso, in cui sono stati assegnati ambiti operativi ben circoscritti a ciascuna delle due risorse A e B, alcune attività, vuoi perché inavvertitamente non considerate, vuoi perché risultanti da una nuova procedura non definita inizialmente, rimangono fuori dalle competenze di entrambe le risorse: ciascuna penserà che l'altra risorsa si dovrà occupare di tale attività, con il risultato che l'attività in questione non verrà svolta, a svantaggio del processo e del servizio al cliente (nel migliore dei casi) e/o con creazione di un danno che, ancorché “colposo” e non “premeditato”, nuoce di certo all'immagine dello studio e del professionista (es: nessuno si era segnato la data di termine per la consegna di un ricorso...).

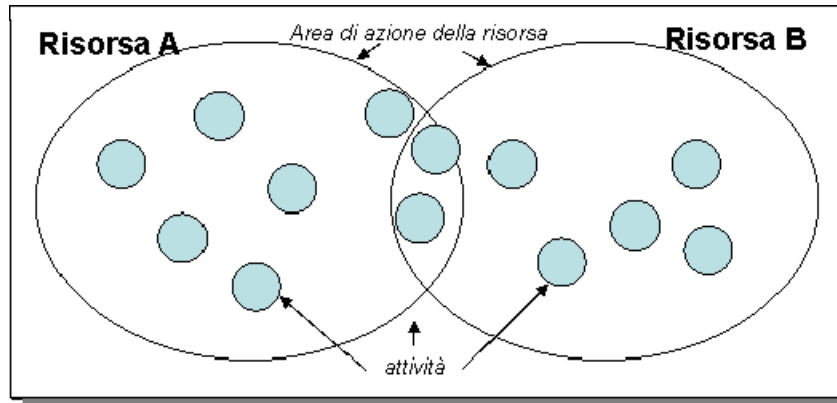


Certo, nel caso di uno studio professionale, il Process Owner, e quindi il titolare, ha tutte le competenze per rendersi conto di una dimenticanza simile, specie se dagli effetti gravi, e può correre ai ripari indicando alla risorsa A o B di provvedere, oppure provvedendo lui stesso: questo però comporta da parte sua un grado di “sorveglianza” delle attività estremamente elevato che lo distoglie inevitabilmente dalle attività “ad alto valore aggiunto” cui ha necessità di dedicarsi dal momento in cui si trova nella necessità di costruire una organizzazione.

La soluzione, poco elegante se vogliamo, criticabile dal punto di vista di una procedura “corretta” di organizzazione, e sicuramente criticata dagli esperti di certificazione qualità, ma di sicuro effetto e supporto, specie per il professionista all’inizio della strutturazione del proprio studio, è quella di assegnare alle risorse un ambito di attività più ampio, che comprenda tutte o quasi le possibilità presenti e future.

In tale maniera si eviterà di lasciare non eseguite alcune attività, con la complicazione – va vista però come la parte piena del bicchiere mezzo vuoto – che a un certo punto le risorse si troveranno entrambe a svolgere la stessa attività.





A ben vedere, però, questo conflitto tra le risorse le deve portare inevitabilmente a dialogare, scontrarsi e trovare una soluzione, in modo da (i) definire ora e per il futuro chi deve occuparsi di cosa e come, (ii) contribuire esse stesse alla definizione dell'organizzazione, in supporto al titolare (che a questo punto interviene solo per sancire i nuovi limiti delle competenze delle risorse, in caso di diatribe irrisolvibili), e (iii) formarsi una idea più ampia del processo di cui fanno parte, ponendo le basi per una crescita personale auto-stimolata.

## 7. Il ciclo di Deming, o ciclo PDCA

Ripartendo dal concetto che una organizzazione è viva, e come tale si modifica nel tempo, questo implica, tra le altre cose, che anche i processi, per i quali stiamo provando a definire delle regole operative, si modificano nel tempo e, soprattutto, che le regole stesse possano essere oggetto di modifica e di miglioramento.

William Edwards Deming (1900-1993) è stato uno statistico statunitense che ha contribuito al miglioramento dei sistemi produttivi in America, ma che soprattutto si è distinto per il lavoro svolto in Giappone, contribuendo a migliorare i metodi di fabbricazione delle aziende innalzando la qualità dei prodotti, riducendone i costi associati e aumentando la fidelizzazione del cliente.





Alla base del lavoro di Deming c'è il "kaizen", termine giapponese derivante dall'unione di due parole, KAI (cambiamento) e ZEN (meglio) che significa "miglioramento continuo" (chi ha studiato in economia il principio di produzione della Toyota si ricorderà del termine, associato ai concetti del Lean Manufacturing System e del Just In Time), ed è questo principio che si deve applicare, sempre, anche quando si ha a che fare con un'organizzazione.

Il concetto di base è molto semplice: la qualità di un prodotto o servizio, se valutata alla fine del ciclo di produzione/erogazione del servizio, comporta un costo elevatissimo, in quanto se il prodotto o il servizio che ne risulta ha dei difetti / non è accettabile, occorre nel migliore dei casi ripartire dall'inizio, e nel peggiore si generano problemi di tempi / irritazione dei clienti per la qualità del lavoro eseguito, con conseguenze anche sgradevoli, di sicuro poco edificanti per il professionista.

Ecco che allora ricercare la qualità in ogni fase del processo ha sì un costo maggiore, in fase iniziale, ma poiché si riducono enormemente i difetti in fase finale, il costo totale (costo di produzione di prodotti/servizi validi + costo di produzione di prodotti/servizi non validi) è minore.

Ovviamente il concetto è portato agli estremi nel caso di uno studio professionale, specie se mono-professionista, ma è in realtà una questione di approccio e metodo, non di carte e riunioni: ricercare la qualità fa parte della volontà di ciascuno di voler applicare al proprio lavoro la costante ricerca di un miglioramento, e per far questo (a livello personale) non occorre compilare check-list o questionari valutativi, ma tenere sempre presente che possono esistere modi diversi di effettuare la stessa attività, ciascuno con un proprio livello di efficienza e efficacia, e che al variare delle condizioni di base e/o ambientali possono variare anche i citati livelli di efficienza / efficacia, e la bravura del professionista sta nel rendersi conto di tali mutate esigenze e riorganizzare di conseguenza le proprie attività.



Il ciclo di Deming, consiste in quattro fasi (dalle loro iniziali prende anche il nome di ciclo PDCA):

**Plan, Do, Check, Act**

**PLAN:** È la fase in cui si pianifica, si programma il processo e/o la o le attività. Possiamo certamente ricomprendere, in questa fase, le attività di mappatura di cui abbiamo parlato (almeno per la prima volta del “giro” del ciclo), e nei “giri” successivi, i nuovi problemi che possono sorgere e la definizione degli obiettivi da raggiungere;

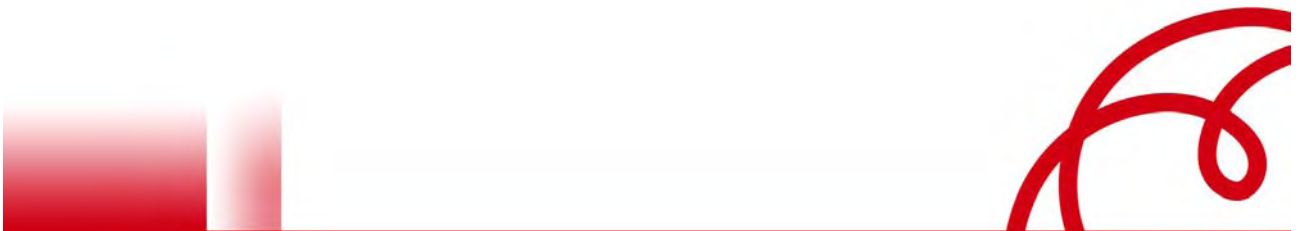
**DO:** È la fase in cui agisce, in cui si pone in essere quanto definito in fase di pianificazione (nei “giri” successivi si realizzano le azioni correttive): è importante farlo in piccola scala o a livello sperimentale, in modo da minimizzare i problemi alle attività di routine mentre si verifica se i cambiamenti – che si ipotizzano migliorativi – funzionano o meno.

**CHECK:** È la fase in cui si studiano e controllano i risultati e si raccolgono i feedback da parte di eventuali stakeholder per capire se gli obiettivi fissati sono stati raggiunti, e dove ci si trova rispetto a tali obiettivi.

**ACT:** È la fase in cui, in base ai risultati della fase precedente, si pongono in essere le azioni per rendere definitivo e/o migliorare il processo.

Il ciclo riparte poi di nuovo con la fase PLAN, in cui si prendono le azioni e le si guarda nuovamente alla luce della pianificazione dei propri processi, e così via.

Il ciclo, applicato alle diverse fasi dei processi identificati, permette di ridurre nel tempo la variabilità dei risultati e aumenta l’efficienza del sistema: questo “libera” tempo del professionista e aumenta il livello di efficienza e di qualità del sistema.





Per essere pratici, è applicando il ciclo di Deming alla rappresentazione delle attività in forma insiemistica del paragrafo 6), che si potrà passare, nel tempo, alla fase in cui i confini dell'ambito di attività delle risorse potranno essere più precisi e definiti.

### **8. Ruoli e responsabilità: l'organigramma, il mansionario e la formazione delle risorse umane**

In uno studio in fase di startup, o comunque medio-piccolo, causa il limitato numero di risorse, è decisamente poco utile definire un organigramma: esso è comunque, in linea di principio, uno strumento utile principalmente per:

- definire i riporti e le relazioni gerarchiche e quindi le responsabilità;
- rappresentare graficamente la struttura organizzativa nel suo insieme

È sicuramente uno strumento di comunicazione all'esterno e all'interno: un organigramma implica – in teoria - che la struttura è ben organizzata, ma in realtà ci sono molte aziende che hanno sviluppato organigrammi, regolarmente diffusi all'esterno, ma che proseguono nella ...disorganizzazione generale interna.

Quello che è invece sicuramente utile, almeno per far chiarezza per il titolare di uno studio, è un mansionario<sup>17</sup>, che elenca le attività e i compiti assegnati a una posizione specifica a cui sono tenute le diverse risorse. Esso comprende generalmente la descrizione degli obiettivi di fondo, i compiti e le responsabilità, e il legame di dipendenza gerarchica.

---

<sup>17</sup> Spesso, anche in Italiano, si usa la locuzione inglese "Job Description" al posto di Mansionario, anche se sembrerebbe più corretto usare "Job List".



#### **Responsabile Amministrazione**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Funzione</b>                 | Guida, in conformità alle politiche aziendali, l'attività amministrativa propria dello studio  |
| <b>Compiti e responsabilità</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestisce il processo di contabilità interna dello studio;</li><li>• Segue il processo di fatturazione alla clientela dello studio sulla base delle indicazioni del responsabile del cliente</li><li>• Gestisce la cassa e il pagamento dei fornitori</li></ul> |
| <b>Dipende da:</b>              | Titolare dello studio  |
| <b>Gestisce:</b>                | Le risorse attribuite all'area Amministrazione   |

#### ***Esempio di mansionario***

Per redigere il mansionario si può partire o dalla situazione esistente, verificando quali attività svolgono le diverse risorse che frequentano uno studio oppure, come si ritiene più utile e opportuno, può essere redatto DOPO aver definito i processi di un'organizzazione: in tale maniera, identificando quali compiti è necessario che vengano svolti, sarà più semplice identificare quali sono le competenze di cui c'è bisogno in uno studio e quindi fare un incrocio con le competenze a disposizione.

Da tale incrocio, come si può facilmente dedurre, può nascere un elenco di lacune di competenze che, se possibile, vanno colmate con dei corsi ad hoc, o altrimenti, se di portata troppo vasta, vanno affrontate con l'identificazione di altre risorse in grado di apportare le competenze che servono allo studio professionale.

La formazione, pur essendo fondamentale per qualunque struttura abbia necessità di risorse umane, non verrà trattata in questo documento: va comunque detto che essa va praticata di continuo, così come va indagato con una certa attenzione, in modo strutturato o meno, il clima aziendale in cui le risorse lavorano, al fine di determinare quei possibili conflitti che possono avere impatti negativi sui processi aziendali.

Occorre ricordare, infatti, che qualsiasi organizzazione, anche se perfetta per definizione, può funzionare miseramente se le risorse umane che ne fanno parte, e che la alimentano,



non sono soddisfatte del loro livello di professionalità, non si sentono valorizzate e di conseguenza non danno il massimo per la crescita della struttura stessa.

La crescita professionale delle risorse di una struttura passa attraverso un processo di:

- definizione delle aree di miglioramento della struttura nel complesso e di ogni risorsa in particolare;
- individuazione degli strumenti adatti per effettuare tale formazione (seminari, corsi brevi, master specifici part-time, etc.);
- definizione di un sistema di misurazione dei miglioramenti nella formazione delle singole risorse: meglio cercare di individuare elementi quanto più possibile quantitativi e non qualitativi;
- definizione di obiettivi da raggiungere e, se si ritiene, dei premi, in termini di denaro o di riconoscimenti (spesso questi ultimi hanno una maggiore efficacia rispetto agli incentivi in denaro),

Un'ultima avvertenza in merito alle risorse umane: è fondamentale, a qualsiasi livello, fornire un feedback, un "ritorno" sulle attività svolte dai colleghi e sottoposti. Questo sia per dare loro il segnale che si stanno muovendo nella giusta direzione, sia per far capire le correzioni da apportare al loro comportamento, in sede professionale o di vita aziendale.

Occorre notare che il feedback non deve essere una "critica", e che anzi esiste una profonda differenza tra fare una "critica" e dare un "feedback", anzi un "constructive feedback", un feedback costruttivo.

Una critica, infatti, punta a evidenziare il comportamento errato, e questo non aiuta la risorsa, che non comprenderà cosa ha bisogno di modificare: dire a una persona che è svogliata o incompetente è un attacco personale, e si rischia di provocare solo una reazione emotiva senza fare miglioramenti: il constructive feedback invece si basa sulla positività di quello che la risorsa può fare per migliorare la situazione.

Il constructive feedback è:





- su un fatto specifico
- focalizzato al problema
- basato su osservazioni, dirette o riportate, non interpretazioni (le osservazioni sono oggettive, le interpretazioni soggettive).

Esso può essere positivo o negativo: nel primo caso, ovviamente, è un ritorno su una attività o compito ben svolto, nel secondo è diretto invece a fornire indicazioni a qualcuno in merito ad attività o compiti per i quali può migliorare il risultato. Negativo, pertanto, implica solo che c'è qualcosa da migliorare.

Per dare un constructive feedback bisogna basarsi su 4 aspetti:

- Il **contenuto**: bisogna identificare da subito l'oggetto del feedback.
- Il **modo di esposizione**: spesso come si dice qualcosa è molto più importante di quello che viene detto. Nel feedback occorre essere diretti, ed evitare "ma", "però", "tuttavia", etc. che annullano quanto detto prima. Inoltre in caso di feedback positivi occorre esprimere apprezzamento per l'attività svolta, in quelli negativi occorre esprimere interesse, preoccupazione, ed evitare frustrazione, delusione, e sarcasmo, che trasformano il feedback costruttivo in una critica. Infine il feedback deve essere dato di persona, non per email o per altri mezzi: deve essere verbale e informale.
- Il **timing**: il feedback costruttivo deve essere fornito quanto prima, quando cioè la memoria è fresca del comportamento per cui si ritiene di dover dare un feedback: solo nel caso in cui – specie se si è verificata una situazione problematica - c'è bisogno di avere del tempo per smaltire lo stato di tensione cui si è stati sottoposti, si può attendere, in modo da far comprendere all'interlocutore che c'è interesse e preoccupazione per la risorsa.
- la **frequenza** con cui si fornisce il feedback: la risposta è semplice. Con regolarità e ogni qualvolta si sente che ce ne sia bisogno, sia del feedback positivo che di quello negativo.



## 9. Regole e procedure

Anche le regole e le procedure, così come gli ambiti operativi di cui al paragrafo 6 devono essere all'inizio larghe e poi sempre più strette, in modo da poter essere migliorate di continuo.

Persino in uno studio di medie-piccole dimensioni sarà buona norma avere un set di regole comportamentali e procedure, in modo da stabilire in generale la condotta dello studio: inoltre, con un set di regole e procedure, anche se di base, verranno automaticamente ridotti gli "ordini", da parte del titolare, a compiere una serie di attività, poiché già contemplate dal regolamento interno.

Ad esempio è sicuramente utile redigere un regolamento di uso delle cose comuni: sale riunioni, attrezzature, locali igienici, abbigliamento, etc... così come le procedure di ricevimento clienti, o di ricezione e smistamento telefonate, diffusione di documentazione e stampati all'esterno, etc.

Le procedure possono essere corredate, se lo si ritiene necessario, di una modulistica condivisa, in modo da semplificare la loro esecuzione e rendere uniforme e oggettivo il comportamento delle diverse risorse che operano nello studio.

Infine, un'ultima "pillola" operativa: per facilitare l'applicazione delle regole, ma anche per verificare la tenuta delle procedure e dei processi identificati, è buona norma, a valle della conclusione di alcune attività particolarmente importanti, cercare di identificare i fattori critici di successo (in gergo KSF – key success factors): questo faciliterà l'indirizzamento delle procedure esistenti, e aumenterà il senso di attaccamento alla struttura da parte delle risorse coinvolte: tale attività può essere semplicemente svolta nel corso di una breve riunione, chiedendo ai partecipanti di identificare, secondo loro quali sono stati i punti di successo per cui le attività sono state svolte bene, e quali secondo loro sono suscettibili di miglioramento.

Il risultato potrà essere poi utilizzato dal titolare dello studio per migliorare i processi, sempre applicando il ciclo PDCA (di cui questa riunione è ascrivibile alla fase C).



## **10. Passi successivi: il controllo di gestione e la certificazione di qualità**

Il controllo di gestione e la certificazione di qualità, pur se importanti elementi in grado di supportare la crescita di un'organizzazione e il posizionamento competitivo, sono strumenti complessi, non complicati, che mal si sposano con la fase iniziale di organizzazione di una struttura, specie se mono-professionista.

Risulta di difficile accettazione, infatti, che un professionista, alle prese con la creazione di uno studio, possa occuparsi anche di impostare cicli di attività relative al controllo di gestione o possa investire del tempo nella strutturazione di una certificazione e nella preparazione di un Manuale della Qualità.

Sicuramente, una volta impostata l'organizzazione, e quindi venuta meno la fase di tensione "creativa", è fattibile un loro utilizzo e implementazione.

In particolare, il controllo di gestione, occupandosi della misurazione dei risultati della gestione, e dei relativi scostamenti dalle ipotesi di budget, fornisce una maggiore conoscenza del contesto in cui si opera, e permette di (cercare di) passare da una gestione passiva ad una gestione proattiva, impostando obiettivi e pianificando le attività per gli esercizi successivi.

La certificazione di qualità, in aggiunta, permette di comunicare all'esterno le capacità organizzative della struttura, e fornisce un valido supporto all'organizzazione di quelle realtà complesse con almeno una decina di risorse.



## Parte seconda - Marketing e Comunicazione

### 1. Che cosa farò da grande?

*Vado da un cliente, che mi maltratta. È una giornata di bora e la ventiquattrore vola alto quanto i pensieri. Cosa farò da grande... O meglio, da vecchio. Uno come me deve cercare di essere molto meno pretenzioso e sicuramente più realistico. Il mondo è cambiato, eppure avevo appena imparato come si fa... [...] I clienti sono più incazzati che mai... questionano su tutto. Mia moglie, lasciamo perdere... (E chi la vede). Ormai ci considerano il costo del costo, la tangente che occorre pagare per avere il raro privilegio di pagare le imposte... [...] L'università, in compenso, potevo risparmiarmi di farla. In fin dei conti, saremo tutti dentro lo stesso calderone... se ci penso potevo lavorare qualche anno di più... e a cosa mi è servito l'Esame di Stato se tutti possono fare il mio stesso lavoro? Io che da piccolo sognavo di fare il salumiere... L'Unione Europea ha emanato una direttiva che renderà compatibili le fatture in tutti i paesi. Fra un po' ci sarà un bel codice a barre con la penna ottica per caricare i costi... E la contabilità? Tutto a forfait, tutti a casa! Ecco cosa dobbiamo fare, chiedere un bel contributo per la rottamazione... Questa sì che è un'idea! Un tanto al chilo, oppure a pratica. E con un bel bonus per gli studi associati, perché stando insieme ci si sente meno poveri. Siamo al (dottore) commercialista usa e getta. [...] Ma forse, prima della rottamazione dovremmo pensare al riciclaggio. È molto più moderno ed efficiente, fa molto più popolo di Seattle... Qualcuno fa finta di niente. Lavora per il Tribunale, e queste cose non lo riguardano... Molti, quelli che non hanno ancora avuto il coraggio di andarsene magari all'est(ero), fanno gli imprenditori di nascosto. Hanno un doppio lavoro, magari un albergo o una piccola software house, per arrotondare, oppure insegnano ai corsi regionali. Qualcuno, come il sottoscritto, si è rimesso a studiare. Ma non Legge. Ci sono già più avvocati che zuffe. E appena hai studiato e capito, cambia tutto. E poi, come diceva Giolitti, il diritto si applica ai*



*nemici e si interpreta per gli amici. E uno come me che di amici ne ha pochi, non fa grandi affari.*

*Organizzazione Aziendale, Marketing, Strategia, Controllo di Gestione, Risorse Umane, ma non come a scuola, con le dispense piene di errori di stampa. Che soddisfazione quando scopri che è roba che cambia un pochino ogni tre o quattr'anni... Coi libri americani, di notte, nel cesso, come un ladro... e poi sul campo... a convincere i clienti che il risparmio vero si fa dentro l'azienda e non fuori, sulla dichiarazione... Sarò pazzo ma ormai mi sono convinto che il presente della professione non passa né dagli slogan di Serao né dai fax di Corradi. È tutto già scritto, basta guardare all'Ordinamento: dice che ai dottori commercialisti è riconosciuta (ope legis) competenza tecnica nelle materie commerciali, economiche, finanziarie e solo poi aggiunge tributarie e di ragioneria... Ecco l'altra metà del cielo. [...] Occorre, come sempre, rimboccarsi le maniche e rimettersi al lavoro... E poi scegliere una sola di queste nuove cose o anche mezza o un quarto. E diventare un vero esperto, di quelli con gli attributi, che hanno la materia sulle punte delle dita, che rispondono subito a tono, che risolvono i problemi in tempo reale, che si programmano la giornata e cenano sempre caldo a casa. Ricordandoci che, senza scomodare il tuttologo e la sua sfera di cristallo, già essere esperti fiscali è oggi una contraddizione in termini. E che giocare in squadra fa vincere ma non è nei nostri cromosomi. Facile, come gettare alle ortiche vent'anni della propria vita... Trovarmi un lavoro? Questo mai, sarebbe veramente il colmo!*

Questo scritto di Michele D'Agnolo, dottore commercialista dell'Ordine di Trieste e autorevole esperto di marketing delle professioni, è molto più di un flusso di coscienza affidato a una penna in vena di scrivere sopra le righe. A suo modo, è un atto di marketing.

---

Estrapolato da Michele D'AGNOLO, *Cosa faremo da grandi*, in [www.intuitus.it](http://www.intuitus.it).



Perché è una riflessione che nasce da reiterate problematiche («*Vado da un cliente, che mi maltratta... Il mondo è cambiato... I clienti sono più incazzati che mai... questionano su tutto*»), analizza l'esistente («*...tutti possono fare il mio stesso lavoro. ...non Legge. Ci sono già più avvocati che zuffe. ... già essere esperti fiscali è oggi una contraddizione in termini*») e individua una strategia risolutiva («*Organizzazione Aziendale, Marketing, Strategia, Controllo di Gestione, Risorse Umane... scegliere una sola di queste nuove cose o anche mezza o un quarto. E diventare un vero esperto... convincere i clienti che il risparmio vero si fa dentro l'azienda e non fuori, sulla dichiarazione...*»).

In questo caso, per pura coincidenza, si tratta di un marketing che ha come punto di arrivo il Marketing stesso, inteso come risposta professionale e consulenziale entro la quale riposizionare la propria presenza sul mercato. Ma ciò che conta realmente in questo ragionamento è il processo: avverto un'esigenza, opero una ricognizione su ciò che sono e su come è fatto il (mio) mondo all'esterno, decido e pianifico una strategia che possa rivelarsi vincente, la attuo operativamente, lavorando sull'accreditamento della mia identità, sugli elementi che mi differenziano (o possono differenziarmi) dalla concorrenza, sulla costruzione di una reputazione più dinamica e più attenta alla gestione delle molteplici occorrenze, attraverso le quali essa stessa si va - più o meno consapevolmente - definendo.

Introdurre il marketing nella conduzione del proprio studio professionale per un dottore commercialista vuol dire dare una risposta alla domanda "Che cosa farò da grande?". Mettere a frutto per intero le proprie potenzialità, prendere consapevolezza di alcune verità ed evitare gli errori riferibili al loro misconoscimento, sconfessare alcune routines consolidate, migliorare la produttività generale, intervenire sui mercati prima di ritrovarsi nella condizione di doverli subire.

Non si tratta di misurarsi con ragionamenti e pratiche sopra i massimi sistemi, né di



preoccuparsi di questioni che a molti potrebbero sembrare, al massimo, adatte alle realtà dei grandi studi associati, dei network internazionali o di imponenti studi di consulenza direzionale. Si tratta, piuttosto, di riorganizzare le funzioni di sempre, di crearne di nuove e, soprattutto, di fare in maniera diversa e appropriata ciò che si fa con modalità che, a volte, possono involontariamente risultare addirittura contrastanti con l'idea di studio che si ha in testa e con l'immagine che se ne vuole dare.

Anche le piccole situazioni quotidiane nei piccoli studi professionali sono atti di marketing, capaci di incidere direttamente sulla reputazione, sulla qualità dei clienti (richieste, aspettative, propensione al pagamento), sulla curva della domanda e, indirettamente, sul fatturato. Sono questi i cosiddetti atti di "marketing involontario", che anche gli studi di piccole dimensioni sono chiamati a governare, annullandone l'aleatorietà e riconducendoli a una visione identitaria e strategica definita, con obiettivi chiari e modalità operative pianificate. Una presa di coscienza in cui al posizionamento realisticamente individuato facciano seguito scelte, processi produttivi, modalità di relazione e attività di comunicazione in grado di perseguirlo realmente.

In considerazione di questo assunto, dunque, anche un gesto semplice e quotidiano, come può essere quello di rispondere al telefono, rientra nella *policy* generale dello studio e concorre alla definizione dell'immagine integrata.

In fondo, che cosa si farà da grandi è una consapevolezza che si acquisisce ogni giorno. Crescendo.

## 2. La sfida

Il marketing per gli studi professionali, segnatamente per quelli dei dottori commercialisti, è la frontiera che questo documento si propone di valicare in punta di piedi, cercando di



fornire un piccolo kit di viaggio (con poche note teoriche e qualche istruzione per l'uso), allestito al fine di evitare di ritrovarsi sprovveduti in terra straniera, all'inizio di un'avventura che la moderna libera professione sempre più chiede sia trasformata in prassi ordinaria.

È ormai certo, infatti, che il marketing applicato agli studi professionali, fino a qualche anno fa materia in Italia del tutto sconosciuta, è in piena evoluzione e tenderà a ricoprire un ruolo sempre più importante.

Con il decreto Bersani sulle liberalizzazioni nelle professioni, poi convertito nella legge 248 del 4 agosto 2006, sono state introdotte nuove prescrizioni e aperture che impattano in modo notevole le attività di professionisti e relativi studi professionali, chiamandoli a cambiamenti e innovazioni sostanziali.

Gli studi professionali avvertono la necessità impellente di un improcrastinabile adeguamento del modo di esercitare la professione al mutato contesto socio-economico di riferimento, in cui si sono venute affermando, in modo rapido e predominante, le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione e le regole del libero mercato. Per gli studi professionali si apre un nuovo modo di fare relazione con la propria clientela, reale e potenziale. Mutare e adattare al proprio mondo professionale le tecniche e le strategie su cui si fonda il successo del mercato dell'impresa è possibile, attraverso un percorso di analisi e di approfondimento di tematiche e discipline pressoché sconosciute in tali settori, ma estremamente utili al professionista per dotare la propria offerta di servizi del necessario valore aggiunto. Ma anche, più semplicemente e "brutalmente", per continuare a stare sul mercato.

In funzione di ciò, il marketing applicato agli studi professionali diventa un fattore per rispondere alle esigenze dei clienti e tutelarne gli interessi, nel miglior modo possibile e nel rispetto della deontologia, meglio strutturando con loro una relazione fondata sulla fiducia e



sulla credibilità dei professionisti e dello stesso studio professionale, incrementando in questo modo il suo **patrimonio intangibile**.

La centralità del rapporto con il cliente è indispensabile in ogni settore professionale e gli strumenti del marketing contribuiscono a definire un'organizzazione di lavoro e un approccio innovativo in grado di guardare attentamente ai propri clienti e di attrarne di nuovi, soprattutto in settori sempre più aperti e competitivi.

Di fatto, occorre che gli studi professionali si adeguino per poter continuare a competere nel nuovo mercato, soprattutto quelli che hanno sempre rifiutato di mettersi in gioco dal punto di vista organizzativo e dell'efficienza, attraverso l'adozione di sistemi di gestione, da tempo adottati da organizzazioni di altro tipo (aziende di produzione e di servizi, apparati burocratici). Occorre capire che non bastano più le competenze professionali per fornire al cliente un servizio adeguato, sia dal punto di vista qualitativo sia da quello economico. È necessario essere efficaci ed efficienti, ossia essere ben organizzati, anche informaticamente, per non incorrere in errori, talvolta anche gravi, che andrebbero a svantaggio del cliente e/o del titolare dello studio e per non sprecare risorse preziose e rimanere competitivi, nei prezzi e nella composizione dell'offerta, rispetto alla concorrenza. Risulta quindi indispensabile definire e comunicare una precisa identità dello studio: un'identità che tenga conto della storia professionale e che ne rappresenti il divenire; che in un contesto sempre più competitivo sappia mantenere equilibrio e coerenza, fondandosi sul miglioramento continuativo delle qualità (tradizionali ed etiche) del servizio professionale, sulle modalità di fruizione dello stesso e sulla comunicazione integrata.

In un mercato sempre più *societing oriented*<sup>18</sup>, il professionista si trova a dover soddisfare le

---

<sup>18</sup> Gianpaolo Fabris, *Societing – Il marketing nella società postmoderna*, Egea 2008.



esigenze e le aspettative di interlocutori (i clienti e i cosiddetti *stakeholder* ovvero i diversi pubblici con cui si condividono interessi nell'esercizio della professione) sempre più informati, più esigenti, più abituati a riconoscere la qualità nei servizi.

La sfida degli studi professionali nei prossimi anni sarà proprio quella di migliorare nell'organizzazione interna, nell'utilizzo degli strumenti informatici e nella promozione dei propri servizi, per relazionarsi positivamente con tutti gli attori dell'attività professionale, per esercitare meglio competenze e potenzialità e per competere, in modo etico e responsabile, in un mercato sempre più veloce e globale.

### **3. Di che cosa stiamo parlando**

Prima di entrare più addentro al processo di pianificazione e di attuazione di una politica di marketing per lo studio del dottore commercialista, occorre avere chiaro di che cosa stiamo parlando, in termini di categorie di pensiero e di azione alle quali è richiesto approcciarsi.

Dal primo Philip Kotler (il maggiore teorico degli studi sul marketing, dal 1967 in poi) in avanti, diverse sono state le definizioni attribuite al marketing. L'American Marketing Association (AMA), l'organismo più autorevole al mondo in materia, nel 1984 ne parla come *il processo di organizzazione e di esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, delle attività promozionali e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi commerciali e soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni*. Più recentemente, però, la stessa AMA ha mutato la sua definizione nella seguente: *Una funzione organizzativa e un*

---





*insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, e a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa e ai suoi portatori di interesse.*

Lo scarto tra i due pronunciamenti è emblematico del profondo cambiamento che si è avuto negli ultimi quindici anni all'interno dei rapporti tra prestatore d'opera/produttore di beni e cliente/consumatore. Una rivoluzione che ha spostato l'attenzione dallo scambio di valori materiali alla messa in discorso di valori immateriali, affiancati pari grado ai primi. Per questo motivo, la competizione, che prima si giocava tutta sulla prossimità geografica e sulla qualità intrinseca del prodotto/servizio, nell'attuale scenario - in cui tutte le merci e tutte le categorie di professionisti sono presenti ovunque e in cui gli standard qualitativi si sono allineati verso l'alto -, oggi si sviluppa negli ambiti dell'intangibile: organizzazione, tempi, soddisfazione percepita, personalizzazione, fiducia, fidelizzazione, relazione, identità, differenziazione, comunicazione.

Ed ecco che per mettere a fuoco le esigenze del cliente è necessario conoscere il contesto nel quale operare le proprie scelte: che cosa pensa, che cosa desidera, che cosa fa, di che cosa si preoccupa, e anche quali sono gli "opinion leader" che lo influenzano nel processo decisionale. Da qui emerge la rilevanza significativa delle relazioni pubbliche e della gestione del passaparola. Di conseguenza il nuovo marketing non può prescindere da alcune dimensioni chiave come:

- il *marketing integrato*: i diversi modi di creare, trasferire e comunicare il valore devono essere combinati e utilizzati nel modo ottimale;
- il *marketing relazionale* (CRM) che si occupa delle complesse relazioni che intercorrono con i clienti, i distributori e gli altri partner coinvolti;
- il *marketing esperienziale*, dove la richiesta di esperienze assume un nuovo protagonismo, dove l'esperienza ha valore e suscita emozione, quando il cliente



sedimenta vissuti appaganti e positivi, secondo e oltre le sue aspettative, diventando in questo modo artefice di quel “*reincantamento del mondo*” dei consumi per cui il nuovo consumatore della postmodernità manifesta disponibilità e inclinazione;

- Il *marketing estetico* che si esplicita in tutto quello che può passare sotto i cinque sensi ed è in grado di produrre nuove opportunità e una più approfondita esperienza del consumo;
- il *marketing socialmente responsabile* (CSR), che affronta le questioni etiche, legali e gli effetti sociali delle attività di produzione o di fornitura di servizi.

Le scelte di marketing che vengono fatte in tutti gli ambiti ora elencati, trovano poi maggiore evidenza e compiutezza pubblica nelle azioni di comunicazione che ne conseguono. La comunicazione, attraverso le sue varie forme e i suoi diversi strumenti, diventa allora il mezzo ideale per riuscire nell’opera di parziale riconversione del referenziale-transazionale (contratti, servizi, pratiche, routines, carte, stipendi ecc.) nel relazionale (riconoscibilità, credibilità, ascolto, mediazione), costituendo così una delle risorse intangibili più importanti e a più lungo ritorno, in questo caso per lo studio professionale.

#### **4. Per cominciare, tutti in (psico)analisi!**

Nel marketing, come nella vita, per poter afferrare delle grandi verità, si comincia con il cercare di conoscere meglio se stessi e il mondo che si ha attorno. Per farlo, occorre fermarsi a ragionare sullo *status quo*, con perizia, dedizione e una gran dose di onestà intellettuale.

Intanto, bisogna sgomberare il campo dagli eccessi dell’autoconsiderazione e dalla comodità delle routine consolidate. Pensare che lo studio professionale funzioni alla perfezione o comunque molto meglio di quella che si considera essere (su quale base?) la concorrenza, crogiolarsi in una presunta rendita di posizione, credere con supponenza di non avere competitor, fossilizzarsi sul fatto che certe cose si fanno così da sempre e così si devono



continuare a fare, concepire come costo e non come investimento l'innovazione tecnologica e di processo, ritenere che seguire il cliente anche su terreni "proibiti e pericolosi" sia un fattore di preferibilità... e mille altre convinzioni inamovibili. Sforzarsi di mettere da parte tutto ciò è il punto di partenza imprescindibile per poter procedere a un'analisi realistica e costruttiva, da cui far scaturire intenti strategici. Si tratta, dunque, di calarsi in una condizione di lucidità, dal punto di vista sia dell'osservazione oggettiva sia della predisposizione psicologica.

Poi si comincia, appunto, con una fase che in gergo viene detta di audit o assessment, in direzione interna e in direzione esterna o, se si preferisce, nel microambiente dello studio (strutture e dotazioni fisiche, logistiche e informatiche, funzioni e mansioni, eventuali associati, staff di collaboratori, processi di lavorazione, gerarchie, orari, relazioni umane ed economiche, modi di rapportarsi ai clienti e agli stakeholder ecc.) e nel macroambiente esterno (clienti, finanziatori, mercati e congiuntura economica, competitor, collaboratori esterni, fornitori, pubblica opinione e leader di opinione, media, governance pubblica, forze dell'ordine, legislazione vigente, Ordine professionale territoriale e nazionale, associazioni di categoria, ambiti della formazione e dell'aggiornamento, altri interlocutori, ecc.).

Lo studio al completo, dunque, sosterrà più di un'approfondita seduta di questa analisi, sforzandosi di contribuire alla radiografia dello stato dell'arte con tutte le sue componenti. Per l'audit esterno potranno essere di aiuto indagini di mercato già esistenti o appositamente commissionate oppure ricerche contestuali oppure ancora dati disaggregati reperiti da più fonti e sensibili a una lettura incrociata che si riveli di qualche interesse. Per entrambi i tipi di audit - e per l'intero processo di strategia, pianificazione e attuazione che ne seguirà -, poi, può risultare determinante l'affiancamento continuativo di un soggetto esterno competente: un consulente specializzato o un'agenzia di marketing e comunicazione.



Con ogni probabilità, l'audit denuncerà malumori e insoddisfazioni, sconfesserà posizioni consolidate, svelerà "nudità" di competenze, farà emergere tempi morti e modalità sbagliate, rivelerà aspetti annosamente ignorati, scoprirà timori inconfessati e una certa acquiescenza delle motivazioni. Niente di preoccupante: è tutta salute! Ciò significa che l'audit non ha avuto reticenze, soprattutto quello che chiedeva allo studio di guardarsi allo specchio. E poi, se l'atteggiamento sarà stato costruttivo, emergeranno anche gli aspetti positivi, quelli migliorabili e le opportunità che si possono cogliere. Ora si tratterà di raccogliere tutto e sottoporlo a una riflessione complessiva, che passi il vaglio di verifiche e obiezioni prima di pronunciarsi in una dichiarazione di intenti.

Ma c'è ancora una ricognizione da compiere, questa volta di tipo quantitativo, dal momento che è finalizzata a definire un indice di redditività per cliente, in rapporto alle risorse economiche, umane e di tempo individualmente investite, alla diversa qualifica delle professionalità impiegate, all'entità delle prestazioni e dell'impegno profusi, ai tempi e alle modalità di pagamento. Si tratta di un calcolo che può essere operato con l'ausilio di appositi software gestionali, in grado di incrociare i fattori citati e restituire una classificazione dei clienti oggettiva, grazie alla quale non sarà difficile scoprire che i clienti "migliori" non sempre sono quelli che vengono percepiti come tali.

«L'analisi della profittabilità del cliente (*CPA - Customer Profitability Analysis*) - sostiene Kotler in proposito - può essere condotta validamente con gli strumenti offerti dalla tecnica contabile ABC (*Activity Based Costing*). L'organizzazione stima tutti i ricavi provenienti dal cliente e sottrae i costi. Questi devono includere non solo il costo di creazione ed erogazione dei servizi, ma anche costi quali le conversazioni telefoniche con il cliente, le visite al cliente, le spese di intrattenimento e i piccoli regali, tutte le risorse, insomma, che lo studio ha impiegato per servire il cliente. Dopo aver svolto questa operazione per ciascun cliente, si



possono classificare i clienti sulla base di diversi livelli di profitto: elevati, normali, bassi ma accettabili, indesiderabili (quelli che non generano profitti). Sarà poi compito dello studio attivarsi per trasformare i clienti “normali” in clienti che generano profitti elevati e quelli “accettabili” almeno in “normali” e prendere una decisione in merito a quelli indesiderabili: eliminarli, aumentare le tariffe o ridurre i costi per servirli»<sup>19</sup>.

## 5. Non voglio mica la luna

L'esame di coscienza e conoscenza coincidente con l'audit ha fatto meglio presente allo studio chi è, in tutte le sue complicazioni umane e organizzative, e che cosa c'è là fuori. A questo punto è tempo di comprendere e condividere qual è la direzione verso la quale si vuole andare, con quale tipo di proposta professionale e quali gli obiettivi da cogliere.

Per rispondere ai primi due quesiti si fa riferimento rispettivamente ai concetti di **vision** e di **mission**.

La *visione* è data dalla proposizione degli ideali, della filosofia di fondo, della ragion d'essere, delle motivazioni, delle adesioni etiche, delle aspirazioni e delle ispirazioni dello studio professionale, proiettati alla prefigurazione di scenari futuri e della propria collocazione al loro interno.

La *vision* è il “grande sogno” che si chiede di condividere a tutte le componenti dello studio, che attorno ad essa consolidano e rinnovano lo spirito di squadra e la direzione perseguita.

---

<sup>19</sup> Kotler P., *Trecento risposte sul marketing*, Tecniche Nuove 2005



Condensare questo spirito generatore in un motto o in una frase semplice, facilmente memorizzabile, breve e incisiva (*vision statement*), in molti casi equivale ad alzare una bandiera sull'albero maestro: sollevare lo sguardo e vederla sventolare ogni giorno aiuta tutti, capitano e ciurma.

La *missione* ha invece a che fare con la declinazione presente e effettuale del "sogno" contenuto nella *visione*. Vale a dire comporre il quadro entro il quale lo studio opera o intende da subito operare: i campi disciplinari, il raggio d'azione geografico, le tipologie di servizi e di consulenza, le categorie di clienti a cui mira, le caratteristiche distintive per le quali desidera essere riconosciuto. Nella *mission* compaiono le prime linee guida per la pratica quotidiana e il primo barlume di strategia generica e generale.

Anche in questo caso può essere definita una frase identificativa (*mission statement*), con il compito di chiarire principalmente che cosa fa lo studio professionale e perché lo fa.

Ora che tutto è più chiaro e la rotta è ben indicata, occorrerà pian piano prendere il largo e navigare in mare aperto. Lo studio sa dove andare, ma, in concreto, si chiederà per che cosa deve lavorare e quali saranno i risultati misurabili che deve conseguire già domani e dopodomani. Per tradurre in pratica la filosofia tracciata nella *vision* e nella *mission*, pertanto, vengono fissati degli **obiettivi**, che si differenziano per tipologia qualitativa e per scadenza temporale.

A questo proposito, Hodges e Picchi<sup>20</sup> operano la seguente distinzione:

#### **Obiettivi di marketing**

- ✓ Indici basati sui volumi realizzati evidenziano risultati prettamente quantitativi in rapporto a un maggior numero di clienti, di fatture, di incarichi:

---

<sup>20</sup> HODGES S. – PICCHI G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET 2007



- Aumento della quota di mercato (in un determinato settore: è aumentato il numero di clienti?).
  - Aumento della client share (ovvero della quota di business realizzata con un certo cliente).
  - Aumento del numero di incarichi.
  - Aumento delle *Request for Proposal*<sup>21</sup>.
  - Aumento di citazioni (positive) non pagate nella stampa.
  - Aumento delle attività di marketing (da valutare in rapporto ai risultati e non al tempo dedicato dai professionisti al marketing).
- ✓ Indici “value-driven”<sup>22</sup>:
- Miglioramento dei lavori di qualità (quanti incarichi di valore si sono ricevuti?).
  - Miglioramento della soddisfazione del cliente.
  - Diversificazione nelle aree di attività desiderate.

### Obiettivi economici

Si fa riferimento, per esempio, alla crescita (in percentuale) dei profitti, alla crescita (in percentuale) del *realization rate*.

La fase di definizione degli obiettivi è di fatto il primo banco di prova della serietà con cui lo studio si sta approcciando al marketing. Dovranno, infatti, essere individuate tappe di conquista realisticamente perseguibili e conseguibili, che nella dichiarazione di intenti non

---

<sup>21</sup> Inviti a presentare offerte tecniche ed economiche in licitazioni private, per soggetti pubblici o privati.

<sup>22</sup> Indici riferiti alla creazione di valore.



siano delineate in modo indefinito. In poche parole, non chiedete la luna e non vagate nello spazio siderale per andarla a cercare.

Per meglio comprendere questo delicato aspetto, si riporta qui di seguito un confronto sinottico tra esempi di obiettivi mal definiti e corrispondenti esempi di obiettivi ben definiti.

| Obiettivi mal definiti   | Obiettivi ben definiti   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Essere leader nella consulenza fiscale alle società cooperative</li><li>2) Incrementare i profitti</li><li>3) Ottenere la soddisfazione dei clienti</li><li>4) Migliorare la presenza sul mercato degli incarichi</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1) Investire il 3% dei proventi dello studio in ricerca e sviluppo di modelli di consulenza e gestione <i>ad hoc</i> per le società cooperative.</li><li>2) Ottenere un risparmio di risorse del 12% nell'anno in corso, sulla base dell'investimento operato con l'acquisto del nuovo software gestionale, prevedendone il recupero del capitale entro quattro anni.</li><li>3) Con l'ausilio di un questionario di gradimento, misurare un tasso di soddisfazione della clientela nell'anno in corso pari o superiore al 90% e un tasso di</li></ol> |



rinnovo degli incarichi non inferiore all'85%.

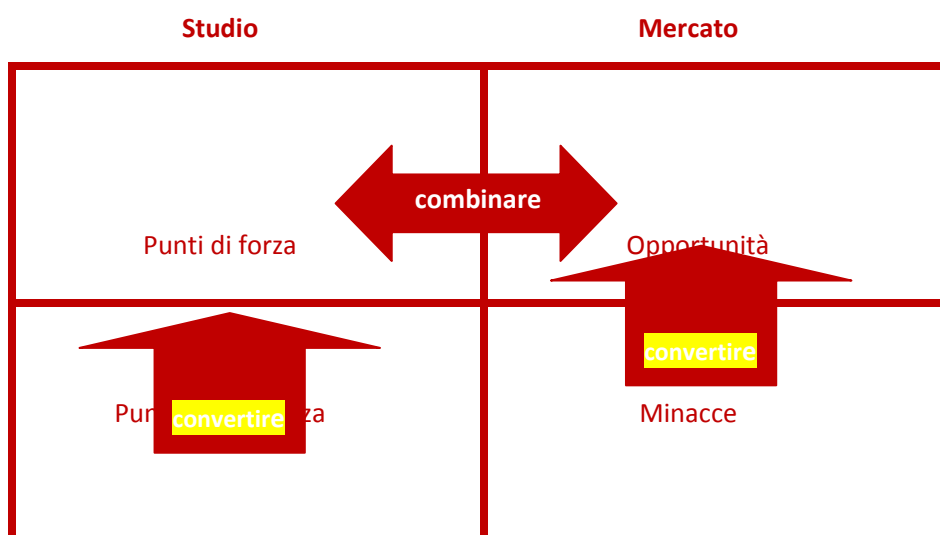
- 4) Incrementare del 30% la quota di consulenze di parte in controversie legali, attraverso l'aumento del 15% di investimenti nelle relazioni di settore (redazione e pubblicazione di repertori e casi studio, partecipazione a meeting, articoli e pubblicistica nel web, realizzazione di newsletter tematiche, spese di rappresentanza, collaborazioni amichevoli con avvocati e colleghi, ecc.).

## 6. Swot... What?

Il processo di consapevolezza, preliminare alla definizione di una strategia operativa, ha ora bisogno di una sintesi. Abbiamo acceso le macchine, passato lo scanner, individuato l'area di intervento futuro. Adesso bisogna scattare la radiografia e stampare la lastra. Lo facciamo mettendo su carta una **matrice swot**, acronimo di *Strength* (punti di forza), *Weakness* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità), *Threats* (minacce).



Quattro quadranti, la dicotomia tra occorrenze rispettivamente interne ed esterne allo studio, e una doppia direzionalità, una nel senso del rafforzamento combinato e l'altra nel senso della conversione al positivo. La matrice può essere così graficamente concettualizzata<sup>23</sup> :



La combinazione dei punti di forza intrinseci dello studio (presenza di professionisti specializzati, clienti leader di opinione, particolari dotazioni logistiche e informatiche, vantaggi competitivi in genere) con le opportunità esterne dovrà essere attuata mettendo in

<sup>23</sup> HODGES S. – PICCHI G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET 2007



relazione punto per punto le caratteristiche dell'offerta, così come è o può essere composta dallo studio, e tutti gli aspetti, anche quelli latenti e previsionali, concernenti la domanda.

La conversione delle debolezze in forze, sul fronte interno, ha a che fare con la presa di coscienza dei tasti dolenti (mancanze strutturali, difetti di processo ecc.) e l'individuazione di soluzioni, anche progressive, per il loro annullamento.

Trasformare le minacce esterne in opportunità, invece, è compito molto più arduo dei precedenti, poiché in gioco ci sono elementi difficilmente controllabili (congiunture, effetti traino, disturbi, azioni dei competitors, variabili di mercato ecc.). È qui che risiede, però, la maggiore capacità di innovazione e di pionierismo dello studio, in relazione ai mercati di riferimento. Per esempio, se un aspetto della consulenza risulta complesso - al vostro studio come ai concorrenti - nella gestione temporale, a causa di variabili esterne, studiare un processo che anticipi le risposte al cliente rispetto ai "tempi canonici", metterlo a regime e comunicarlo adeguatamente può risultare un intervento di procurato vantaggio nella competizione, i cui frutti possono durare quanto meno sino a medio termine.

Volendo disegnare una matrice SWOT genericamente applicabile agli studi professionali (in considerazione dei problemi organizzativi e strategici tipici di queste realtà<sup>24</sup>), e lasciando ai singoli studi la facoltà di riempire il quadrante relativo ai punti di forza (più specifici e facilmente individuabili) nonché di personalizzare anche tutti gli altri quadranti, il risultato potrebbe essere pressappoco questo:

---

<sup>24</sup> M. D'AGNOLO, *Introduzione all'organizzazione degli studi professionali attuariali*, in [www.intuitus.it](http://www.intuitus.it).



| Punti di Forza   | Opportunità   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liberalizzazione delle attività di comunicazione</li><li>▪ Relazioni</li><li>▪ Segmentazione (e specializzazione) dei mercati</li><li>▪ Internazionalizzazione delle imprese clienti</li><li>▪ Web 2.0 (blogging, social media)</li><li>▪ Sistemi di qualità organizzativa</li><li>▪ Informatizzazione e digitalizzazione del <i>workflow</i> documentale</li></ul> |
| Punti di Debolezza   | Minacce   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compiti non chiari e non definiti a priori</li><li>▪ Necessaria rapidità di risposta</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instabilità dei mercati di riferimento</li><li>▪ Modificazioni nella <i>natura</i> e</li></ul>  |



|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Scarsa comunicazione dei clienti</li><li>▪ Considerazione di solo alcune categorie di clienti</li><li>▪ Mancanza di figure intermedie tra il professionista e le strutture di base</li><li>▪ Scarsa capacità di analisi dell'ambiente esterno e interno del proprio studio</li><li>▪ Complessità dei processi e delle interrelazioni</li><li>▪ Individualismo e scarsa propensione alla delega</li><li>▪ Scarsa cultura organizzativa</li><li>▪ Scarso investimento in organizzazione</li><li>▪ Assenza di pianificazione (di medio e lungo periodo)</li><li>▪ Approccio alla produzione e non al cliente</li><li>▪ Carenza di comunicazione interna ed esterna</li><li>▪ Carenza di risorse umane</li><li>▪ Carenza di risorse materiali (spazi)</li></ul> | <p>nel <i>contenuto</i> del lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concorrenza fuori controllo e a buon mercato (patronati, CAF)</li></ul> |
|---|--|

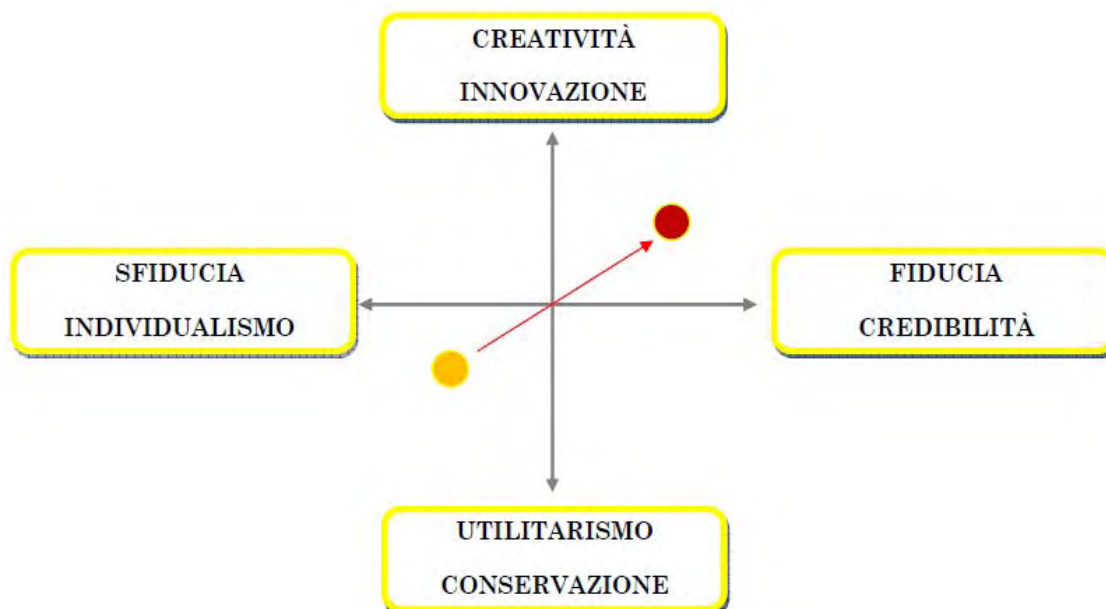




## 7. Via con la strategia!

Nell'ideale percorso che introduce il marketing nel nostro studio siamo ora giunti a uno snodo fondamentale: definire **la strategia** di primo livello e le strategie intermedie e specifiche.

Abbiamo tutto, cioè, per cercare di dare un posizionamento riconoscibile allo studio professionale. Adesso è tempo di percorrere le direzioni orizzontali e verticali dei quadranti SWOT, in precedenza rappresentate, per comprendere se ci sono aree fertili di ingresso:



espressione compiuta della propria identità di studio, innovazione, differenziazione. Fare quello che altri non fanno o farlo diversamente oppure ancora cambiare l'ordine dei fattori in campo. Posizionarsi strategicamente diventa così la concretizzazione di un ossimoro apparente: un atto creativo, scientificamente indirizzato. Tutto ciò che è stato raccolto nella



fase di analisi va a comporre la lista degli ingredienti (numerici, fattuali, strutturali, variabili) con i quali si metteranno a cuocere nuovi approcci, nuovi processi e una nuova immagine, frutto di una volontà creatrice e rinnovatrice. Perché aver messo le mani in pasta alla realtà presente avrà permesso di sfornare quella futura. In questo senso, la traiettoria da seguire può essere così visualizzata:

Nella definizione della strategia occorre tenere presenti le risorse e le motivazioni di partenza. La dimensione dello studio è qualcosa di molto relativo, se considerata rispetto ad alcuni servizi per i quali un'organizzazione snella può addirittura dare risposte rapide e migliori. Diventa un fattore discriminante, invece, se rapportata a volumi e a processi produttivi totalmente estranei alla conformazione del proprio studio professionale. Le motivazioni, invece, sono un elemento extra-dimensionale, più prossimo alle prospettive individuali del titolare dello studio e alle strette esigenze del mercato.

Ciò detto, dunque, è possibile distinguere almeno due tipi di strategia: di crescita e di sopravvivenza<sup>25</sup>. La prima può essere perseguita anche attraverso acquisizioni e fusioni all'esterno, oppure puntando esclusivamente sulle risorse dello studio. In quest'ultimo caso, il macro-obiettivo può essere quello di aumentare il volume degli affari (*crescita orizzontale*) o qualificare a più alti livelli l'attività dello studio, tagliando servizi e clienti poco remunerativi e cercando un posizionamento *premium* (*crescita verticale*).

Gli studi professionali possono decidere di realizzare una strategia di crescita:

- a) con la linea o le linee di prestazioni esistenti;
- b) con nuove linee di prestazioni.

---

<sup>25</sup> M. D'AGNOLO, *Le opzioni strategiche degli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.



La crescita con la linea o le linee esistenti può attuarsi seguendo diverse alternative:

- 1) strategia di forzatura del mercato, utilizzando le prestazioni esistenti sugli attuali mercati, aumentando lo sforzo di marketing;
- 2) strategia di sviluppo del mercato, utilizzando le prestazioni esistenti in mercati nuovi non solo in senso geografico;
- 3) strategia di sviluppo delle prestazioni, modificando prodotti esistenti per migliorarli e ammodernarli;
- 4) strategia di approfondimento della linea, inserendo nuove prestazioni per completare le linee esistenti<sup>26</sup>.

La strategia di sopravvivenza, invece, può essere di mantenimento, finalizzata cioè a contenere l'ingresso di altri competitor sullo stesso mercato (protezionismo, fidelizzazione promozionale dei clienti), o di trasformazione in riduzione (ristrutturazione, ridimensionamento, rinuncia all'autonomia).

Con la strategia di ristrutturazione, lo studio professionale intende continuare a operare negli attuali settori-mercati, con degli interventi che migliorino tuttavia il rapporto ricavi-costi, giungendo anche all'eliminazione dalla linea di quelle prestazioni che si caratterizzano per un margine di contribuzione stabilmente negativo.

Con la strategia di ridimensionamento l'intervento di razionalizzazione porta lo studio professionale a ridurre la sua dimensione mediante disinvestimenti relativi a una o più unità organizzative (come ad es., una prestazione, un reparto, una divisione, un ufficio locale) al

---

<sup>26</sup> Ibidem



fine di acquisire una struttura maggiormente concorrenziale a seguito di decisioni di tipo selettivo.

Con la strategia di riconversione si persegue la sopravvivenza dello studio mediante l'abbandono della linea di prestazioni esistente che viene sostituita, con un processo di sviluppo sostanzialmente interno allo studio, da una nuova linea di prestazioni. [...].

Con la strategia di rinuncia all'autonomia, lo studio rinuncia al controllo globale ed effettivo della sua attività e, entro certi limiti, del suo futuro, divenendo economicamente dipendente da un'altro di maggiori dimensioni o maggiore successo economico o professionale<sup>27</sup>.

Scelto un orientamento strategico, occorrerà farne partecipi tutte le componenti dello studio professionale e individuare con esse delle aree strategiche di attività o strategie di secondo livello, corrispondenti alle rispettive declinazioni della strategia primaria nei diversi comparti.

La luce guida, d'ora in poi, sarà la capacità di differenziarsi dal resto dell'offerta e di proporre la propria identità univoca, in adesione continua alle linee strategiche tracciate.

Sarà dunque importante individuare quella che in gergo si chiama *USP (Unique Selling Proposition)* o caratteristica unica di vendita, la peculiarità per cui nella testa dei clienti, effettivi e potenziali, il nostro studio sarà *quello che è in una certa maniera e fa una certa cosa in un certo modo*. Sarà come farsi chiamare per nome e cognome.

---

<sup>27</sup> Ibidem



## 8. Identità vo' cercando...

Oggi più che mai le organizzazioni professionali hanno bisogno di definire, in modo chiaro e puntuale, la propria **identità**, per poi veicarla, attraverso la comunicazione, sulla base di una strategia circolare che leghi insieme studio-mercati-clienti.

L'**identità**, come direbbe Erich Fromm, è un «**bisogno vitale e imperativo**»; è l'essere dell'organizzazione, mai in crisi, ma sempre in movimento e in trasformazione.

Influenzata dal divenire *irrequieto* del mercato, l'identità necessita di un adeguamento continuo alle trasformazioni in atto: i processi di innovazione, infatti, ridisegnano continuamente il mercato, e le organizzazioni che si muovono in esso sono esposte a perdita di riconoscibilità e distinguibilità.

È per questo che occorre pensare a come costruire e ri-costruire l'identità dello studio, aggregando il consenso intorno ad essa, grazie all'allineamento indispensabile di elementi tangibili (qualità e performance) e intangibili (*vision, mission e valori*).

Il valore dello studio diviene quindi vitale in un contesto complesso, discontinuo e di iper-competitività. E l'identità trasferita (comunicata, quindi) deve infondere nella mente del cliente l'unicità del suo essere sul mercato, secondo l'assunto per cui non ci sono altri studi che offrano servizi rispondenti alle proprie specifiche esigenze.

L'approccio corretto è quello strategico, legato all'attenta costruzione dell'immagine dello studio, alla sua forte cultura, alla presenza di una leadership, alla solida reputazione, alla capacità di ascolto e creazione di relazioni lunghe e durature.

È solo grazie ad una propria identità che le organizzazioni professionali possono rendersi riconoscibili e differenziarsi sul mercato.

Diversi elementi, integrati tra loro, come l'approccio aziendalistico insegna, concorrono a costruire così l'identità dello studio: *posizionamento* (a chi ci si rivolge nell'offrire i servizi e le



sue differenziazioni con la concorrenza); *vision* (ambizioni/ obiettivi); *cultura* (comportamenti, atteggiamenti e valori); *immagine* (percezione complessiva dello studio da parte di tutti gli *stakeholder*).

**Siamo di fronte a uno dei compiti più delicati del marketing: individuare, creare e gestire l'identità dello studio, grazie ad azioni strategiche e creative.**

Sviluppare poi un'elevata capacità attrattiva, attraverso una sapiente strategia di comunicazione (il cosiddetto *communication mix*), basata sull'ascolto del mercato, è una delle fondamentali finalità di marketing per lo studio professionale.

L'identità, per quanto detto, è da considerarsi come dinamica, frutto cioè di una sapiente alchimia tra i valori dell'organizzazione professionale.

Approcciarsi strategicamente ad essa costituirà titolo preferenziale nello sviluppo di nuove relazioni e, conseguentemente, di nuovi business.

E il dilemma "essere o non essere" troverà risposta solo se identità veicolata dallo studio e immagine percepita sul mercato si rafforzeranno vicendevolmente, non lasciate alle libere oscillazioni congiunturali, ma gestite con cognizione dallo studio stesso (meglio se con l'affiancamento di professionisti del marketing e della comunicazione), secondo il paradigma:

**identificare - differenziare - interagire - comunicare.**

## **9. Viaggio al centro di me stesso**

Ma come fare a tratteggiare l'identità dello studio professionale e a tirarne fuori pochi ed efficaci elementi distintivi?

Le personalità dello studio che hanno potere decisionale dovranno dedicare a questa ricerca più di un *briefing* approfondito, in cui circoscriveranno i motivi per i quali vogliono che lo studio venga riconosciuto e ricordato: la scelta di dedicare un professionista a ogni campo specifico di servizi, la capacità di fornire consulenza specialistica nell'internazionalizzazione



d'impresa (per esempio, specialisti di Cina, India, Romania), l'allestimento di un *help desk* telefonico sempre attivo, la capacità di mediazione, l'accreditamento in contesti competitivi allargati, la compenetrazione in network professionali interdisciplinari, ecc.

Accanto ai plus referenziali, poi, quelli valoriali puri: atteggiamento propositivo nei confronti del cliente, sobrietà dei toni, prestigio, vicinanza umana, responsabilità sociale, gusto, ecc.

A questo punto, però, si è solo al primo livello di scrematura e di scelta. Toccherà alla comunicazione focalizzarsi in particolar modo su un tratto distintivo vincente, la *USP*, e tradurlo in *UAP (Unique Advertising Proposition)* o caratteristica unica comunicabile. Non con la pubblicità classica. O meglio, anche facendone a meno e destinando tutto alla *comunicazione istituzionale*, come è più proprio per uno studio professionale. Ma questo è un discorso che sarà affrontato più avanti.

#### **10. Marketing mix: se la P è una sola...**

Il marketing operativo si propone di tradurre le analisi e le riflessioni strategiche in un insieme di servizi che rispondono alle attese dei clienti e ne ottengono la soddisfazione crescente.

Servizi singolarmente progettati in base alla combinazione di variabili che devono essere costantemente in equilibrio dinamico tra loro. Un set di tools che prende il nome di *marketing mix* o di *service mix*, quando si tratta di servizi. La formulazione classica delle 4P proponeva originariamente l'utilizzo di quattro leve: **prodotto** (*product*), **prezzo** (*price*), **posto** (*place*), **comunicazione** (*promotion*), ma in questo caso è necessario tenere conto anche di due altre leve fondamentali: **le persone** (*people*) e **le relazioni pubbliche e di potere** (*public e power relations*).



Questa formula risulta efficace solo se tutte le variabili sono coerenti ed equilibrate nel momento in cui vengono attivate e se ogni combinazione risulta in armonia con i servizi proposti dallo studio.



In che modo, dunque, lo studio professionale può intervenire con e sulle leve del marketing mix? Indubbiamente operando una ricognizione su ciascun aspetto che lo riguarda e riconducendolo alla coerenza generale della strategia individuata.

Il **prodotto**, nel caso dello studio del dottore commercialista, è da considerarsi l'insieme dei servizi e della consulenza offerti. Le sue caratteristiche principali sono:

*l'immaterialità*, vicariata dalla qualità complessiva dell'offerta, dalla tempistica, dalle modalità di esecuzione;

*l'identificazione* con l'intera équipe dello studio e l'atteggiamento nel rapporto con il cliente esercitato da ciascuno dei suoi componenti, senza grandi differenze gerarchiche;



la *soggettivizzazione*, intesa come estrema peculiarità dei clienti e degli incarichi, difficilmente o non del tutto standardizzabili;

la *volatilità*, per cui un servizio preparato e non erogato si configura come un servizio perso;

la *negoziabilità* con il cliente, la cui collaborazione è determinante per la pertinenza qualitativa e l'assolvimento entro i termini dei servizi:

la *resa dilazionata* di molti servizi, i cui benefici saranno percepiti dal cliente lontano nel tempo.

In considerazione di queste caratteristiche, il servizio può essere migliorato con l'assunzione dei seguenti elementi <sup>28</sup>:

- ✓ *Capacità di ascolto*
- ✓ *Conoscenza approfondita del business del cliente*
- ✓ *Disponibilità*
- ✓ *Ragionevole rapidità nella risposta*
- ✓ *Esperienza di campo già acquisita*
- ✓ *Capacità di comunicare (mettersi su un terreno comune) in funzione delle esigenze primarie del cliente.*

Il **prezzo** corrisponde alle tariffe delle prestazioni professionali, anche queste difficilmente standardizzabili.

Sarà importante, a questo proposito, far percepire al cliente la diversità dei servizi resi (in termini di livello di difficoltà e di know how, di risorse umane ed economiche impiegate, di

---

<sup>28</sup> HODGES S. – PICCHI G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET 2007



patrimonio relazionale investito ecc.) in stretto riferimento ai compensi richiesti. Le fatture, pertanto, dovranno essere dettagliate e le spiegazioni ampie e riccamente argomentate.

Agendo sulla leva del prezzo, coerentemente con le altre variabili del *marketing mix*, lo studio può:

*livellare la domanda verso l'alto, con servizi premium: meno clienti, ma tutti alto-spendenti e culturalmente orientati a risultati di profilo superiore;*

*allinearsi ai competitor, decidendo di collocarsi nelle medie di mercato;*

*applicare un margine unico su tutte le tipologie di servizi in funzione dei costi medi, senza operare differenze e, con ciò, rischiando una percezione negativa da parte del cliente.*

Il concetto di **posto** corrisponde ai luoghi fisici in cui si eroga il servizio e alle modalità di erogazione da parte di chi li abita. In una parola, lo studio stesso, inteso nelle sue strutture materiali (arredi, suoni, odori, luci, strumenti, archivi) e nelle sue capacità di accoglienza umana e professionale. Ma la progressiva caratterizzazione della professione nella direzione di un accentuato dinamismo e di una presenza consulenziale maggiormente articolata ha eletto quali posti di esercizio anche le sedi proprie del cliente. Quest'ultimo, infatti, percepisce e apprezza la vicinanza del professionista anche in rapporto alla sua propensione alla prossimità fisica ed empatica. Al fine di meglio indirizzare i propri interventi, con riferimento alle attività del cliente, il *consulente in visita* deve:

- ✓ *interessarsi all'organizzazione interna;*
- ✓ *apprezzare da vicino le dotazioni tecnologiche;*
- ✓ *conoscere il personale e "vedere all'opera" i suoi referenti abituali;*
- ✓ *confermare e accrescere, con la sua presenza, l'investimento di fiducia ricevuto.*



Ciò considerato, lo studio del professionista resta comunque, come anticipato, un luogo primario nell'esercizio della relazione con il cliente e con gli *stakeholder* in genere. Si tratta, in questo caso, di dare compimento a quella serie di elementi che rendono "semplice ma soprattutto gradevole" lavorare con il professionista:

- ✓ *l'accoglienza telefonica;*
- ✓ *il modo di ricevere il cliente;*
- ✓ *l'orario di apertura (lo studio fa orario continuato? È aperto anche di sabato?);*
- ✓ *il rapporto con il cliente;*
- ✓ *la raggiungibilità via telefono e email (sono tutti facilmente reperibili? Anche quando non sono fisicamente in studio?)*
- ✓ *la tecnologia utilizzata (lo studio ha un sito web? Usa dei sistemi software aggiornati?)*
- ✓ *la grafica e lo stile dei documenti scritti.*

Per **persone** si intende quelle che lavorano nello studio, il cosiddetto *capitale umano*. Come già visto sinora, entrano in quasi tutte le altre leve del *marketing mix* e già per questo rivestono un ruolo primario nella competitività complessiva dello studio. E non solo in virtù delle loro capacità professionali e funzionali, ma anche nell'esercizio della loro personale competenza nelle relazioni con gli altri.

Per questo motivo, è determinante per chi guida lo studio mantenerne alte le motivazioni, verificandone la sussistenza e rinnovandone lo spirito. I fattori che determinano questi aspetti sono:

- ✓ *la gratificazione economica;*
- ✓ *la gratificazione relazionale (stima, considerazione);*



- ✓ *l'esigenza di ascolto e confronto;*
- ✓ *la negoziazione delle soluzioni;*
- ✓ *la congruità delle mansioni e delle funzioni attribuite;*
- ✓ *il rispetto personale;*
- ✓ *l'equità.*

Basterà ricordare, se ce ne fosse bisogno, che chi è dentro allo studio sa tutto e conosce tutto dell'organizzazione: eventuali demotivazioni e ostilità, oltre a limitarne la produttività, si potrebbero trasformare in turbative vere e proprie, non solo interne.

Le **relazioni**, pubbliche e di potere, costituiscono gran parte del lavoro di attuazione della strategia di posizionamento. Esse devono essere esercitate nei confronti sia dei *pubblici interni* (rapporti con i soci e i collaboratori) sia dei *pubblici esterni* (stakeholder, media, opinione pubblica, lobby politiche ed economiche, personalità influenti).

Si tratta di un'attività permanente che mette in relazione la singola organizzazione con tutti gli altri sistemi che agiscono nel territorio e nella comunità nella quale l'organizzazione Studio professionale opera.

L'organizzazione va, pertanto, considerata come un sistema aperto e vitale che, guidato da un organo di governo (coalizione dominante), ricerca la propria sopravvivenza ed il proprio successo governando il complesso sistema delle relazioni nelle quali si trova ad agire e nel quale è immersa.

Un consapevole e continuativo governo delle relazioni che deve agire:

- a) come forza per la crescita e lo sviluppo competitivo dello studio professionale;
- b) come risorsa per costruire un'immagine forte e attrattiva;
- c) come elemento di ricerca del consenso sociale e di *goodwill* con l'ambiente (credibilità strategica);



- d) come consapevole ricerca della fiducia, grazie ad una solida reputazione, di tutti gli stakeholder, interni ed esterni;
- e) come costruzione di significati economici, sociali ed etici, con tutti i pubblici;
- f) come elemento che crea e diffonde valore, anche di tipo economico.

Tutti elementi che non vengono acquisiti “una volta per sempre”, ma che vanno quotidianamente gestiti, monitorati e valutati nella certezza che la creazione di vuoti comunicativi e relazionali - sia all’interno sia all’esterno dell’organizzazione - può impedire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e danneggiarne la reputazione, il capitale sociale e relazionale faticosamente costruito nel tempo. [...]

Da una parte, le risorse immateriali legate alla conoscenza: competenze, capacità, organizzazione, processi. Dall’altra, le risorse legate alla fiducia che hanno origine dal sistema delle relazioni creato con i clienti e tutti gli stakeholder<sup>29</sup>.

Per avere un saggio della centralità delle relazioni, si pensi a quali vantaggi competitivi possa portare una relazione di tipo collaborativo (quasi “gratuitamente consulenziale”) con l’Amministrazione Finanziaria o dei rapporti di altrettanta disponibilità nei confronti della Pubblica Amministrazione in genere, più prossima dal punto di vista territoriale. I tempi, le intese informali e le convenzioni d’uso acquistano una fluidità di gestione che,

---

<sup>29</sup> Giampietro VECCHIATO - Mariapaola LA CARIA, *Il marketing e la comunicazione negli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.





pur nel continuo rispetto della legge, favoriscono il lavoro dello studio e la soddisfazione dal cliente.

Molti dottori commercialisti, per fare un altro esempio, attribuiscono l'accesso alle Consulenze Tecniche di Ufficio (CTU) o gli incarichi presso i tribunali a fatalismi o a presunti espedienti. Non hanno mai riflettuto sul fatto che un'azione propositiva di relazione potrebbe essere, invece, la vera abilità messa in campo per ottenere risultati del genere. Magari sfruttando le occasioni in cui si operano Consulenze di Parte per farsi apprezzare da pubblici ministeri e giudici, ponendosi nei loro confronti con un atteggiamento collaborativo (occupandosi di una ricostruzione documentale o di un'acquisizione degli atti, per esempio) e offrendosi per seguire qualche CTU, inizialmente anche fuori dall'incarico formale. In breve, guadagnandosi sul campo l'accreditamento professionale, attraverso la costruzione di un rapporto di stima e fiducia. Una relazione, appunto.

In considerazione della dedizione che richiedono, inoltre, anche le relazioni possono essere *pianificate*, come qualsiasi altra attività di marketing. Si tratterà, pertanto, di *fare networking*. Di selezionare, cioè, colleghi, altri professionisti, autorità, funzionari, stakeholder in genere e di dedicare loro il tempo e le attenzioni più confacenti, stando attenti a non creare disequilibri e a cogliere per ciascuno il relativo terreno di incontro e di mutuo scambio di valore.

Nel discorso sugli elementi del *marketing mix* abbiamo lasciato per ultima la **comunicazione**, perché su questa leva del marketing operativo si soffermerà d'ora in avanti l'attenzione di questo documento.

Le occorrenze comunicative dello studio professionale sono molteplici, alcune addirittura involontarie e "naturali". Governare questi elementi, dosare e integrare gli strumenti di comunicazione e, soprattutto, prendere coscienza della loro differente potenzialità e del loro



specifico sono compiti a cui non ci si può sottrarre, in una società odierna che può essere a pieno titolo definita proprio “*civiltà della comunicazione*”, per l’alta concentrazione di sollecitazioni comunicative, contemporanee, digitalmente mediate e immediate (la cosiddetta *convergenza mediatica*).

Entro questo quadro, lo studio professionale è chiamato a **non lasciare al caso** la sua comunicazione, a farne **l’evidenza principale e attuativa della strategia di marketing** e ad affidarne la composizione del corredo segnico (logo, linee grafiche, brochure, pagine web, ecc.) a specialisti del settore, assolutamente **evitando** che questo diventi il risultato del **cimento estemporaneo del professionista** nei ritagli di tempo.

Gli strumenti di comunicazione più usuali per uno studio professionale sono: la modulistica e il coordinato di immagine, la brochure istituzionale, il sito internet, la newsletter, la pubblicitaria a firma propria, i seminari e i convegni, gli eventi (anche quelli di piccola portata), le relazioni con i media, le relazioni pubbliche<sup>30</sup>.

In realtà, stilare una lista, in questo senso, rischia di diventare un’operazione riduttiva e parziale, poiché la comunicazione, come emerge anche dallo stesso elenco appena prodotto, è una costante di tutte le attività dello studio professionale.

In questo senso, l’assunto teorico da cui deve partire la riflessione del professionista è, per certi versi, dogmatico. **Non si può comunicare** e, a corollario, **tutto comunica**<sup>31</sup>. Lo stesso silenzio è innegabilmente un atto comunicativo. L’intenzionalità qui non conta. O meglio, conta nella misura in cui è altrettanto importante poter prevedere e in qualche maniera gestire anche tutta quella comunicazione che non è direttamente controllabile.

---

<sup>30</sup> HODGES S. – PICCHI G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET 2007

<sup>31</sup> WATZLAWICK, BEAVIN, JACKSON, *Pragmatica della comunicazione umana*, Ubaldini 1971



Alla luce di questa riflessione, dunque, è addirittura possibile affermare che il *marketing mix* ha bisogno di una sola P per essere ricordato, quella di *promotion*, comunicazione. Come poter negare che il *prodotto/servizio*, inteso nei suoi elementi costitutivi, comunichi già di per sé molto dello studio professionale? E come non poter dire altrettanto del *prezzo*, in grado di generare l'attribuzione di uno status al servizio e allo studio stesso, del *posto*, che unisce esperienza sensoriale e atteggiamento umano, delle *persone* che ci lavorano, completamente immerse in legami e relazioni di scambio, e infine delle *pubbliche relazioni*, capaci di generare valore o disvalore proprio all'interno delle istanze comunicative interpersonali?

Una sola P, dunque, per dire che **la comunicazione è elemento di Peso**. Ragione per cui l'apertura ad alcune delle sue declinazioni, recentemente accolta (ex Legge Bersani) nel Codice Deontologico (art. 44), non deve spaventare il dottore commercialista né portarlo a travisarne il senso. In quel contesto si parla di "*pubblicità informativa*". Ma **la comunicazione, così come il marketing, non è pubblicità**. Quest'ultima è solo una forma della comunicazione. Per certi versi, la meno adatta a uno studio professionale e quella a cui sarà consigliabile ricorrere meno. E le stesse limitazioni citate nel Codice Deontologico<sup>32</sup> fanno escludere a priori le temute derive "commerciali" e le spettacolarizzazioni che svilirebbero la dignità e il decoro della professione.

---

<sup>32</sup> 1. La pubblicità informativa, con ogni mezzo, avente ad oggetto l'attività professionale, le specializzazioni ed i titoli professionali posseduti, la struttura dello studio ed i compensi delle prestazioni, è libera. 2. Il messaggio pubblicitario e la scelta dei mezzi devono in ogni caso ispirarsi al buon gusto e all'immagine della professione.



**Comunicare**, dunque, è **un'opportunità**, oltre che un'esigenza. Cercheremo ora di capire quali siano le modalità giuste per farlo.

## 11. Spirito di corporate

Durante le tappe del marketing strategico, lo studio professionale ha cercato di definire, enucleare e circoscrivere un'identità propria e distintiva. Ora è arrivato il momento di comunicarla.

Bisognerà trasformare, cioè, in un sistema di segni le istanze profonde che indicano il *chi*, il *che cosa* e il *come* dell'organizzazione, rendendo questo patrimonio comunemente intelligibile e strategicamente efficace. Si tratta di una conversione al visibile, al percepibile e, in certi casi, al multi-sensoriale di elementi che sono intangibili.

Anche questa è un'operazione che non si deve improvvisare e che è quanto mai appropriato affidare a mani esperte. La creatività ne prende parte, eccome, ma è scientificamente orientata, secondo l'apparente ossimoro che ci è ormai caro.

Il risultato di questo processo concorrerà fortemente alla composizione dell'**immagine dello studio**, ma non ne sarà l'unico elemento.

Prima di proseguire, infatti, è giusto soffermarsi sulla distinzione di alcuni concetti chiave: quelli di *corporate identity*, di *corporate image* e di *reputazione*.

La **corporate identity** coincide, quasi del tutto, con la cosiddetta filosofia aziendale, ovvero con quel sistema specifico che la direzione dell'impresa considera il suo principio di unicità, a cui, sotto il proprio diretto controllo, sono affidate le caratteristiche di permanenza e

---





invarianza, che permettono la persistenza del suo essere, nonostante i cambiamenti a cui essa è sottoposta.

La *corporate identity* risulta, pertanto, come una proposizione di immagine, pre-esistente (in forma di socializzazione di valori introitata) ai processi di comunicazione di identità, individuata e circoscritta nella fase di marketing strategico. In definitiva, è l'insieme dei significati virtuali che lo studio farà inscrivere, con atto deliberato, nei suoi vari prodotti comunicativi e che proporrà all'interpretazione dei diversi pubblici.

La ***corporate image***, invece, di fatto comprende, senza coinciderci del tutto, la *corporate identity*, in quanto prodotto della sua interpretazione a diversi livelli e della sua sempre differente attualizzazione sociale.

La *corporate image* spesso si porta dietro un'ambiguità di fondo rispetto alla considerazione che se ne ha in rapporto all'*identity* veicolata dallo studio. Non c'è identità, cioè, che nel diventare immagine percepita non se ne discosti in qualche maniera. Riuscire a controllare questo scostamento (in gergo si parla di *decodifica aberrante* da parte dei diversi pubblici) o, perlomeno, ad averne consapevolezza, è un obiettivo da porsi, per cercare di evitare la reiterazione di errori ignorati, e un'attività che pertiene alle azioni di misurazione del feedback, della risposta esterna (indagini di mercato o conoscitive, questionari di gradimento, ecc.).

La ***reputazione***, invece, si compone in gran parte del portato delle relazioni e del clima di fiducia *storicamente* instaurato con i diversi pubblici. «Se l'immagine è, infatti, il risultato della lettura dei segnali consapevolmente inviati dal professionista e dallo studio



professionale, la reputazione è invece il frutto dell'esperienza personale diretta dei clienti, del parere di altre persone e della loro sedimentazione nel tempo»<sup>33</sup>.

## 12. Di che segno sei?

Per comunicare in maniera coerente, si parte, dunque, con l'elaborazione dell'**identità visiva**. Il primo importante elemento è il logo<sup>34</sup>. Esso potrà coincidere con la sola proposizione letterale del nome dello studio o con la sua caratterizzazione grafica o con l'affiancamento di un simbolo visivo alla parte scritta. La traduzione grafica del **logo**, intesa come scelta del carattere (tipologia, grandezza e distanza delle lettere), elaborazione grafico-pittorica, connotazione simbolica e colori, sarà in grado di identificare lo studio e di distinguerlo dai concorrenti. Perciò, per questo e per tutti gli altri elementi della comunicazione, l'originalità e la pertinenza dovranno essere considerate condizioni basilari del processo creativo.

La conformazione fisica e semantica del logo costituiranno il punto di partenza per tutti gli altri elementi identitari. Le linee guida del suo uso e della sua applicabilità, pertanto, saranno raccolte in un manuale di *identità visiva*, che avrà lo stesso valore di una carta d'identità.

---

<sup>33</sup> Giampietro VECCHIATO - Mariapaola LA CARIA, *Il marketing e la comunicazione negli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.

<sup>34</sup> In realtà, se lo studio fosse di nuova costituzione (una *start up*, per dirla in gergo) e nascesse in associazione, si potrebbe pensare di adottare un nome diverso dall'unione dei nomi personali degli associati (soprattutto se questi non dispongono di un patrimonio di reputazione), quale ulteriore elemento di distinzione dai competitors. In questo caso, la prima delicata operazione sarà quella del *naming*, lo studio del nome. Un'attività da non affidare alla pura fantasia, ma alla perizia di un'agenzia specializzata.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Nelle pagine seguenti si propone un esempio di *manuale di identità visiva*, riguardante il logo dell'Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti di Irlanda<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> *Working With Our Brand. Brand Identity Guidelines*, in [www.charteredaccountants.ie](http://www.charteredaccountants.ie).



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Brand Mark Components

The Chartered Accountants Ireland brand mark comprises of three inseparable components: **A** The Shield; **B** Chartered Accountants Ireland logotype (or wording) and **C** the Tab Box that contains it. The Chartered Accountants Ireland logotype must never be recreated or typeset in an alternative font.

The relative sizes and positions of the logotype and the tab box are fixed and must not be altered.



Fig (i) 3d Primary Brand Mark

A. SHIELD

B. LOGOTYPE

C. TAB

## Brand Mark Colour

The Chartered Accountants Ireland brand mark is to be reproduced in CMYK (full colour process) where possible (see section 3.1 pg 10). The 3d brand mark should not be altered in any way.

There are shadows and highlights in the 3d shield.  
(Note: this effect cannot be achieved using 1 colour Pantone.)



### Exception to the Rule

The Chartered Accountants Ireland burgundy may be reproduced as Pantone 208 in certain circumstances that require 1 printing plate only. If in doubt as to which version to use, please contact the Chartered Accountants Ireland Communications Department.

Please note that only the 2d version of the brand mark can be reproduced in Pantone. This 2d version of the brand mark is described further on page 6.



Fig (i) 2d Brand Mark



## Brand Mark Positioning

Whenever possible lock the Chartered Accountants Ireland brand mark to the bottom right hand side of the application. This is called the **Primary Position** (see figures i and ii).

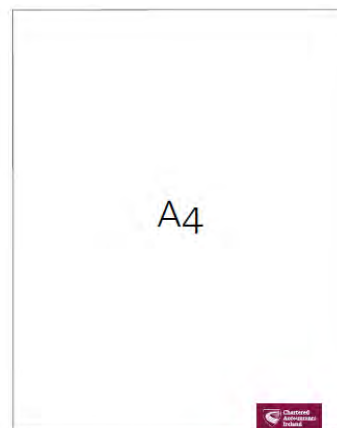


Fig (i) A4 page with Primary Position logo

# Where should the logo go?

### Instructions for bleed

Please extend the Background Tab down by 3mm (figure ii)

### PRIMARY POSITION (on A4)



Fig (ii) Logo with 3mm bleed

### Alternative Positioning

In cases where the Chartered Accountants Ireland brand mark cannot be locked to the bottom edge (eg. internally printed items where the print margins might result in cropping off the bottom of the brand mark), an alternative 'exception' position may be used which allows the brand mark to appear in full.

The exception position may only be used where the brand mark cannot be locked to the bottom edge. For guidance on the consistent sizing and positioning across a range of page formats, see page 4.

### ALTERNATIVE POSITION



Fig (iii) Standard Logo with no bleed



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Brand Mark Size Guide

The measurement of the Chartered Accountants Ireland's brand mark is always specified across its full horizontal width.

make the  
logo bigger?



Fig (i) Recommended Logo Size – 45mm  
(A4 Size Applications)



Fig (ii) Minimum 3d Logo Size – 30mm



Fig (iii) Minimum 2d PMS Logo Size – 25mm



Fig (iv) Minimum 2d Black Logo Size – 25mm





Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Brand Mark Versions

The 3d Primary Brand Mark is the version which should be used in most applications.

The 2d colour and black versions should only be used when print quality cannot be guaranteed (eg. print ads in newspapers, magazines, newsletters etc.)



Fig (i) 3d Primary Brand Mark



Fig (ii) 2d Brand Mark



Fig (iii) Black Brand Mark

### Vertical Brand Mark

In limited circumstances where space does not allow for the horizontal configuration. Please use this vertical brand mark.



Fig (iv) Vertical 3d Primary Brand Mark



Fig (v) Vertical 2d Brand Mark



Fig (vi) Vertical Black Brand Mark



## Colour Primary Corporate Colour

Colour provides a strong visual link to the Chartered Accountants Ireland brand. The burgundy is to be reproduced in CMYK (full colour process) where possible.

### \* Exception to the Rule

The burgundy may be reproduced as Pantone 208cv in certain circumstances that require 1 printing plate only.

Please note that only the 2d version of the brand mark can be reproduced in Pantone. (pg 6 fig ii)

C:0 M:100 Y:20 K:40



Pantone 208



## Colour Secondary Corporate Colours

There are 2 secondary corporate colours.

The blue colour is generally to be used as a highlight colour or in the Chartered Accountants Ireland Banner.

The stone colour provides a complimentary match to the Chartered Accountants Ireland burgundy. This colour can be used in large areas to add warmth.

C:90 M:50 Y:0 K:0



Pantone 660



C:0 M:0 Y:10 K:20 (STONE)



### \* Additional colours

Additional colours may be added to the colour palette to help add some diversity and personality to the brand. Please consult with the Communications Department.





Dalla fattura del logo scaturiranno le linee visive e simboliche dei principali strumenti di *corporate image*. In essi, come nel logo, saranno condensati i valori (o il valore) identitari dello studio professionale, quelli che permetteranno all'organizzazione di essere ricordata e associata a un universo di senso, fatto anche di segni, appunto.

Oltre al logo, i principali strumenti della cosiddetta *company image* sono:

- ✓ il coordinato di immagine (carta intestata, seguifoglio, biglietto da visita, badge, cartella portadocumenti, taccuino, penna, ecc.);
- ✓ il sito internet;
- ✓ le pubblicazioni cartacee (brochure, depliant, bilancio contabile e bilancio sociale, ecc.);
- ✓ le pubblicazioni digitali (DVD *company profile*);
- ✓ la segnaletica (targhe e cartelli direzionali).

In alcuni strumenti della *company image*, segnatamente dell'immagine coordinata, sarà opportuno **affiancare al logo dello studio anche quello dell'Ordine Nazionale** e gli eventuali altri (se pertinenti) degli organismi di appartenenza. La loro collocazione e grandezza dovranno essere in equilibrio con la declinazione dell'identità primaria dello studio, che non dovrà essere fagocitata dalle altre presenze. L'obiettivo ultimo dell'operazione, infatti, è una maggiore acquisizione di credibilità, derivata dal trasferimento di valore che viene percepito dal lettore nel senso del prestigio, della relazione, dell'appartenenza qualificanti.

### **13. Questo sono io**

Un formidabile veicolo di identità e riconoscibilità per lo studio professionale è rappresentato dalla **brochure istituzionale**.



La dotazione grafica e iconografica, il formato fisico e la natura dei testi in essa contenuti possono fare molto nel processo di accreditamento dell'identità dello studio professionale presso i diversi pubblici.

Innanzitutto, occorrerà evitare di banalizzarne il contenuto testuale. Frasi fatte del tipo: "Qualità ed esperienza al servizio del cliente" o "Consulenza a 360 gradi" (che, a pensarci bene, almeno visivamente, equivale a 0 gradi: l'immobilismo) suonano come lo sterile proclama pubblicitario di molti commercianti: "Disponiamo di un ampio showroom". E l'enfasi sulla bellezza e la grandeur della sede è un vizio dal quale non sono immuni nemmeno alcuni studi professionali...

In questo contesto, come in tutti gli altri, occorrerà piuttosto essere diretti, semplici e differenti. Così come è richiesto anche agli elementi foto-iconografici della brochure, laddove, per esempio, affidare la simbolizzazione del concetto di crescita all'immagine di una piantina equivale a sfocare l'identità dello studio in qualcosa di già visto e ampiamente usato dalla concorrenza, oltre che da player di altri settori. In buona sostanza, molto più di un'occasione persa. Una situazione che è evitabile con l'opportuno preventivo intervento di agenzie specializzate in comunicazione.

C'è chi invece questa occasione l'ha saputa cogliere. È il caso dello studio legale e tributario Petrucci&Associati di Milano, che per i meriti della sua brochure istituzionale nel 2007 è stato insignito di una Menzione Speciale al Grand Prix Brand Identity della rivista "Pubblicità Italia". Un'esperienza che ha procurato allo studio grande visibilità presso gli stakeholder e l'attenzione dei media (anche quelli specializzati, come "Top Legal").

In questo caso, la genesi della brochure ha coinciso con la genesi dell'intera identità visiva, direttamente riferita all'identità dello studio stesso, principalmente caratterizzata dalla mission che lo vede affiancarsi all'impresa cliente quasi come un partner, agendo in



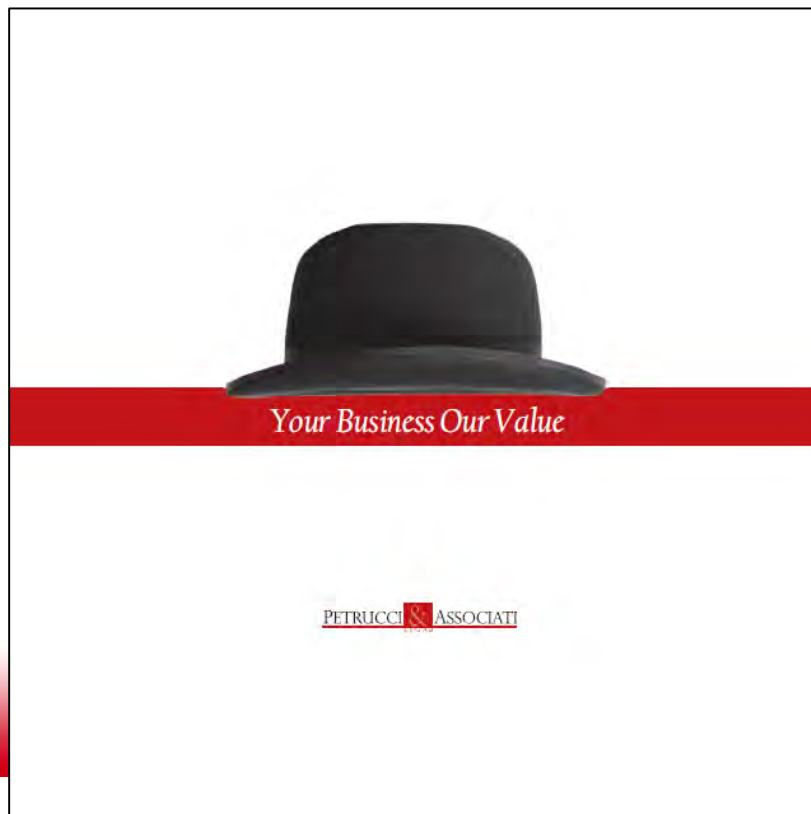
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

prevenzione del danno e con funzione proattiva ed esplorativa per l'apertura di nuove opportunità di business.

La scelta di un mood di comunicazione anglosassone e distaccato (aplomb, british humour), minimale e anti-tecnologico, ma al contempo riconducibile al mondo degli affari (la City londinese), ha permesso allo studio di creare la cornice identitaria e di senso più adatta alla declinazione delle proprie skill operative (anche queste coerentemente comunicate, non senza impiego di creatività), che altrimenti sarebbero state "raccontate" in maniera prosaica e con poca presa. Riuscendo, cosa di primaria importanza, a conferire grande efficacia iconica a un'immagine simbolo, la bombetta, e a una frase estensiva del marchio ed esplicativa della mission dello studio, Your Business Our Value (in gergo, questa apposizione viene detta payoff).

# PETRUCCI & ASSOCIATI

LEGAL





Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

La differenza che c'è tra vedere e guardare  
la conoscono gli occhi e la mente.



PETRUCCI & ASSOCIATI



ESPLORAZIONE

Ogni campo visivo è chiuso, in profondità, da una linea di orizzonte. Per Petrucci&Associati, quella linea è una soglia di ingresso.

L'osservazione costante e l'esplorazione critica dei mercati costituiscono un servizio fondamentale per l'impresa moderna, che Petrucci&Associati mette a disposizione dei propri clienti, preparando accessi consapevoli a nuove possibilità di sviluppo. Perché il successo gratifica chi è capace di guardare oltre.

L'insolito è un luogo creativo  
dove mettere radici.



PETRUCCI & ASSOCIATI



CREATIVITÀ

Attivare ambiti di interesse in campi inaspettati è un atto creativo che può avere effetti radicali.

Petrucci&Associati scandaglia il profilo del Cliente e monitora la sua area di business. Ma va ben oltre: inventa. Perché dal nulla possono nascere opportunità di sviluppo. Basta avere una chiave di lettura.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Decidere quale sia il percorso più giusto  
dipende anche da chi hai accanto



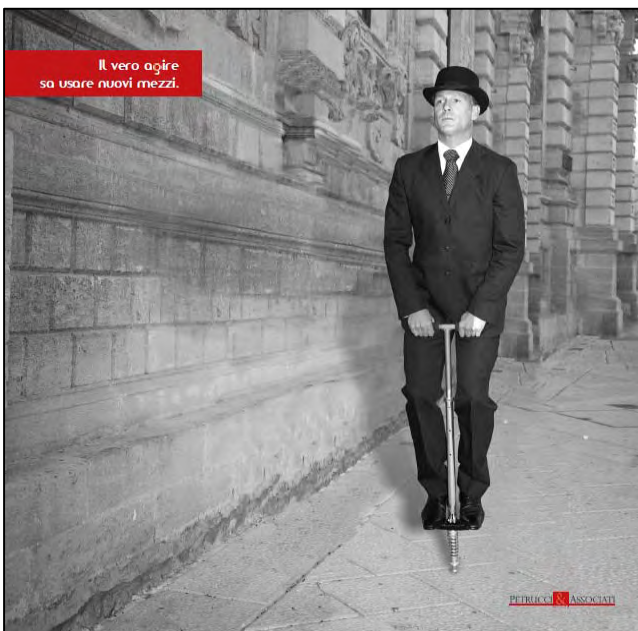
PETRUCCI & ASSOCIATI

## & STRATEGIA

La decisione è il momento qualificante di ogni percorso. Prima e durante il viaggio.

Agendo in tandem con l'azienda cliente, Petrucci&Associati individua gli obiettivi di ogni azione e pianifica, nei tempi e nei modi, ciascun iter di attuazione, attraverso una consulenza integrata e integrale. Ciò configura un approccio strategico costantemente condiviso, in cui la direzione è una sola: la migliore.

Il vero agire  
sa usare nuovi mezzi.



PETRUCCI & ASSOCIATI

## & LAZIONE

I tempi lunghi qualche volta sono necessari. I tempi allungati mai.

Petrucci&Associati conosce bene questa differenza e lavora per accorciare i tempi di azione, introducendo nuovi mezzi e orientandosi sin da subito al risultato.

Tutto il resto si salta.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Alcune partenze sono un'impresa  
in cui occorre una mano.



## & START UP

Ci sono inizi difficili che si dimenticano con l'esperienza. Ce ne sono altri che si pagano a lungo.

Petrucci&Associati cura le start up aziendali, come una mano amica nelle partenze che si annunciano in salita. Lo fa mettendo a disposizione dell'impresa cliente il proprio bagaglio di esperienze professionali e agendo sin da subito in prevenzione del danno e in funzione degli obiettivi di posizionamento sul mercato.

Certi incontri  
non li decide il destino.



## & MEDIAZIONE

Il valore delle relazioni è una voce che indaga sui bilanci aziendali. Petrucci&Associati conosce la centralità dei collegamenti tra mercati e mercati e persone e persone. Per questo, agisce in favore dei propri clienti come mediatore per la creazione di partnership con soggetti pubblici e privati, anche a livello internazionale, seguendone l'evoluzione con un apporto continuo di professionalità. Giacché nulla è da lasciare al caso.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

L'unisono è il piatto forte  
di chi pratica il valore d'insieme.



&  
UNIONE

Non c'è sodalizio che funzioni senza consonanza di intenti.  
Per questo motivo, Petrucci&Associati costruisce il rapporto  
con il cliente sulla condivisione di uno stesso spartito, in cui  
obiettivi, strategia e azione sono contenuti da interpretare,  
ciascuno per il proprio ruolo, ma insieme e armonicamente.  
Poiché mai come in questi casi l'unione è uno strumento di  
sviluppo.

La gente serio si riconosce.



&  
ETICA

Essere riconosciuti per la correttezza dei comportamenti è una  
gratificazione senza eguali.  
Petrucci&Associati sposta la propria considerazione dai dettami  
della deontologia alla scelta dell'etica integrale, intesa come  
naturalità dell'agire responsabile. In quest'ottica, il valore  
dell'impresa cliente è un bene da tutelare al di fuori di ogni  
possibile approccio speculativo ed entro i principi di  
responsabilità sociale.



Anche la **pubblicità** (in gergo *advertising*) può veicolare l'identità dello studio se intesa come pubblicità istituzionale. D'altronde, l'impostazione di fondo della brochure di Petrucci&Associati ne ricalca i canoni espressivi. La questione principale da considerare, in questo caso, sta però a monte. Ovvero se sia opportuno o no investire in questa forma di comunicazione, che, se non adeguatamente pianificata rispetto ai *target* che si vuole raggiungere e, conseguentemente, ai mezzi più idonei da usare, rischia di disperdere risorse economiche senza sortire effetti.

Ci ha provato, con successo e in un contesto internazionale, lo studio legale americano Orrick, Herrington e Sutcliffe LLP, che ha abbreviato il suo marchio in Orrick e assunto la lettera O quale segno distintivo, immediatamente riconoscibile ed evocativo (*look&feel*). La grafizzazione della lettera in un cerchio perfetto è esemplificativa della completezza dell'offerta dello studio e della perizia con cui vengono svolti<sup>36</sup>.

In *advertising* Orrick ha portato la comunicazione dei suoi servizi, integrandola in quella identitaria.

---

<sup>36</sup> HODGES S. – PICCHI G., *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, UTET 2007



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



**WHEN LITIGATION ATTACKS YOUR CORE,  
DEFEND IT WITH ORRICK.**

In highly charged matters, we have recently represented clients in the U.S. Supreme Court, nine U.S. Courts of Appeals, 30 U.S. District Courts, and dozens of state courts.

Few can match our experience. America's leading companies have been bringing their high-risk business disputes to us since since Abraham Lincoln delivered the *Gettysburg Address*.



**ORRICK**

PARIS LONDON NEW YORK WASHINGTON DC ORANGE COUNTY LOS ANGELES SILICON VALLEY SAN FRANCISCO SACRAMENTO SEATTLE TOKYO

ORRICK, HERRINGTON & SUTCLIFFE LLP



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



**TO PASS THE COMPETITION,  
GET IN THE FAST LANE WITH ORRICK**

Fast track companies around the world must move quickly to out maneuver the competition. Whether completing a merger, an acquisition or a securities offering, you need responsive counsel in corporate, tax, compensation, and employment law who can make a deal happen fast. With Orrick behind the wheel, we have the global resources to accomplish your goals and ensure your success.



**ORRICK**

PARIS LONDON NEW YORK WASHINGTON DC ORANGE COUNTY LOS ANGELES SILICON VALLEY SAN FRANCISCO SACRAMENTO SEATTLE TOKYO

ORRICK, HERRINGTON & SUTCLIFFE LLP



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



**YOU CAN'T PUT YOUR IP IN A SAFE.  
PROTECT IT WITH ORRICK.**

We protect the "crown jewels" of America's hardware and software kings and its biotech and financial service giants. Our trial lawyers have an outstanding record of successes before juries and judges across the country. Our patent, copyright, and trademark lawyers are known around the world.



**ORRICK**

PARIS LONDON NEW YORK WASHINGTON DC ORANGE COUNTY LOS ANGELES SILICON VALLEY SAN FRANCISCO SACRAMENTO SEATTLE TOKYO

ORRICK, HERRINGTON & SUTCLIFFE LLP



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

La comunicazione pubblicitaria Orrick ha il merito, tra l'altro, di sconfessare la malintesa visione esclusivamente commerciale che si attribuisce solitamente all'*advertising*, fungendo da contraltare alla comunicazione dello studio legale di Corri Fetman, celebre divorzista statunitense, diventata ancor più nota per la sua rubrica *L'avvocato dell'amore* sulla rivista *Playboy* e per la sua campagna "Life's short. Get a divorce", di cui ha confessato essere anche la protagonista femminile.

Tuttavia, esempi di questo genere non possono e non devono generare pregiudizi nei confronti della comunicazione.



#### 14. Internet ergo sum

La presenza nel web dello studio professionale ha un'importanza strategica notevole, poiché, oltre a ribadire la propria identità in un universo linguistico di particolare connotazione, rappresenta uno strumento di marketing fondamentale.

Le funzioni d'uso del web, infatti, sono principalmente l'informazione, il dialogo e il servizio<sup>37</sup>:

---

<sup>37</sup> Giampietro VECCHIATO - Mariapaola LA CARIA, *Il marketing e la comunicazione negli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.



Il sito web si presta a diversi usi che possono essere impiegati in modo integrato.

**Informazione:** deve essere in grado di fornire un insieme strutturato e completo di informazioni e conoscenze sull'attività del proprio studio.

**Dialogo:** rappresenta un formidabile luogo di incontro tra domanda ed offerta, in grado di condizionare la percezione dei pubblici e consentire la raccolta di preziose informazioni sul cliente e sulle sue preferenze.

**Servizio:** può affiancare e/o sostituire alcune operazioni normalmente svolte *off line*, riducendo i tempi d'attesa. È necessario, quindi farlo conoscere, curarne la semplicità e convenienza d'utilizzo, la velocità di risposta e la sicurezza delle transazioni, anche solo informative, che si compiono in rete.

Anche in questo caso sarà utile per lo studio farsi affiancare da professionisti del settore, sia per la realizzazione del sito sia per la sua indicizzazione a beneficio dei motori di ricerca. Si parla, in questo senso, di *Search Engine Optimization (SEO)*, ovvero l'adozione di tecniche per farsi trovare più facilmente (e con maggiore pertinenza) nelle ricerche in internet.

E anche dal punto di vista dei contenuti (impaginazione, percorsi di navigazione, testi) non potrà essere lasciato nulla all'improvvisazione: i testi dovranno corrispondere a criteri di brevità e incisività, le immagini caricarsi con facilità e non togliere spazio ai contenuti indicizzabili (attenzione alle pagine con animazioni Flash), la navigazione essere accessibile a tutti (anche ai disabili) e usabile (percorsi logici e tassonomie facilmente intelligibili), le

---





informazioni avere continua freschezza (prevedere una sezione News da aggiornare continuamente e non lasciare “languire” il sito nelle sue informazioni originarie).

Al sito internet sarà bene abbinare anche una newsletter via email (di cui occorre rispettare la periodicità dichiarata), contenente argomenti di immediato interesse per gli stakeholder a cui la si vorrà inviare e graficamente impostata secondo le linee dell’identità visiva generale dello studio.

La possibilità di iscriversi alla newsletter da una pagina del sito, rilasciando qualche informazione di interesse strategico, permetterà allo studio di segmentare e profilare gli iscritti.

## **15. Un evento è per sempre**

Importanti occasioni di comunicazione e visibilità per lo studio sono gli eventi: seminari, convegni, workshop, ecc. Sia quelli direttamente organizzati sia quelli a cui si prende parte. Nel primo caso, la credibilità dello studio ne uscirà rafforzata se tutto sarà stato organizzato alla perfezione, nel secondo il patrimonio delle relazioni ne risulterà ulteriormente arricchito. Un evento è in grado, per questo, di produrre effetti duraturi sull’immagine dello studio.

In molti casi potrà rivelarsi vincente affiancare il marchio dello studio ad azioni pro bono, di charity o di salvaguardia e promozione dell’arte e dei beni culturali, caricando così del valore di responsabilità sociale la percezione del proprio brand.

Secondo questo tipo di criteri e quelli di pertinenza e appropriatezza di ambito, inoltre, vanno considerate anche le azioni di sponsorizzazione, soprattutto quelle che permettono di accostare il marchio dello studio ai marchi di grandi organizzazioni e soggetti di rilevanza pubblica.



## 16. I media e la pubblicitica

Di sicuro impatto per l'immagine dello studio professionale sono la proficuità delle relazioni con i media e la possibilità di avervi accesso in forma credibile.

Delegare a un componente dello studio il compito di costruire e intrattenere le relazioni con i mezzi di comunicazioni si rivelerà una scelta vincente. Per comprendere le logiche editoriali di testate e mezzi e i rispettivi processi di lavoro, occorrerà, infatti, dedicare tempo e sviluppare competenze, imparare a ragionare nell'ottica dei mezzi stessi e cercare di fare incontrare con questa quella dello studio, nel perseguimento di obiettivi di visibilità predefiniti.

Le relazioni con i media saranno relazioni di tipo puro, per certi versi anche di collaborazione. La formalizzazione degli scambi potrà, per esempio, avvenire attraverso una disponibilità di fondo nell'agevolare interviste o incontri con personalità che rientrano nell'*entourage* di conoscenze dello studio e che possono essere di un qualche interesse per i gruppi editoriali o le redazioni giornalistiche.

Questo tipo di apertura genererà una sorta di accreditamento presso i media, che avranno sempre presente lo studio e i suoi professionisti come referenti primari per pareri e interventi nelle materie di loro competenza (inchieste e approfondimenti su fisco ed economia richiedono spesso la pubblicazione di pareri specialistici).

Nello specifico, in relazione ai rapporti con le testate giornalistiche, sarà opportuno delegare anche le funzioni di **ufficio stampa**, le quali vanno espletate con discrezione e in presenza di *notizie* o corollari di notizie attinenti alle attività dello studio. In poche parole, occorrerà verificare la portata del fatto che si vuole comunicare alle testate, i suoi criteri di notiziabilità, prima di redigere e diramare un comunicato stampa. Inviare ai giornali comunicazioni pretestuose e senza presa sull'opinione pubblica o marcatamente "pubblicitarie" e



autocelebrative, nella speranza che vengano pubblicate, genererà l'effetto contrario, sortendo progressivamente un ostracismo pregiudiziale da parte delle testate, in virtù del quale un giorno queste stesse potrebbero rigettare a priori anche un comunicato con contenuto valido.

Riuscire a farsi pubblicare **interventi specialistici sulle testate** o **libri** riguardanti le materie di pertinenza del proprio studio concorrerà, inoltre, a qualificare maggiormente la propria reputazione e a generare circoli virtuosi di relazione, accreditamento, profitto.

### **17. Fatti raccomandare**

Potremmo chiudere questa parte del documento nella maniera classica, con delle conclusioni riepilogative. Oppure con una proiezione incoraggiante al futuro che attende il dottore commercialista, una volta che avrà fatto varcare al marketing la porta del suo studio.

Preferiamo, invece, chiudere con cinque raccomandazioni per fare bene ciò che (forse) non si è fatto mai.

#### **Differenziati e sarai più competitivo**

Perché nel tuo studio ci sono sicuramente aspetti che puoi cambiare o tagliare del tutto e altri che puoi creare, diventando così diverso dai tuoi concorrenti<sup>38</sup>.

Quattro domande guidano il percorso logico:

1. *eliminazione*: tra i fattori che il settore dà per scontati, quali andrebbero eliminati?

---

<sup>38</sup> M. D'AGNOLO, *Le opzioni strategiche degli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.



2. *riduzione*: quali fattori andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore?

3. *creazione*: quali fattori mai offerti dal settore, dovrebbero essere creati?

4. *aumento*: quali fattori andrebbero aumentati ben al di sopra dello standard di settore?

La domanda n. 1 focalizza l'attenzione sull'eliminazione dei fattori oggetto di concorrenza nel settore in cui opera l'azienda: comprendere il valore che attualmente il cliente attribuisce al prodotto/servizio e non il valore che esso poteva ricoprire nel periodo di lancio.

La domanda n. 2 focalizza l'attenzione sulla comprensione delle risorse aziendali investite per la progettazione di prodotti/servizi ponendo alcune domande: siamo sicuri che al cliente serva un prodotto molto complesso e innovativo o abbiamo investito molto nella fase di progettazione solamente per crescere il nostro livello competitivo aumentando così esponenzialmente i costi di produzione?

Queste prime domande aiutano gli studi nelle operazioni di riduzione dei costi rispetto ai concorrenti (ridurre i costi di competitività).

Le domande n. 3 e n. 4 aiutano gli studi nel comprendere come aumentare il valore per gli acquirenti creando nuova domanda.

### **Mantieni la promessa fatta al cliente**

Perché nel tuo studio probabilmente capita spesso che si anteponga il consolidamento routinario dei tuoi sistemi di lavoro all'esigenza specifica e contingente del cliente<sup>39</sup>.

La coesistenza di fattori più o meno oggettivi nella scelta di un professionista ci rimanda ad un'altra voce fondamentale del marketing: **la promessa**. La prestazione professionale erogata

---

<sup>39</sup> Giampietro VECCHIATO - Mariapaola LA CARIA, *Il marketing e la comunicazione negli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.



a favore di un cliente sottintende sempre e comunque una promessa che è alla base del rapporto che si instaura tra professionista e destinatario del servizio.

Il mantenimento della promessa è ciò di cui, in un processo di marketing, non è possibile dimenticarsi, perché vorrebbe dire dimenticarsi dell'essenza stessa del servizio. La promessa stipulata con il cliente è una promessa di sicurezza, una promessa di protezione e di soluzione dei problemi. La promessa non può essere disattesa, pena l'immediata sfiducia del cliente e quindi la perdita dello stesso. In fondo, ciò che i clienti desiderano è semplice: non perdere tempo, non avere sorprese, non sforare il budget e infine, ottenere dei risultati.

Conoscere i propri clienti permette di tarare la promessa sulle specifiche di ciascuno e quindi soddisfarla.

### **Difendi, coltiva e incrementa il capitale relazionale**

Perché nella qualità delle relazioni risiede il maggiore *asset* competitivo dello studio professionale moderno, immerso in contesti in cui i valori scambiati sono sempre più immateriali.<sup>40</sup>

Volendo "misurare" il capitale relazionale e in che modo questo influenza le performance aziendali, è utile considerare i seguenti aspetti:

---

<sup>40</sup> Giampietro VECCHIATO - Mariapaola LA CARIA, *Il marketing e la comunicazione negli studi professionali*, in AA.VV., *Gli studi professionali. Organizzazione, Gestione e Controllo*, Gruppo Editoriale Esselibri - Simone, 2009.



- **affidabilità**: percezione consolidata verso i comportamenti dello studio professionale (differenza tra valore atteso e valore percepito);
- **competenza**: capacità di offrire prestazioni di elevato valore;
- **equità**: correttezza, trasparenza, congruenza che definiscono il valore dello scambio con i clienti e gli stakeholder;
- **reciprocità**: grado di condivisione degli obiettivi e della motivazione a costruire relazioni vantaggiose per entrambi gli attori.

[...] Il capitale relazionale dell'impresa – inteso quindi come insieme di quantità e qualità delle relazioni che la stessa è in grado di attivare con gli stakeholder esterni, clienti in primis – rappresenta quindi la fondamentale ricchezza dello studio professionale, in quanto funzionale alla trasformazione del capitale intellettuale, di quello fisico e di quello economico, in performance competitive superiori e quindi in “valore”.

### **Poni attenzione alla comunicazione interna allo studio**

Perché i tuoi collaboratori sono un asset tanto determinante quanto per certi aspetti mutevole, che non puoi dare mai per scontato, rispetto alla tua presunzione di pensarli sempre soddisfatti, gratificati, concordi con tutte le tue decisioni. Apri con loro continui spazi di confronto e verifica, coinvolgili nelle problematiche di gestione che in qualche modo li riguardano: se sono in grado di servire il cliente (il tuo sommo bene) saranno anche in grado di aiutare te a risolvere queste questioni.

E ricorda sempre che con loro, così come con i clienti, il rapporto umano occupa una posizione rilevante.



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

---

## **Non improvvisare**

Perché nel marketing e nella comunicazione l'analisi e l'intuito messi in campo dal tuo studio sono importanti, ma ci sono molti aspetti che hanno bisogno di uno specialista per essere affrontati con serietà ed efficacia.

Non metterti al computer a realizzare il tuo logo, non scrivere i testi della tua brochure e non portarli così come sono sul tuo sito internet, non subissare le redazioni di tuoi pronunciamenti su *laqualunque*. La comunicazione non è solo questione di gusto, facoltà che tutti siamo abituati a esercitare nella vita quotidiana, ma è soprattutto scienza linguistica, semiotica, competenza visiva.





## Conclusioni

### L'essenziale visibile

Trattare di *management* in questo documento ha significato indicare allo studio professionale la strada di una nuova competitività. O, in un certo senso, di una **ri-professionalizzazione**, indicizzata alla contemporaneità.

Attraverso il percorso di riflessione operato di capitolo in capitolo, Organizzazione e Marketing si sono così rivelate scelte obbligate, seppure non automaticamente reattive. Esse, infatti, non vanno assunte come fossero pillole da mandare giù, un po' a dosi omeopatiche, un po' saltuariamente, un po' tanto per provare, un po' tanto per sconfessarle e mandarle in soffitta definitivamente. Per cambiare occorre, invece, un'**adesione culturale** ai fattori che generano il cambiamento. Fiduciosa, quasi fideistica.

Potrà essere di aiuto il fatto che in tutto ciò che si è detto sinora ci sono dentro il calcolo e la tecnica, come piace a chi si occupa quotidianamente della piccola e della grande economia. Tant'è che, a ben pensarci, si è detto come non lasciare al caso - come mettere in conto, cioè - tutti quegli aspetti che molti studi al contrario trascurano, disperdendo valore o commettendo un peccato di omissione nei confronti di quelle economie di gestione che sono nascoste così bene da averle sempre sotto gli occhi e non accorgersene. Paradossalmente invisibili, come l'**essenziale** di Saint-Exupéry.

Per questo motivo, la piccola presunzione che ha generato le pagine che qui si concludono sta nel voler sperare che chi, nel leggerle, avrà aperto la mente alla fine avrà anche aperto gli occhi.