

EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LO STUDIO PROFESSIONALE

Dott. Tommaso DI NARDO

Macerata, 27 aprile 2015

INDICE

- 1. Lo scenario di riferimento della professione.** La crisi economica e le macro tendenze globali stanno impattando in maniera virulenta sulla professione di Commercialista. Evoluzione o mancata evoluzione della professione?
- 2. Il modello di specializzazione.** Recentemente il Cndcec ha promosso le SAF, Scuole di Alta Formazione, e si è proposto l'obiettivo di ottenere il riconoscimento dei titoli di specializzazione. Ma, esiste un modello di specializzazione per la professione del Commercialista? E se sì, quale?
- 3. La consulenza aziendale e il futuro della professione.** L'annunciata fine del capitalismo economico e le profonde trasformazioni nel paradigma produttivo con il ritorno delle PMI al centro del sistema favoriscono un nuovo riposizionamento della professione.
- 4. I modelli organizzativi.** L'organizzazione dello studio è la sfida più grande per la professione. Le indagini statistiche mostrano molti limiti. E' fondamentale pensare prima di tutto alla gestione dello studio.
- 5. L'evoluzione del mercato dei servizi professionali.** I professionisti continuano ad aumentare in tutti i paesi e il problema della concorrenza si fa sempre più dirompente.

SCENARIO DI RIFERIMENTO

- 1.1 La **globalizzazione** dell'economia e i nuovi squilibri sociali e ambientali.
- 1.2 Il **capitalismo cognitivo** e le nuove dimensioni del sapere.
- 1.3 La **commodizzazione** dei servizi professionali e i mutamenti nella catena del valore.
- 1.4 Il riposizionamento del **cliente** che minaccia fortemente la basilare relazione di fiducia sulla quale si fonda storicamente la posizione del Commercialista.
- 1.5 Le **nuove tecnologie** che cancellano attività tradizionali e aprono nuove frontiere.
- 1.6 L'evoluzione costante della **legislazione** e della **giurisprudenza**.

SCENARIO DI RIFERIMENTO

- A livello globale si assiste a una progressiva terziarizzazione dell'economia. Questa tendenza, unitamente al progressivo processo tecnologico, al decentramento produttivo e all'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, conduce ad una crescente esternalizzazione delle attività dell'impresa e di conseguenza a un incremento del ricorso ad attività professionali.
- Parallelamente, le statistiche internazionali indicano una progressiva riduzione dell'area del lavoro autonomo nei paesi più avanzati.

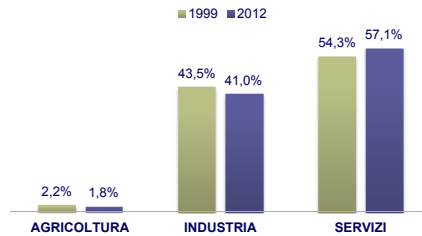
SCENARIO DI RIFERIMENTO

Tra il 1999 e il 2012 (dati Istat), la quota di **unità di lavoro** impiegate dal terziario è cresciuta di 0,6 punti a scapito dell'industria che ha perso 0,5 punti e dell'agricoltura che ha perso 0,1 punti.

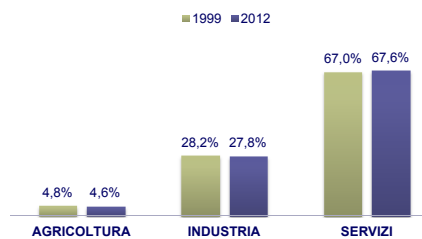
Nello stesso periodo, la quota di **valore aggiunto** prodotta dal terziario è cresciuta di 2,9 punti, a scapito dell'industria che ha perso 2,5 punti e dell'agricoltura che ha perso 0,4 punti.

Sempre nello stesso periodo, gli **occupati indipendenti** sono passati dal 31,4% al 29,6% (e continuano a diminuire visto che nel 2014 sono 29,2%).

QUOTA PRODUZIONE V.A.



QUOTA UNITA' DI LAVORO



Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

5

STATISTICHE COMMERCIALISTI

Anni	Iscritti Albo	Tasso di crescita	Iscritti Casse	Tasso di crescita
2008	107.499	--	78.601	
2009	109.474	1,80%	80.759	2,80%
2010	110.787	1,20%	82.658	2,40%
2011	112.164	1,20%	84.721	2,50%
2012	113.235	1,00%	86.965	2,60%
2013	114.041	0,70%	88.628	1,90%
2014	115.067	0,90%	89.970	1,50%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

6

PRATICANTI

MACROAREE	01/01/13	01/01/14*	Var.	Var. %
NORD	5.213	4.486	-727	-13,90%
<i>NORD-EST</i>	1.877	1.596	-281	-15,00%
<i>NORD-OVEST</i>	3.336	2.890	-446	-13,40%
CENTRO	3.802	3.418	-384	-10,10%
SUD	11.312	8.740	-2.572	-22,70%
<i>MERIDIONE</i>	9.054	7.294	-1.760	-19,40%
<i>ISOLE</i>	2.258	1.446	-812	-36,00%
ITALIA	20.326	16.644	-3.683	-18,10%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

7

STATISTICHE REDDITUALI

Anni	Media Irpef	Tasso di crescita	Media Irpef*	Tasso di crescita	Pil/Ula	Tasso di crescita
2007	59.847	--	59.847	--	62.102	--
2008	61.138	2,20%	59.015	-1,40%	63.161	1,70%
2009	58.126	-4,90%	55.670	-5,70%	62.726	-0,70%
2010	58.537	0,70%	55.143	-0,90%	64.751	3,20%
2011	59.854	2,20%	54.788	-0,60%	65.764	1,60%
2012	59.187	-1,10%	52.396	-4,40%	65.945	0,30%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

8

IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

- La condizione essenziale per il successo di qualunque studio professionale è quella di conoscere la propria strategia.
- Il successo di uno studio professionale si basa sulla capacità di fornire ai propri clienti il servizio richiesto al prezzo che essi considerano adeguato al suo valore.

(IFAC – Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali. 2012).

IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

Le tre possibili strategie di mercato:

- **leadership di mercato** (contenimento costi);
- **differenziazione;**
- **specializzazione.**
- Ai Commercialisti è riconosciuta **competenza specifica** in molte materie a partire da quelle elencate nell'Ordinamento ma, come è noto, non sono riconosciuti titoli specialistici.
- La maggior parte delle "specializzazioni" sono riconducibili a normative parallele che istituiscono **elenchi speciali.**

ELENCHI SPECIALI

1. Elenco dei revisori negli enti locali (Ministero dell'Interno);
2. Registro dei Revisori Legali (Ministero dell'Economia e delle Finanze)
3. Albo degli Amministratori Giudiziari (Ministero della Giustizia)
4. Elenchi dei professionisti disponibili alla vendita dei beni mobili e immobili tenuti dai singoli tribunali
5. Elenchi CTU e PERITI tenuti dai singoli tribunali
6. Elenchi dei Mediatori (Organismi di mediazione iscritti al Registro degli organismi di Mediazione tenuto dal Ministero della Giustizia)
7. Elenchi dei curatori fallimentari tenuti dai singoli tribunali

SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE E SPECIALIZZAZIONE DELLO STUDIO

La specializzazione personale del professionista e l'organizzazione dello studio sono aspetti strettamente collegati e il loro intreccio rende molto complicata l'analisi del fenomeno.

Gli studi iperspecializzati sono pochi.

Dipende dall'eccessiva frammentazione della professione?

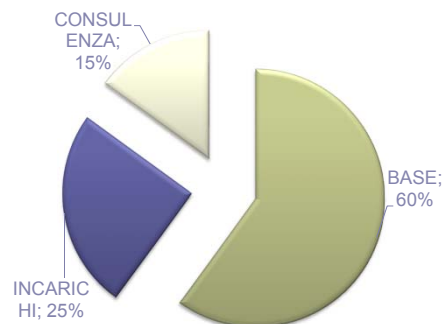
IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

IL MODELLO BIC: BASE- INCARICHI-CONSULENZA

BASE – Consulenza e assistenza contabile e fiscale a carattere continuativo fornita a clienti stabili.

INCARICHI – Incarichi professionali ricevuti da enti pubblici e/o privati.

CONSULENZA – Consulenza specialistica fornita su domanda a clienti stabili e/o a clienti occasionali.



IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

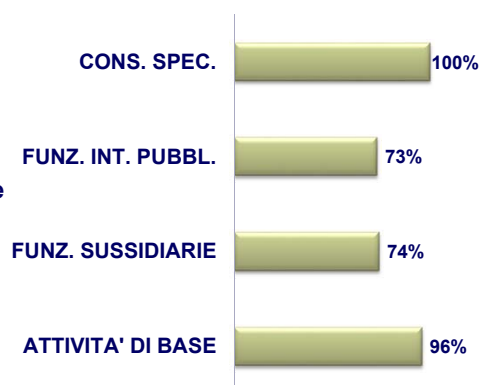
LO STUDIO DEL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE: L'INDAGINE STATISTICA IRDCEC/FNC

A) La specializzazione per materia di studio del professionista;

B) Le funzioni sussidiarie svolte dal professionista;

C) Le funzioni di interesse pubblico svolte dal professionista;

D) Le attività di consulenza specialistica svolte dal professionista.



IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

IL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETA'

Secondo il principio di sussidiarietà "le funzioni pubbliche devono competere a chi è più vicino alle persone, ai loro bisogni e alle loro risorse".

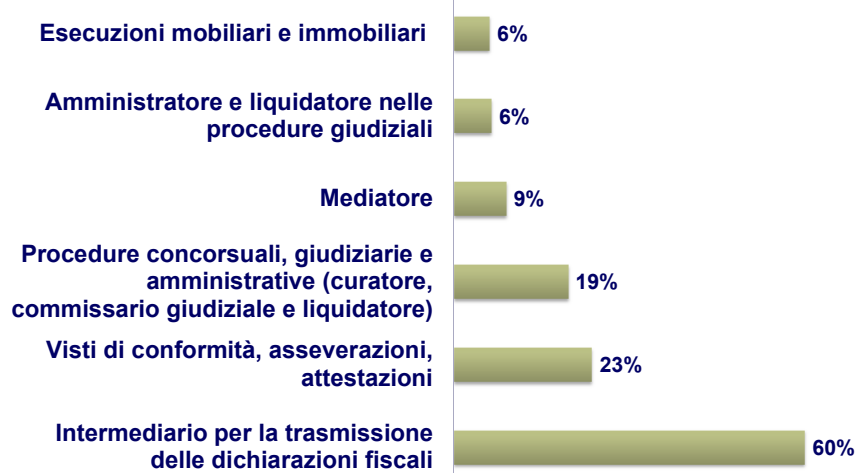
Lo Stato può delegare ai professionisti (iscritti ad albi) funzioni pubbliche e attribuire loro un ruolo sussidiario rispetto a moltissime funzioni statali.

Finalità: Semplificazione, Razionalizzazione, Spending Review, Efficientamento giustizia, sborocratizzazione statale.

*Sussidio (Subsidium) in origine designò la **retroguardia** o riserva dell'esercito romano, che soleva fermarsi alle spalle della seconda schiera, composta del fiore dei combattenti, col ginocchio destro piegato e la sinistra gamba avanzata e protesa, cogli scudi appoggiati sugli omeri, e con le aste conficcate obliquamente in terra, pronti a sorgere e precipitare sul nemico. E di qui passò al senso più generale di rinforzo, soccorso, aiuto nella necessità, sovvenzione.*

IL MODELLO DI SPECIALIZZAZIONE

Principali Funzioni Sussidiarie



Altre funzioni sussidiarie

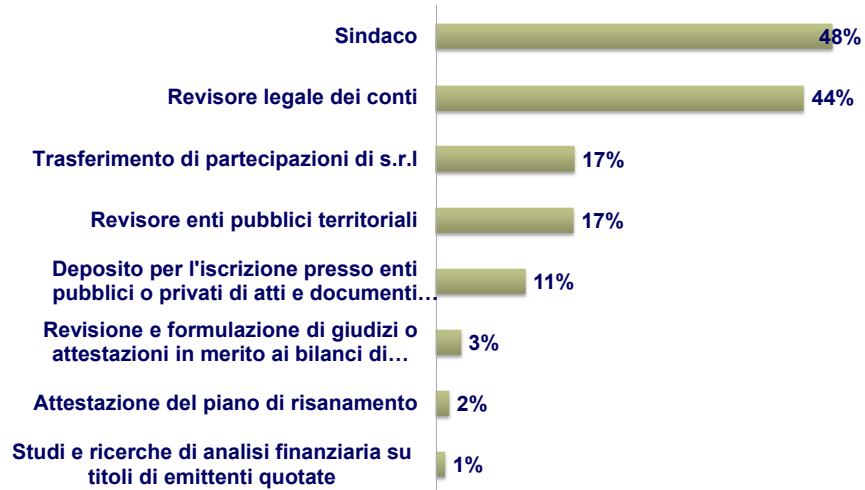


L'INTERESSE PUBBLICO

Estrapolate le attività ausiliarie in senso stretto, ovvero le attività per le quali il professionista viene incaricato direttamente da un organo della pubblica amministrazione (solitamente dall'autorità giudiziaria) per lo svolgimento di alcune tipiche funzioni, dall'area delle attività professionali di "rilevante interesse pubblico" residuano le attività per le quali l'incarico al professionista proviene direttamente dal cliente privato, che è comunque tenuto per legge a incaricare un professionista abilitato.

Il principio della fede pubblica:
Le materie che coinvolgono interessi pubblici generali devono essere svolte (riservate) da professionisti altamente qualificati, i quali agendo nell'interesse collettivo, vengono a integrare una funzione in senso tecnico della pubblica amministrazione.

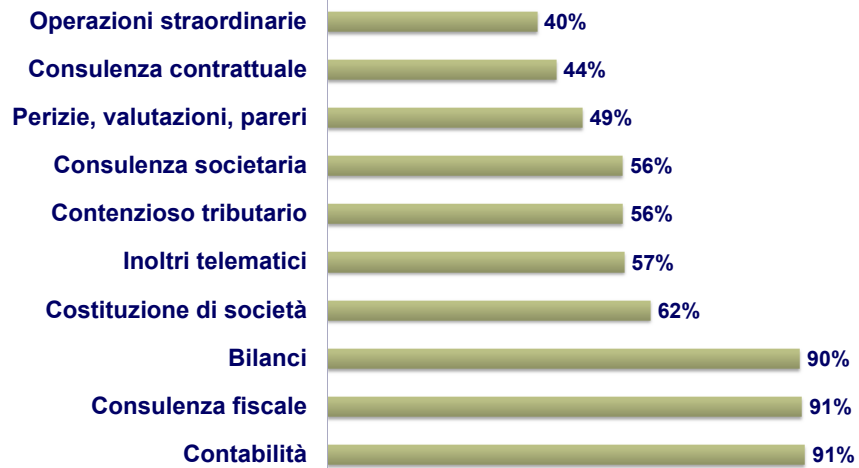
Principali funzioni di interesse pubblico



LE ATTIVITA' DI CONSULENZA SPECIALISTICA

Attività di consulenza svolta su incarico specifico del cliente diversa dalla consulenza continuativa a clienti stabili.

Le attività di consulenza specialistica



Attività di consulenza specialistica



Attività di consulenza specialistica



COME CAMBIA LA PROFESSIONE?

La globalizzazione dei mercati, l'integrazione europea e le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione stanno stravolgendo il **paradigma produttivo** capitalistico che si è affermato nel corso degli ultimi due secoli.

L'Italia si presenta a questo appuntamento con un **deficit di competitività** molto elevato che indebolisce pesantemente il tessuto produttivo e comporta una profonda ristrutturazione.

COME CAMBIA LA PROFESSIONE?

Il sistema produttivo italiano è caratterizzato dal prevalere di **modelli di governance semplificata**, caratterizzati da un'elevata concentrazione di quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata.

I tre quarti delle microimprese, oltre il 60% delle piccole imprese e il 31% delle grandi sono controllate da una persona fisica o da una famiglia.

La **gestione manageriale**, ovvero le aziende che hanno un manager interno o esterno, è presente nel 5% dei casi.

Il sistema delle PMI appena descritto può essere considerato un punto di debolezza o un punto di forza della professione?

Punto di forza:

L'estrema parcellizzazione del tessuto produttivo e il carattere unifamiliare delle pmi italiane hanno da sempre rappresentato il punto di forza della professione.

Punto di debolezza:

Gli stessi elementi che per decenni hanno rappresentato il punto di forza della professione oggi rischiano di trasformarsi rapidamente in punto di debolezza, frenando l'evoluzione della professione nella direzione del mercato.

COME CAMBIA LA PROFESSIONE?

Le indagini statistiche sulla categoria mostrano una progressiva riduzione degli studi individuali che però non favorisce l'**associazionismo**.

I dati sugli **iscritti** e le **statistiche reddituali** mostrano come la crisi abbia colpito in misura molto forte le fasce più mature (taglio dei redditi e del fatturato) e abbia bloccato l'ingresso dei giovani.

COME CAMBIA LA PROFESSIONE?

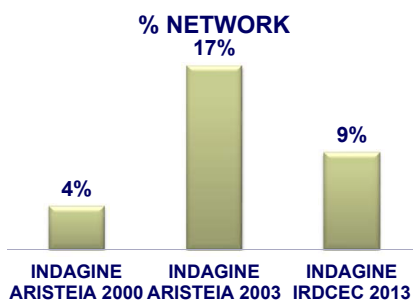
Dal 2000 al 2007, abbiamo assistito ad una crescita significativa dei network professionali, poi vi è stata una forte battuta d'arresto a causa della crisi e si è manifestata la tendenza alla ricerca delle economie di scala (lo studio condiviso).

Percentuale di Commercialisti che operano in rete (Network)

Indagine Aristeia 2000 = 4%

Indagine Aristeia 2003 = 17%

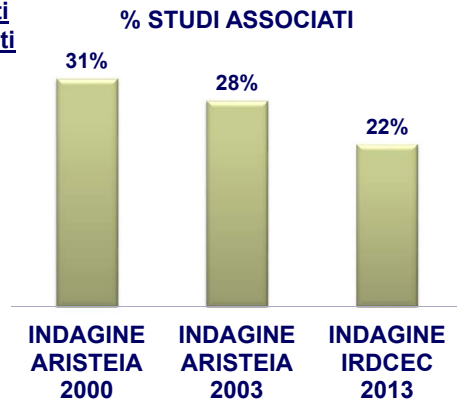
Indagine Irdcec 2013 = 9%



COME CAMBIA LA PROFESSIONE?

Percentuale di Commercialisti che operano in Studi Associati

Indagine Aristeia 2000 = 31%
Indagine Aristeia 2003 = 28%
Indagine Irdcec 2012 = 22%



Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

29

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

Si può parlare di una mancata evoluzione della professione?

E quali sono le cause principali?

1. La complessità normativa
2. Il nuovo paradigma produttivo (dinamismo imprenditoriale delle piccole e medie imprese)
3. Scarsa propensione alla specializzazione verticale degli studi

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

30

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

La complessità normativa

La continua legiferazione che produce un incremento progressivo e cumulativo degli adempimenti soprattutto in ambito fiscale e societario.

L'incremento dei costi organizzativi e operativi.

La rigidità del prezzo rispetto all'offerta e quindi dei ricavi alla domanda.

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

La complessità normativa

La tesi dell'induzione della domanda per via normativa.

Il tentativo di industrializzazione dell'attività.

La concorrenza sempre più aggressiva di terze parti:

- a) associazioni di categoria;
- b) società di consulenza;
- c) professioni non regolamentate;
- d) e le banche?

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

Il nuovo paradigma produttivo

Le pmi più dinamiche, con elevato potenziale di crescita, segmento significativo del settore corporate dell'economia italiana.

L'emergere di un nuovo fabbisogno di assistenza e consulenza in gestione e sviluppo d'azienda.

La demolizione del mito della grande impresa e della produzione su larga scala.

I sistemi di pmi sempre più costruite su filiere nazionali e internazionali e non più solo distretti territoriali.

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

Il ritorno della piccola e media impresa

Le pmi dinamiche si trovano a dover fronteggiare una maggiore incertezza sia sul piano strategico che operativo;

L'analisi e l'informazione aziendale assumono un significato profondamento nuovo.

Le pmi dinamiche, familiari, a gestione unitaria e prevalentemente informale, che non possono o non vogliono permettersi un manager interno.

Chi intercetta per primo questo nuovo fabbisogno?

Chi sono i primi fiduciari dell'imprenditore?

Chi possiede le informazioni sull'impresa?

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

Si può dire che nasce una nuova specializzazione?

I Commercialisti sono in grado di affiancare l'imprenditore nella gestione strategica e operativa?

Il Commercialista può svolgere dall'esterno funzioni manageriali a supporto della gestione e dello sviluppo delle pmi?

Come valorizzare le proprie competenze e soprattutto il proprio ruolo?

MANCATA EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE?

Cosa dicono le indagini?

Le diverse indagini che abbiamo condotto fino ad ora dicono che c'è un forte interesse ad evolvere in questa direzione, ma che c'è anche una forte resistenza sul piano culturale e operativo.

I dati delle indagini mostrano una particolare predisposizione/tendenza dei Commercialisti a voler integrare il nuovo modello senza abbandonare il vecchio.

Emerge continuamente la tendenza a voler ampliare le proprie competenze e la propria offerta di consulenza, senza però abbandonare il modello tradizionale.

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

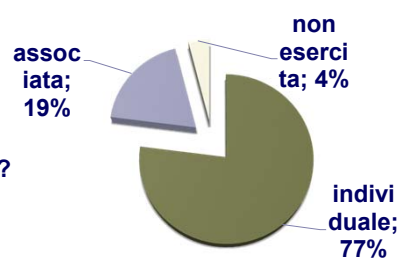
I QUATTRO MITI DA SFATARE

1. Le professioni sono un'arte e l'arte non si organizza
2. I professionisti offrono servizi altamente personalizzati difficili da organizzare
3. I picchi di domanda rendono impossibile l'organizzazione
4. I professionisti temono di perdere l'indipendenza e il prestigio del ruolo

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

MODELLI ORGANIZZATIVI

1. Esercizio in forma individuale o associata?
2. Titolare o collaboratore di studio?
3. Studio "condiviso" o studio associato?
4. Studio associato o Società tra professionisti?
5. Studio generalista o studio specialistico?
6. Studio organizzato o studio "non organizzato"?



Tipologia di studio



4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

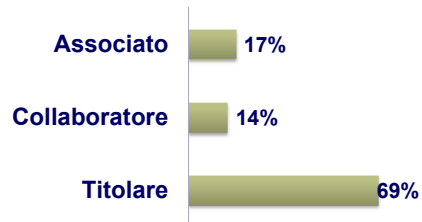
MODELLI ORGANIZZATIVI

Il modello tridimensionale elaborato dall'indagine IRDCEC/FNC ha permesso di studiare a fondo i modelli organizzativi dello studio professionale incrociando le seguenti dimensioni:

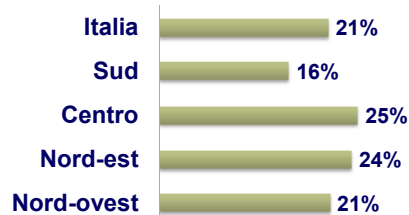
1. Modalità di esercizio della professione
2. Tipologia di studio nella quale viene esercitata la professione
3. Posizione occupata nello studio

La più importante innovazione è comunque rappresentata dalla figura del c.d. "Studio Condiviso".

Posizione nello studio



Studio Condiviso



Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

39

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

QUANTA ORGANIZZAZIONE C'E' NEGLI STUDI DEI COMMERCIALISTI?

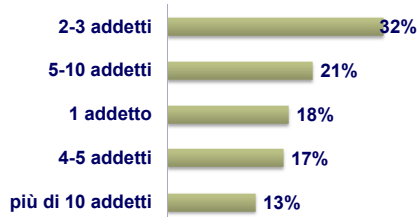
Se l'organizzazione è funzione della dimensione, la risposta è autoevidente dalle statistiche.

Storicamente, l'organizzazione non è presente tra le materie di studio del Commercialista.

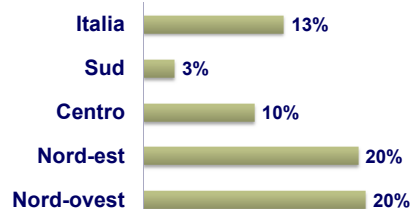
Tradizionalmente, le competenze organizzative non fanno parte del curriculum del Commercialista.

Generalmente, vi è una grossa carenza di pianificazione, sia strategica che operativa.

Classi di addetti



Studi > 10 addetti



Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

40

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

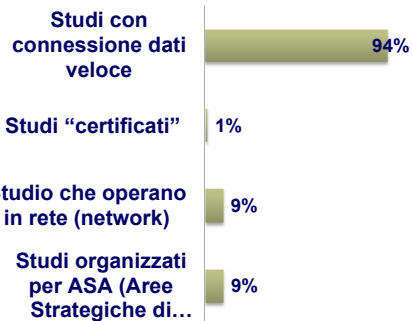
PERCHE' ORGANIZZARE LO STUDIO?

1. Per focalizzare meglio l'attività professionale
2. Per ridurre gli imprevisti (e i rischi)
3. Per tenere sotto controllo i costi (e i ricavi)

PROBLEMI

1. Riuscire a introdurre una cultura della rilevazione
2. Individuare la direzione dello studio (Titolare, Direttivo, Managing partner, Office manager)

I "parametri" dell'organizzazione



4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

PERCHE' ORGANIZZARE LO STUDIO?

1. La prima ragione che spiega la necessità di organizzarsi è insita nella natura imprenditoriale dell'attività di uno studio professionale.
2. Se lo studio è un'impresa, vuol dire che vi sono risorse da gestire come in qualunque impresa.
3. Quindi vi sono alcuni principi basilari da rispettare:
 1. Coerenza (rispetto ai valori dello studio e della professione);
 2. Efficacia (rispetto agli standard professionali);
 3. Efficienza (rispetto agli obiettivi economici prefissati).

STRUMENTI DI GESTIONE

Controllo di gestione

Marketing

Pianificazione strategica

Sistemi di gestione della qualità

Gestione delle dinamiche relazionali

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

PERCHE' ORGANIZZARE LO STUDIO?

1. La prima ragione che spiega la necessità di organizzarsi è insita nella natura imprenditoriale dell'attività di uno studio professionale.
2. Se lo studio è un'impresa, vuol dire che vi sono risorse da gestire come in qualunque impresa.
3. Quindi vi sono alcuni principi basilari da rispettare:
 1. Coerenza (rispetto ai valori dello studio e della professione);
 2. Efficacia (rispetto agli standard professionali);
 3. Efficienza (rispetto agli obiettivi economici prefissati).

STRUMENTI DI GESTIONE

Controllo di gestione
Marketing
Pianificazione strategica
Sistemi di gestione della qualità
Gestione delle dinamiche relazionali

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

QUALI SONO I VANTAGGI DELL'ORGANIZZAZIONE?

1. Economie di scala (attività a basso valore aggiunto)
2. Economie di specializzazione (attività ad alto valore aggiunto)
3. Economie di scopo
4. Economie di relazione
5. Economie di apprendimento
6.

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

Chi vince in Organizzazione?

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Almeno un incarico di categoria	20,5%	20,1%	33,9%	17,6%
Almeno un incarico istituzionale	16,7%	13,4%	12,4%	10,0%
Dimensione Studio > 100 mq	25,8%	47,3%	74,8%	0,0%
Studio con 6 e più addetti	14,8%	36,8%	73,4%	0,0%
Studi organizzati per ASA	6,8%	9,8%	16,2%	0,0%
Studi che operano in rete (network)	6,3%	11,9%	13,8%	6,8%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

45

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

Chi vince in specializzazione e nell'ambito delle funzioni sussidiarie?

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Area di spec. 1: "Diritto Societario"	58,2%	69,1%	72,5%	41,1%
Area di spec. 2: "Contenzioso tributario"	50,0%	51,5%	58,1%	35,7%
Area di spec. 3: "Contrattualistica"	30,7%	33,2%	47,8%	17,1%
Esercizio di funzioni sussidiarie	74,2%	72,1%	78,0%	37,0%
Funz. Suss. 1: "Visti di conformità e asseverazioni"	21,9%	21,1%	32,3%	9,9%
Funz. Suss. 2: "Procedure concorsuali, giudiziarie e amministrative"	18,2%	19,1%	23,1%	22,2%
Funz. Suss. 3: "Mediatore"	7,9%	9,1%	10,6%	12,3%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

46

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

Chi vince nel campo delle attività di interesse pubblico?

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Esercizio attività di interesse pubblico	70,3%	73,6%	82,3%	34,3%
Attività int. pubbl. 1: "Sindaco"	41,4%	51,7%	62,3%	41,4%
Attività int. pubbl. 2: "Revisore legale dei conti"	40,5%	49,2%	52,0%	45,7%
Attività int. pubbl. 3: "Trasferimento di partecipazioni di S.r.l."	14,0%	15,8%	24,6%	15,7%
Attività int. pubbl. 4: "Revisore enti pubblici territoriali"	19,9%	12,8%	13,8%	11,4%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

47

4. I MODELLI ORGANIZZATIVI

Chi vince nel campo dell'attività di consulenza?

	Individuale	Condiviso	Associato	Non organizzato
Attività cons. spec. 1: "Costituzione di società"	57,9%	66,0%	73,4%	24,0%
Attività cons. spec. 2: "Contenzioso tributario"	55,5%	60,5%	63,8%	31,8%
Attività cons. spec. 3: "Consulenza societaria"	51,6%	55,6%	68,4%	29,5%
Fatturato 2011 > 100.000	32,2%	31,8%	74,4%	3,1%

Evoluzione dei modelli organizzativi per lo studio professionale

48

I cluster

Analisi dei campione di rispondenti per creare più gruppi diversi tra di loro ma che al loro interno contengano professionisti con caratteristiche simili.

Analisi per gruppi omogenei.

Focus: specializzazione professionale: quali e quante variabili sono più direttamente collegate alla "specializzazione" professionale?

Per "clusterizzare" il campione, è stata condotta un'analisi fattoriale applicata agli indicatori di struttura dimensionale, specializzazione e attività di interesse pubblico.

La cluster analysis ha condotto all'individuazione di 5 gruppi omogenei ovvero 5 cluster, contraddistinti da profili tra loro differenti, che rappresentano alcune delle combinazioni più significative tra specializzazione, struttura dello studio e attività di interesse pubblico.

I cluster

