

**Modelli organizzativi.** Le aggregazioni professionali non possono fare a meno di un articolato business plan

# La scommessa è specializzarsi

## Le linee guida dell'Ifac spingono gli studi italiani verso la programmazione

**Michele D'Agnolo**

Condizione essenziale per il successo di qualunque studio è quella di essere pienamente consapevoli della propria strategia, ovvero la strada che titolari e dipendenti desiderano seguire, per fare in modo che l'impresa risponda ai bisogni dei suoi proprietari. La strategia dello studio potrebbe essere anche "fatalista", ma anche tale approccio, che spesso si riscontra nella pratica, deve essere una scelta.

Uno studio professionale può scegliere di "posizionare" i servizi che offrirà alla clientela in tre modi diversi, due dei quali, in alcuni casi, cumulabili tra loro: la leadership di mercato basato sul contenimento dei costi generali; la differenziazione; la specializzazione. Si può cercare, in prima battuta, di fornire un servizio caratterizzato da un costo base ridotto, il che consente di proporlo ad un prezzo inferiore, ma ancora remunerativo. Questa opzione richiede grandi capacità organizzative nella ricerca di efficienza interna. La strategia della «differenziazione» prevede invece che il vostro studio, nell'offrire i propri servizi alla clientela, prenda strade diverse da quelle scelte dalla maggior parte dei vostri concorrenti. La terza strategia di mercato possibile è incentrata sulla specializzazione. Restringere il proprio raggio d'azione a un comparto industriale specifico o a un numero limitato di settori di attività. Voi ed i vostri collaboratori acquisirete un'esperienza specialistica, e la vostra clientela ne potrà usufruire, evitando lunghi periodi di "apprendimento" o estenuanti ricerche.

Il segmento di mercato al quale puntate dovrà però essere in grado di permettersi i vostri servizi, in particolare affinché la strategia specialistica si riveli efficace sotto il profilo economico: 1) è indispensabile poter contare su uno staff di collaboratori estremamente qualificato; 2) è necessario promuovere i servizi offerti dallo studio su di un mercato abbastanza ampio da generare un numero

di clienti sufficiente; 3) si dovrà individuare una politica dei prezzi adeguata.

La maggiore difficoltà che oggi riscontra il collega che adotta (di necessità o per scelta) un approccio generalista è quella di tenersi costantemente al passo con tutte le novità tecnico-scientifiche relative alla propria area di riferimento. La sensazione di vuotare l'oceano con il cucchiaino porta a un senso di smarrimento e di continua inadeguatezza. Le inefficienze di questo approccio sono in parte scaricate sul cliente che spesso ci paga per reinventare l'acqua calda.

È impossibile essere al tempo stesso uno studio «generalista» e uno studio «specialistico». È quantomeno molto difficile essere contemporaneamente uno studio «a basso costo», «differenziato» e «specializzato», anche se esistono degli esempi nella pratica come quello di alcuni colleghi che si sono specializzati nel seguire gli studi medici.

Le «linee guida per la gestione e l'organizzazione degli studi professionali» predisposte dall'Ifac, International federation of accountants, mettono in smaccante evidenza una carenza culturale del professionista italiano, la totale mancanza di programmazione. Nel paese dello Stellone, il professionista è abituato a non credere a budget e previsioni e a vivere giorno per giorno.

In realtà più che il piano inteso come documento di risultato, il vantaggio della pianificazione sta nel processo, nella mentalità di prevenzione che instilla nel professionista. Pertanto in un sistema altamente dinamico come il nostro, in realtà occorre assorbire la capacità di ripianificare continuamente i propri obiettivi rispetto alle evenienze che ci accadono, occorre possedere così bene lo strumento pianificatorio da farlo divenire un aspetto del nostro dna.

Il business plan rappresenta uno degli ingredienti fondamentali del successo di un'impresa. Tuttavia, le linee guida

Ifac ci ammoniscono: spesso siamo come il calzolaio con le scarpe rotte. Quando si perde di vista l'equilibrio economico-finanziario di uno studio, se ne vedono le conseguenze, come ad esempio: problemi relativi allo stile di vita; scarsa redditività e/o liquidità; scarsa efficienza; inadeguata gestione del rischio; assenza dei controlli di qualità; rapido avvicendamento del personale; perdita di clientela o di reputazione.

Pensare in modo strategico non significa doversi rassegnare a subire passivamente tutto ciò che ci accade. Fare una strategia significa rendersi conto delle proprie forze e debolezze e attraverso un approccio proattivo fare il massimo di effetto leva sui punti di forza, significa darsi obiettivi ambiziosi, ma raggiungibili e ipotizzare un percorso di raggiungimento degli stessi.

### Il documento

#### 1 IL VADEMECUM

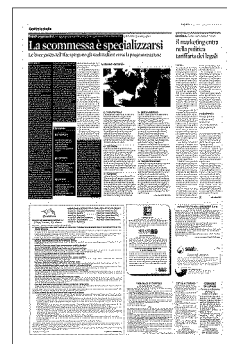
La «guida per la gestione e l'organizzazione degli studi professionali» è stata predisposta dall'Ifac, federazione internazionale dei contabili.

#### 2 IL CONTENUTO

Più di 400 pagine di indicazioni su strategia, marketing, controllo di gestione, controllo dei rischi, a disposizione gratuita di tutti i professionisti.

#### 3 SU INTERNET

La guida, che presto sarà tradotta in italiano, può essere scaricata all'indirizzo [web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee](http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee).



**Le soluzioni «strutturali»**

TIPS

**01 | STUDIO INDIVIDUALE**

Il modello di studio «individuale» fa riferimento alla titolarità dello studio; ne segue che tale modello può essere a sua volta strutturato avvalendosi di collaboratori e dipendenti secondo le aspettative del professionista e può a sua volta incardinarsi in un altro modello, ad esempio quello del network professionale. Tra i principali, potenziali benefici che la Practice managing guide (Pmg) dell'Ifac individua nell'adozione di un modello di studio individuale rientrano: la semplicità dei processi di decision making; la circostanza di non dovere predisporre procedure di profit sharing con altri soci; l'appeal che tale modello rappresenta per i clienti.

**02 | COST SHARING**

Il modello «cost sharing» prevede il comune utilizzo di risorse e sostenimento di costi da parte di diversi studi, i quali, peraltro, conseguono individualmente i propri ricavi e sostengono individualmente i propri costi gestionali per le attività che non rientrano tra quelle condivise con gli altri studi facenti parte della rete. I potenziali benefici del cost sharing sono identificati: nel mantenimento di elevati livelli d'indipendenza nel decision making; nella complementarità degli skill professionali dei diversi studi.

**03 | PARTNERSHIP**

La partnership costituisce il modello più diffuso a livello internazionale; peraltro, la sua forma va adottata e adattata in funzione delle previsioni normative vigenti nei singoli Paesi con riguardo alla responsabilità dei partner. I maggiori benefici dei modelli di partnership sono rappresentati dal maggiore approfondimento delle opzioni tecniche e strategiche; dall'aumento degli skill e della specializzazione delle risorse dello studio; dal possibile accesso a maggiori fonti finanziarie.

**04 | MODELLO «AGGREGATO»**

Il modello di aggregazione di più studi è proprio dei contesti nazionali in cui i mercati regolamentati sono sviluppati ed efficienti; esso costituisce per il momento una soluzione organizzativa pressoché sconosciuta al contesto italiano. Tale modello si concretizza in un processo di aggregazione, da parte di una società quotata, di piccoli e medi studi in un'unica, grande realtà operativa, allo scopo di pervenire a efficienze operative e risparmi nei costi di gestione impossibili da conseguire a livello delle singole unità operative. Si tratta di un modello diffuso nel Regno Unito, in Australia e negli Stati Uniti, dove generalmente il soggetto "aggregatore" è costituito da una società che tra i propri azionisti include anche alcuni o tutti i partner delle imprese acquisite. Tra i potenziali benefici vanno considerati l'accesso al capitale; una semplice alternativa alle possibili strategie di succession planning nei casi di "pensionamento" dei soci; l'accesso a efficaci sistemi gestionali.

**05 | STUDI MULTIDISCIPLINARI**

Tale modello è costituito da entità specializzate in modo tale che il capitale risulti "diviso", e contribuisca separatamente alle attività dello studio; è adottato nelle realtà in cui la legislazione impedisce la distribuzione dei profitti tra partner professionisti e non professionisti. Questo modello, così come delineato, è sconosciuto alla realtà italiana. I benefici potenziali: una elevata specializzazione delle entità che lo costituiscono; la responsabilità separata dei diversi soggetti; la possibilità, per ciascuno studio, di sviluppare un proprio stile e una propria strategia individuale; la possibilità di accedere ad un bacino di utenza molto ampio (attraverso il "passaggio" dei clienti tra i diversi studi).

*a cura di Lorenzo Magrassi*