

PROFESSIONISTI VINCENTI

Professionisti e Business: Quale futuro?

I risultati della ricerca condotta dalla
School of Management del Politecnico di Milano

Prefazione

Un anno fa, con il report “Professionisti Vincenti”, abbiamo investigato in cosa si distinguono i Professionisti che nonostante le difficoltà sono riusciti a superare con successo questi anni travagliati. Ci siamo posti l’obiettivo di individuare gli elementi comuni, i comportamenti virtuosi e i casi pratici che possono ispirare i Professionisti e le loro strategie.

Con il Report di questo anno desideriamo dare nuovi spunti e stimoli affrontando il tema da un differente punto di vista: quello del loro mercato di riferimento.

Commercialisti e Consulenti del Lavoro affiancano quotidianamente imprenditori e aziende e li conducono per mano nei meandri della burocrazia, delle leggi e delle imposizioni fiscali. Ci siamo chiesti quanto sia realmente virtuosa ed efficiente questa filiera: i professionisti supportano fino in fondo le aziende anche nelle decisioni di business? Li aiutano a valutare scenari e opportunità? Ne favoriscono lo sviluppo? Che rappresenta, poi, lo sviluppo del tessuto economico dell’intero sistema paese, permeato e caratterizzato – come è – di piccole e micro imprese. E ancora: in che modo vengono “selezionati e scelti”? Qual è il grado di soddisfazione dei loro clienti? Quali i servizi più utilizzati e quali quelli auspicati? Quali i principali motivi di insoddisfazione nel rapporto di collaborazione instaurato?

La ricerca condotta tra settembre e ottobre 2014 ed il “focus group” di luglio 2014 danno risposta a questi e ad altri interrogativi sul rapporto azienda/professionista di riferimento, indicando le tipologie di servizi che i “professionisti vincenti”, così come identificati nel report 2013, offrono ai loro clienti.

Abbiamo coinvolto un migliaio di aziende clienti nella ricerca e una decina di professionisti nel focus group. La School of Management del Politecnico di Milano ha elaborato gli esiti della prima e ne ha delineato un modello interpretativo che tiene conto, con approccio scientifico, degli elementi quantitativi e qualitativi emersi.

Il focus group ha invece completato l’analisi dell’anno scorso fornendo precise indicazioni operative corrispondenti ai modelli organizzativi “vincenti”.

Con il ciclo di eventi Vision Professionisti 2014, giunto all’ottava edizione, abbiamo diffuso i risultati di questi lavori raccogliendo l’interesse di quasi 2.000 professionisti in 10 incontri organizzati sull’intero territorio nazionale.

I numeri che troverete nelle pagine di questo report fotografano lo stato dell’arte del rapporto tra aziende e professionisti di riferimento ed identificano in modo puntuale e scientifico i loro desiderata. Alcuni sicuramente rafforzeranno convinzioni e certezze, altri invece devono essere letti come occasioni di miglioramento e crescita.

Prima di lasciare la parola ai numeri ed alle analisi, alcuni doverosi ringraziamenti: alle aziende e ai professionisti che, dedicandoci un pò del loro tempo, ci hanno permesso di raccogliere i dati e le informazioni indispensabili per redigere questo report; alla School of Management in particolare al Dott. Claudio Rorato ed alla Dott.ssa Elisa Santorsola la cui disponibilità, competenza e professionalità hanno garantito la qualità di questo documento; al Dott. Michele D’Agnolo, prezioso collaboratore di varie edizioni di Vision Professionisti, che quest’anno ha gestito il focus group in prima persona e ne ha tratto gli interessantissimi spunti illustrati nel corso dei dieci eventi.

Siamo convinti che professionisti e imprese possano trovare nelle pagine seguenti eccellenti suggerimenti per riposizionarsi nei confronti della clientela e trarne maggior valore.

Non ci resta che augurare a tutti buona lettura.

Daniele Lombardo

Stefano Lasagni

Premessa

Il presente lavoro rappresenta l'ideale continuazione di un percorso di analisi del sistema delle Professioni – in particolare relativo ai Commercialisti e ai Consulenti del Lavoro – iniziato lo scorso anno, frutto della collaborazione tra TeamSystem e la School of Management del Politecnico di Milano.

Se l'obiettivo della prima tappa di questo "tour" era comprendere la relazione tra diffusione delle tecnologie informatiche e di alcuni strumenti di controllo all'interno degli Studi professionali e le loro performance economico-finanziarie, quest'anno si è puntato sul Sistema, coinvolgendo nell'indagine i Clienti dei Professionisti: le piccole e medie aziende, cioè l'ossatura del sistema economico nazionale.

Con questa prospettiva la Ricerca non assume più una connotazione verticale ma, appunto, sistemica, in grado di far percepire la dimensione orizzontale delle Professioni, owner di alcuni delicati processi lavorativi, che vanno da quelli civilistico-fiscali a quelli dell'amministrazione del personale, fino a quelli contrattuali e di recupero del credito.

Attraverso l'indagine, in realtà, si vuole far percepire quanto intenso sia il legame tra Professionisti e Imprese Clienti, quanto questo legame sia percepito e voluto dalle Aziende, ma anche quanto sia necessario, da parte dei Professionisti, rivedere alcuni aspetti del loro ruolo, delle loro competenze e del modello organizzativo e di business dello Studio, anche attraverso l'uso più intenso delle ICT.

Se lo scorso anno i Professionisti si sono dimostrati attenti e maturi nelle risposte, così, quest'anno, le Aziende interpellate hanno dedicato il loro tempo per compilare scrupolosamente il questionario loro somministrato.

Sono emersi suggerimenti preziosi sia per i Professionisti, sia per chi si occupa di trovare le soluzioni organizzative e informatiche per migliorare le prestazioni lavorative e consentire di soddisfare le nuove domande di servizio, che emergono dal mercato.

Tutto il progetto è stato seguito e sviluppato con entusiasmo, proprio nella consapevolezza di proseguire sulla strada delle proposte innovative e coraggiose, senza calcoli di convenienza o di opportunità. Il risultato finale è, quindi, un concorso di volontà e collaborazioni che meritano il nostro plauso:

- alle Aziende che, pazientemente, hanno fornito le loro opinioni consentendo di disporre di una base dati di qualità e utile ai nostri fini;
- a TeamSystem per la collaborazione garantita in tutte le fasi del progetto e per lo spirito innovativo e la capacità di "andare oltre" senza timori.

Claudio Rorato - Responsabile della Ricerca e Senior Advisor della School of Management del Politecnico di Milano

Elisa Santorsola - Ricercatrice e Advisor della School of Management del Politecnico di Milano

Indice

IL CAMPIONE	pag. 6
I PROFESSIONISTI ABITUALMENTE UTILIZZATI DALLE AZIENDE	pag. 8
I SERVIZI MENO TRADIZIONALI: LA SITUAZIONE ATTUALE, LE OPPORTUNITÀ DA COGLIERE	pag. 16
GLI STRUMENTI ICT COME MOMENTO DI RELAZIONE E DI SERVIZIO	pag. 22
PROFESSIONISTI E CLIENTI: AREE DI MIGLIORAMENTO, BISOGNI E DESIDERI NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE	pag. 30
CONCLUSIONI	pag. 36

IL CAMPIONE

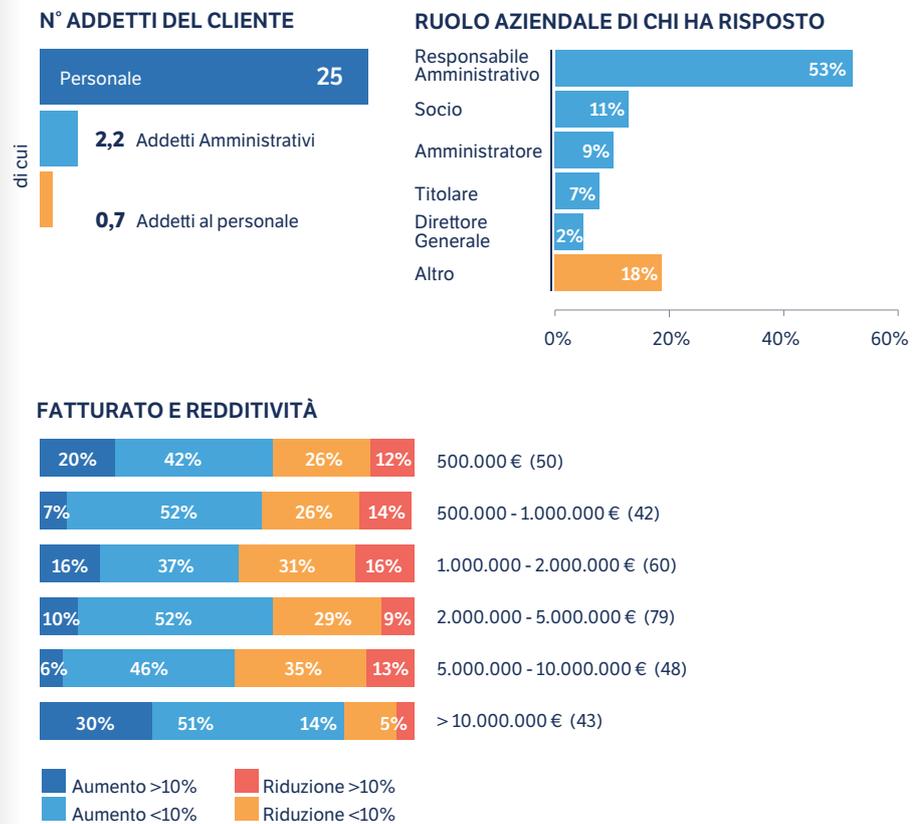
Il Campione e il profilo medio

In sintesi (Figure 1 e 2), le Aziende che hanno risposto dispongono, mediamente, delle seguenti caratteristiche: il 40% è stato fondato almeno 25 anni fa, segno di un campione solido, che ha affrontato e superato la crisi economica; il 50% dichiara un fatturato di almeno 6 milioni di euro e di effettuare attività di export; il personale è di 25 addetti, dei quali poco più di 2 si occupano di Amministrazione Contabile e poco meno di 1 unità di Amministrazione del Personale. Le figure che hanno risposto sono soprattutto i Responsabili Amministrativi (53%). Questo fatto deve far riflettere i Professionisti che hanno relazioni abituali con le Aziende: i Responsabili Amministrativi sono degli importanti influenzatori nella scelta del Professionista, soprattutto in termini di giudizio sul suo operato nel corso degli anni. Curare la relazione con loro aiuta il Professionista a migliorare la sintonia con il Cliente e ad avere un dialogo agevolato con la struttura. La redditività aziendale nell'ultimo biennio, incrociata con le dimensioni aziendali in termini di fatturato, rivela che le aziende con oltre 10 milioni di euro di fatturato presentano i risultati più positivi (l'81% di questa fascia dimensionale ha registrato un aumento della redditività rispetto all'anno precedente fino o oltre al 10%). Questo tipo di analisi è utile per uno Studio professionale, perché, disponendo delle serie storiche dell'Azienda, aiuta a segmentare il portafoglio Clienti e a esaminarlo in relazione al suo andamento. In questo modo si può disporre di una prospettiva aggiuntiva per valutare la qualità complessiva del portafoglio Clienti.

Fig. 1: Il campione delle Aziende: anno di fondazione, fatturato, export



Fig. 2: Il campione delle Aziende: addetti, ruolo di chi ha risposto, relazione fatturato - redditività



I PROFESSIONISTI ABITUALMENTE UTILIZZATI DALLE AZIENDE

I Commercialisti e i Consulenti del Lavoro sono capillarmente presenti nel mondo delle PMI nazionali, che con i Professionisti coprono la mancanza di competenze tecnico-normative tra il personale aziendale.

I criteri più usati dagli Imprenditori per scegliere i loro Professionisti riguardano le conoscenze specifiche e le esperienze tipiche del settore dell'Azienda (34%) e il consiglio di persone con cui l'Azienda intrattiene relazioni di lavoro (Fornitori, Clienti, altri Imprenditori, ...) (33%), che, più di altri, sono in grado di indirizzare le scelte perché, magari, hanno già vissuto problemi simili.

La Comunicazione diviene, pertanto, una leva che i Professionisti devono imparare a usare, perché aiuta a evidenziare le abilità distintive, evitando il "grigio anonimato", che favorisce la "price competition".

A fronte dei principali servizi acquistati – in prevalenza gestione dei dichiarativi, elaborazione dei cedolini paga, gestione contabilità e bilancio – le Aziende intervistate manifestano un elevato grado di soddisfazione (oltre 80%).

Gli insoddisfatti chiedono, invece, più coinvolgimento da parte dei Professionisti nella gestione aziendale.

La maggiore o minore incidenza del Professionista in Azienda, viene sottolineata anche dal fatto che solamente al 40% dei Professionisti viene riconosciuta la capacità di agevolare le relazioni dell'Azienda con altri soggetti con cui si rapporta (Banche, Pubblica Amministrazione, ...). Più delicata la situazione quando ci si sposta dalla sfera dei servizi ricevuti dalla Aziende a quella degli effettivi bisogni. In questo caso diminuisce la generalizzata percezione positiva, tanto che poco meno della metà degli intervistati si sente solo "abbastanza seguito dai Professionisti abitualmente utilizzati".

L'imprenditore riconosce le abilità tecnico-normative al Professionista, ma vuole di più sotto il profilo gestionale, vuole sentire la vicinanza del Professionista nei momenti delicati, ricevere consigli e strumenti che lo aiutino a fare le scelte giuste per la sua azienda. Bilanci, dichiarativi e altri aspetti amministrativi sono indispensabili, ma il conto economico si raggiunge con le vendite dei prodotti e dei servizi sul mercato!

Fig. 3: Perché i Clienti scelgono i loro Professionisti?



Chi sono, perché e come vengono scelti

Ricordiamo che l'indagine è stata effettuata coinvolgendo le imprese di piccola e media dimensione, per comprendere la relazione esistente con i Professionisti (Commercialisti e Consulenti del Lavoro) **abitualmente utilizzati** dall'Azienda. Emerge, ancora una volta, l'ampia, quasi totalizzante, presenza di queste categorie professionali presso le PMI nazionali. Il 97% delle Aziende utilizza abitualmente almeno i Commercialisti, l'85% almeno i Consulenti del Lavoro, l'83% entrambe le categorie. Solo l'1% dichiara di non usare abitualmente, né l'una, né l'altra Categoria, rivolgendosi a esse solamente in modo occasionale. La prima considerazione che emerge è, proprio, la capillare diffusione di Commercialisti e Consulenti del Lavoro. La loro è una relazione di integrazione, dato che le risposte confermano il loro utilizzo abituale da parte delle Aziende.

Quali sono, quindi, le **ragioni per cui le Aziende scelgono di avvalersi in modo continuativo di questi Professionisti** (Fig. 3)? Per entrambe le categorie esaminate il motivo principale risiede nella mancanza di competenze tecnico-normative tra il personale aziendale. Non dimentichiamo che le Aziende esaminate sono di piccola e media dimensione, che in Italia sono notoriamente sottocapitalizzate e, tendenzialmente, in tensione finanziaria e con un'impreditoria concentrata più sul prodotto che sulla gestione. Se a ciò aggiungiamo il fatto che, per tutte queste ragioni, la complessità normativa richiederebbe un presidio interno da parte di persone il cui costo non sarebbe sopportabile da parte dell'Azienda, comprendiamo perché la carenza tecnico-normativa sia la prima motivazione che spinge le Aziende ad avvalersi in modo abituale dei Professionisti. La seconda motivazione è legata alla maggiore efficienza che questi Professionisti sono in grado di portare all'interno dell'Azienda. Dal confronto tra Commercialisti e Consulenti del Lavoro emerge che le Aziende riconoscono ai primi una maggiore incidenza sull'efficienza e ai secondi un apporto maggiore in termini di copertura delle competenze tecnico-normative. A ben guardare c'è una logica in tutto ciò: i Commercialisti, rispetto ai Consulenti del Lavoro, abbracciano, solitamente, più tematiche: non solo amministrazione contabile, ma anche organizzazione, contrattualistica, valutazione degli investimenti.

Dopo il perché, analizziamo **come le Aziende scelgono i loro Professionisti** (Fig. 4). Quali criteri privilegiano? Sono, di gran lunga, due le modalità ricorrenti: la ricerca di conoscenze specifiche, che si sommano con le esperienze tipiche del settore dell'Azienda (34%) e il consiglio di persone con cui l'Azienda intrattiene relazioni di lavoro (Fornitori, Clienti, altri Imprenditori, ...) (33%). In quest'ultimo caso gli intervistati dimostrano di ascoltare chi vive problemi simili e che sa, quindi, comprendere le effettive necessità di chi manifesta un'esigenza. Entrambi i criteri hanno una radice comune: la capacità del Professionista di rendersi visibile! Si comprende, già da qui, l'importanza che assume la Comunicazione, quella che è in grado di far circolare le abilità distintive sul mercato, quella che fa la differenza e che consente di indirizzare le Aziende a scegliere "quel Professionista" e non "un Professionista tra i tanti", magari perché pratica tariffe più basse. Il materiale promozionale ma, soprattutto, il sito web dello Studio deve far capire dove lo Studio è bravo, quali problemi ha risolto, in quali settori e, magari, pur nel rispetto della privacy, anche a chi ha risolto i problemi. Bisogna dare al mercato le informazioni utili per capire dove stanno le differenze.

Fig. 4: Le Aziende come scelgono i loro Professionisti?

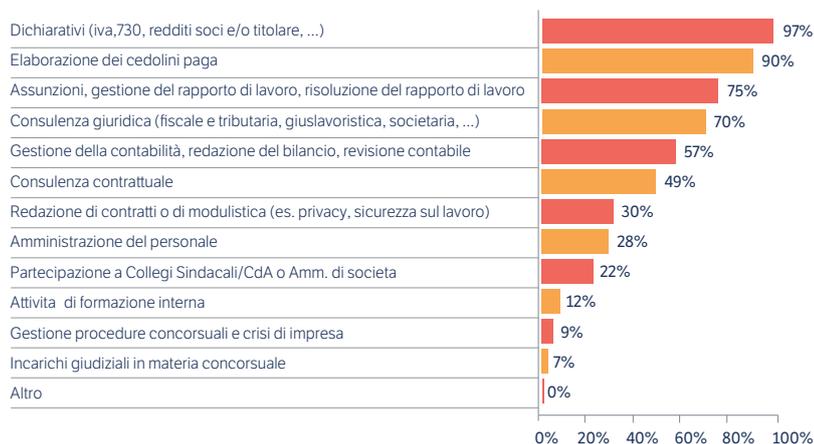


Gli "elenchi della spesa", in cui viene menzionato di tutto e di più, ma in modo indifferenziato, non servono: vince la concretezza e la tangibilità, perché, abbiamo visto, il Cliente sceglie soprattutto in base alle competenze distintive dimostrate dal Professionista e alle indicazioni di chi ha vissuto e affrontato alcuni problemi. Potremmo dire: dove c'è esperienza, bisogna comunicarla. Dobbiamo far sapere cosa abbiamo fatto, cosa abbiamo risolto, dove ci siamo confrontati.

Quali sono i **servizi che, attualmente, vengono acquistati dalle Aziende Clienti dei Professionisti** (Fig. 5)? Il "mondo" dei dichiarativi è quasi totalmente appannaggio di entrambe le Categorie professionali esaminate, come pure l'elaborazione dei cedolini paga, a conferma della "verticalità" dei Consulenti del Lavoro su questa attività. La gestione della Contabilità e la redazione del Bilancio,

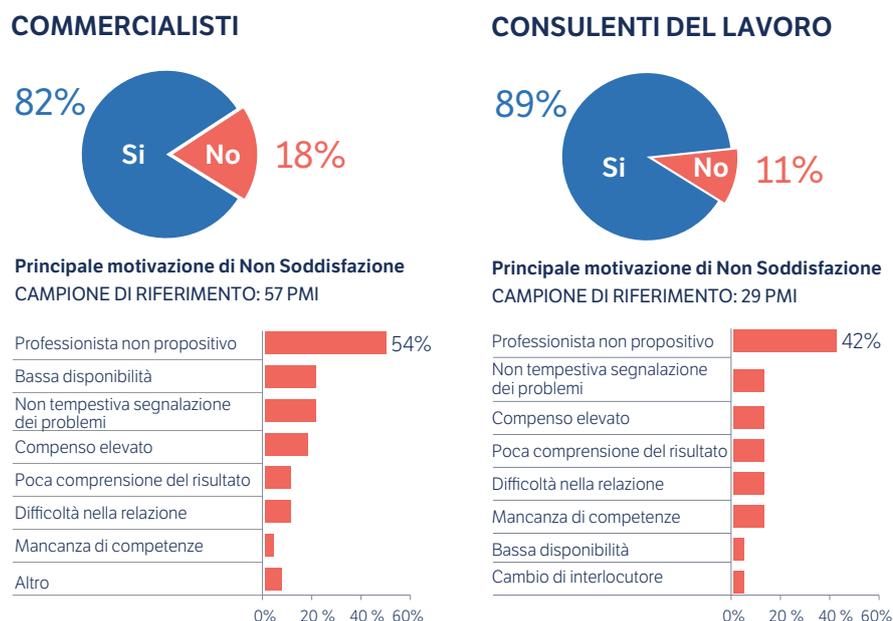
invece, risulta utilizzata solo dal 57% del campione, segno che l'attività risente sia della concorrenza di altri attori, sia di quella del personale interno di alcune Aziende – quelle di maggiore dimensione – in grado di svolgerla in autonomia o con l'ausilio occasionale da parte del Professionista.

Fig. 5: Servizi dei Professionisti utilizzati dalle PMI



A fronte dei servizi ricevuti, **le Aziende sono soddisfatte dell'operato dei loro Professionisti** (Fig. 6)? Complessivamente la soddisfazione premia di più i Consulenti del Lavoro (89%), rispetto ai Commercialisti (82%). Perché questa differenza? Sicuramente sui Commercialisti “pesa” la maggiore trasversalità dell'operato, che li espone a più momenti di giudizio, rispetto ai colleghi Consulenti del Lavoro. Rimane, comunque, un livello medio di soddisfazione elevato. È, però, utile analizzare anche le principali motivazioni all'origine di insoddisfazioni espresse dai Clienti. A entrambe le Categorie, gli insoddisfatti

Fig. 6: Soddisfazione dei Clienti per i Professionisti utilizzati abitualmente



esprimono soprattutto la lamentela di comportamenti ritenuti poco propositivi. È evidente che al Professionista queste Aziende chiedono più coinvolgimento, più partecipazione agli accadimenti aziendali e più vicinanza nei momenti più delicati. Il Cliente non chiede al Professionista di fare l'Imprenditore, ma di affiancarlo, di consigliarlo con indicazioni su alcune direttrici da prendere, perché, nella maggior parte dei casi, è un grande tecnico di prodotto, ma meno preparato da un punto di vista gestionale. I Clienti non chiedono più "il complitino" fatto con diligenza, perché svolgere bene alcune attività è un prerequisito. Gestire con perizia la contabilità aziendale, presentare puntualmente agli enti preposti dei dichiarativi corretti, redigere un bilancio o preparare i cedolini paga secondo le normative possono essere svolte in un solo modo: bene, perché fa parte dell'esperienza e del bagaglio tecnico del Professionista. Il Cliente vuole di più, perché ha bisogno di consigli.

Per capire più in profondità il giudizio delle Aziende Clienti, abbiamo analizzato **la relazione che esiste tra il livello di soddisfazione per i servizi ricevuti e le motivazioni che spingono un'Azienda a rivolgersi a un Professionista invece che a un altro.** In precedenza abbiamo visto che il principale criterio di scelta è la mancanza di competenze interne.

Tuttavia, questo aspetto non tutela totalmente il Professionista perché il maggior valore che genera dev'essere reso visibile al Cliente. Nei confronti dei Commercialisti (Fig. 7a), quando il criterio di scelta privilegia la "mancanza di competenze interne", nascono al Cliente delle perplessità, che generano insoddisfazione (delta del 21%). Perché? La risposta va ricercata in quello che già si è accennato. Ai Professionisti le Aziende chiedono più partecipazione e capacità propositiva. Redigere bene un bilancio o un dichiarativo, già lo abbiamo detto, è un prerequisito. Il Professionista deve rendere concreto e tangibile il maggior valore che nasce dal suo apporto in Azienda. In caso contrario il Cliente inizia a valutare tutto in termini di costo, cercando risposte a domande quali: "Se assumessi una persona quanto costerebbe rispetto al Professionista?", "in fondo per fare un bilancio o una dichiarazione posso anche rivolgermi altrove ...".

Fig. 7a: Perché viene scelto un Professionista e Soddisfazione del Cliente

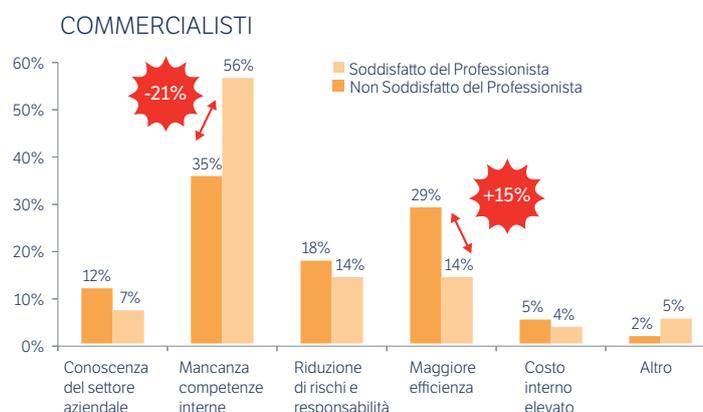
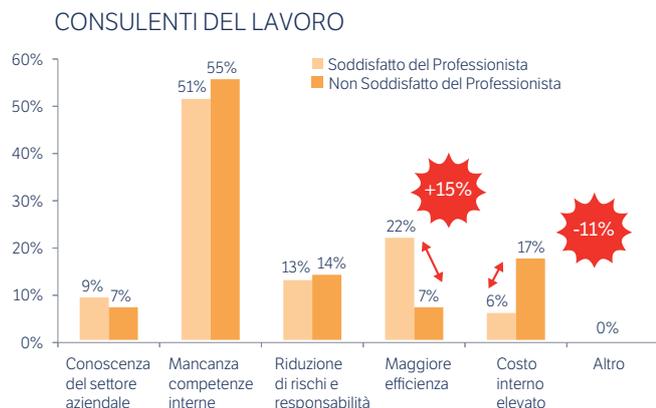


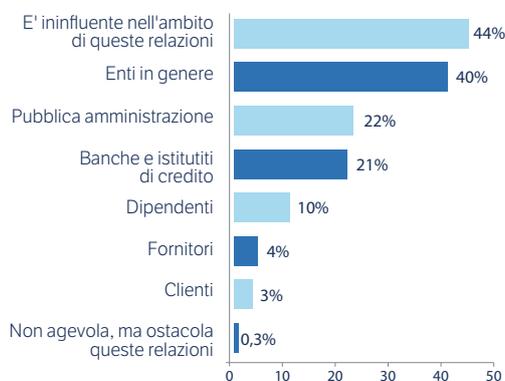
Fig. 7b: Perché scelgo un Professionista e Soddisfazione del Cliente



Da qui si intuisce quanto sia delicato il processo di comunicazione e quanto sia necessario evidenziare l'utilità che il Professionista genera all'Azienda Cliente, in termini di efficienza (il delta a favore della soddisfazione è del 15%!), di cultura amministrativa, di facilità di contatto con le strutture pubbliche. La complessità crescente in cui le Aziende sono immerse genera tra i Clienti, soprattutto quelli di dimensioni meno strutturate, un bisogno più ampio, che va compreso e che va al di là del semplice rapporto di fornitura di un servizio. Con le stesse modalità si spiega la relazione, appena vista per i Commercialisti, nell'ambito dei Consulenti del Lavoro (Fig. 7b). Per questi Professionisti i "delta" sono più significativi laddove la scelta iniziale riguarda la valutazione di un costo interno superiore a quello sostenibile utilizzando abitualmente il Professionista. Quando, però, il cliente non percepisce l'ampiezza del valore dell'attività svolta dal Professionista, sale l'insoddisfazione (11%) che, al contrario, diminuisce quando percepisce la maggiore efficienza che si genera all'interno dell'Azienda grazie al Professionista.

A suffragare quanto appena esposto, contribuisce anche l'opinione manifestata dai Clienti, in merito alla **capacità da parte dei Professionisti di agevolare le relazioni** con i diversi soggetti con cui si rapporta l'Azienda (fig. 8).

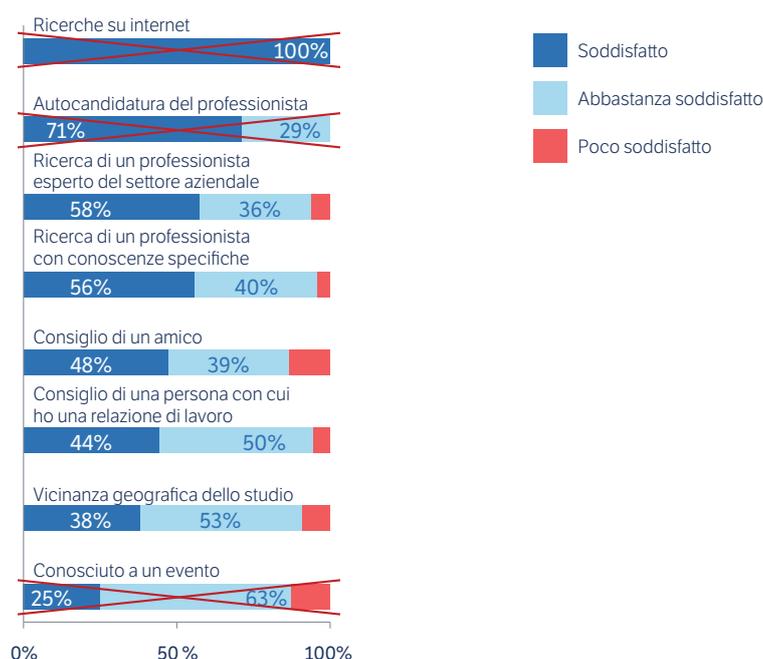
Fig. 8: I Professionisti agevolano le relazioni con diversi soggetti



Il 44% dichiara che i Professionisti abitualmente utilizzati non influiscono sulle relazioni dell'Azienda, mentre il 40% riconosce questa qualità nei confronti degli Enti in genere. Questa dicotomia tra chi percepisce un vantaggio e chi, invece, non lo percepisce, avvalorata ulteriormente quanto affermato in precedenza. Il Cliente deve e vuole percepire altro valore, oltre a quello della prestazione tradizionale ricevuta, perché quest'ultima diventa prerequisito della professionalità.

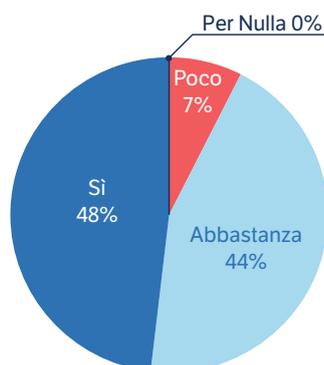
Anche i criteri con cui vengono scelti i Professionisti hanno una relazione con il livello di soddisfazione (Fig. 9). Come abbiamo visto, i Clienti si affidano o all'opinione di persone con cui hanno relazioni di lavoro (Fornitori, Clienti, Banche, altri Imprenditori) oppure ricercano esperienze specifiche o nel settore aziendale o su tematiche particolari. Dalla Fig. 9, eliminate le valutazioni su alcune opinioni la cui scarsa numerosità ne rende difficile la validazione statistica, emerge con chiarezza quanto la competenza di un Professionista incida sulla soddisfazione (58%) e come questa tenda a diminuire a mano a mano che ci si sposta dai criteri della competenza a quelli di natura relazionale (consigli, vicinanza geografica, conoscenza superficiale). Ancora una volta emerge prepotentemente il tema della Comunicazione, che si rivela una leva delicata ma indispensabile nella relazione Professionista-Aziende Clienti. È, in fondo, attraverso la Comunicazione, che viene alimentato il passaparola ed è, sempre tramite la Comunicazione che vengono rese note al mercato le competenze distintive di cui dispone un Professionista. Le aziende, quindi, devono essere messe in grado di poter scegliere e chiedono di poter avere le giuste informazioni per fare le loro scelte. Non più, allora, informazioni "piatte", ma informazioni in grado di far emergere le effettive abilità e i problemi reali che sono stati risolti.

Fig. 9: Come viene scelto un Professionista e Soddisfazione dei Clienti



I Clienti dei Professionisti si sentono, invece, adeguatamente seguiti (Fig. 10)? Prima di analizzare le risposte, è opportuna una premessa. La soddisfazione, esaminata poco fa, misura il grado di accoglimento dei servizi prestati dai singoli Professionisti. La misura della percezione in merito alla capacità di seguire il Cliente è, invece, qualcosa di più ampio, che coinvolge l'intero Studio, cioè il suo sistema di erogazione del servizio, che comprende, per fare qualche esempio, le capacità di gestire le relazioni, il rispetto delle scadenze, l'affidabilità, la capacità di fornire risposte esaurienti. In questo caso sono l'organizzazione, i suoi comportamenti e i suoi atteggiamenti a essere oggetto di giudizio da parte delle aziende Clienti. Se i livelli di soddisfazione sono ritenuti positivi da oltre l'80% dei Clienti, la capacità di "seguire adeguatamente il Cliente" è più distribuita tra le risposte. Nessuno "si sente per nulla seguito" e solo il 7% - fisiologico per una domanda del genere - ritiene di essere "poco seguito". È, sicuramente, più preoccupante il 44% di coloro che ritengono di essere "abbastanza seguiti". Per questi Clienti – ecco che ritorna, amplificato, un concetto già espresso - compilare correttamente i dichiarativi, redigere il bilancio secondo le disposizioni di legge, giusto per fare qualche esempio, vengono ritenuti dei prerequisiti della Professione. Le aree di miglioramento sono proprio quelle della tempestività, dell'empatia, della "presenza quando c'è bisogno". Il Cliente si lamenta per la dichiarazione errata o la registrazione non tempestiva, perché è poco disponibile a "giustificare" l'errore tecnico, perché la precisione e la correttezza fanno parte del "bagaglio conoscitivo di chi ha studiato per fare quello". È, però, molto critico quando l'intero sistema non funziona, secondo lui, a dovere. Con questa chiave di lettura si riesce meglio a comprendere anche l'insoddisfazione espressa da qualche Azienda per i servizi ricevuti. Chi si è lamentato, in realtà, chiedeva qualcosa di "oltre il servizio": essere vicini nei momenti delicati, fornire suggerimenti di carattere gestionale, essere pronto a rispondere quando si chiama. Monitorare, perciò, non solo la soddisfazione per i servizi forniti, ma anche tutta l'organizzazione e i suoi punti di contatto con il Cliente, diventa un elemento non solo di attenzione verso il Cliente, ma anche di fidelizzazione dell'intero portafoglio Clienti e di crescita per tutto il personale dello Studio.

Fig. 10: I Clienti si sentono adeguatamente seguiti dai Professionisti?



I SERVIZI MENO TRADIZIONALI: LA SITUAZIONE ATTUALE, LE OPPORTUNITÀ DA COGLIERE

Oltre ai servizi tradizionali, Le Aziende intervistate manifestano il desiderio di ricevere, soprattutto, servizi in ambiti più vicini al loro business: consulenza economica e di marketing, ricerca di nuovi mercati e controllo di gestione. Passato l'apice della crisi, le Aziende hanno la volontà di diversificare territorialmente la loro offerta, sanno di dover trovare nuovi strumenti di marketing ma anche che è il momento di disporre di strumenti e metodologie per avere sotto controllo l'Azienda in modo sintetico ma strutturato. L'esame del "delta" tra servizi ricevuti e servizi desiderati, ci dà una prima idea dello scostamento esistente tra domanda e offerta, tra bisogno percepito e bisogno manifestato. Non solo. Si apre il dibattito sul fatto che non potendo essere "ferrati" su tutti gli argomenti i Professionisti, in teoria, possono "perdere" alcuni Clienti o alcune opportunità. In realtà se la nuova competenza richiesta è difficile da costruire, si può sempre "prenderla da fuori", aprendo scenari di alleanze, più o meno formalizzate, tra gli Studi e le altre realtà professionali o di servizio, che permettono di soddisfare la domanda emergente di nuovi servizi. Organizzare l'attività di "conoscenza" del Cliente aiuta, inoltre, a non esporsi al rischio di doversi confrontare con realtà in grado di offrire servizi integrati, in considerazione anche del fatto che, oggi più di ieri, i Clienti cercano di razionalizzare il numero di interlocutori con cui si relazionano. Esemplificativo il caso delle aziende che esportano e che solo parzialmente vengono seguite dai Professionisti abitualmente utilizzati.

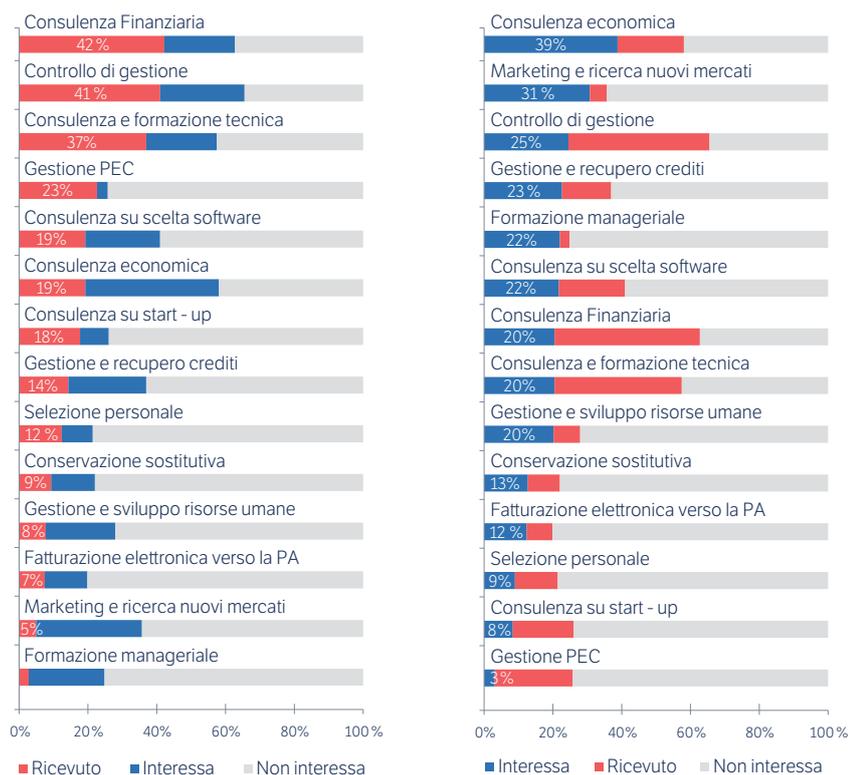
Gli “altri servizi”

Oltre ai servizi qualificabili come tradizionali (gestione contabile, fiscale, personale) i Commercialisti e i Consulenti del Lavoro si propongono alla clientela anche con altre tipologie di servizi, che abbracciano aree di competenza diverse. Tra queste tipologie di servizi spiccano (Fig. 11a) quelli che paiono obbedire alle **logiche contingenti del mercato attuale**: la crisi economica e il proliferare degli adempimenti normativi alimentano una domanda indirizzata verso attività in grado di migliorare la gestione economico-finanziaria e la comprensione normativa (percentuali intorno al 40%). Le aree grigie, invece, evidenziano il disinteresse dei Clienti nei confronti delle singole proposte, evidentemente perché non ritenute idonee, oppure perché ricevute da altri operatori, oppure perché coperte internamente.

Qual è, invece, la domanda emergente, quali sono le tendenze che si notano dalle opinioni delle Aziende Clienti in merito ai servizi non tradizionali (Altri servizi) che vorrebbero ricevere dai loro Professionisti e che, a oggi, non ricevono (Fig. 11b)?

Fig. 11a: «Altri» servizi ricevuti dalle Aziende

Fig. 11b: «Altri» Servizi desiderati dalle Aziende



Dall'esame delle risposte emergono almeno due punti interessanti:

1) le Aziende rivelano il desiderio di ricevere soprattutto nuovi servizi relativi alla Consulenza economica (39%), marketing e ricerca di nuovi mercati (31%), Controllo di gestione (25%);

2) la domanda di nuovi servizi è ampia e interessa con percentuali fino al 20% altri sei servizi oltre ai primi tre già citati.

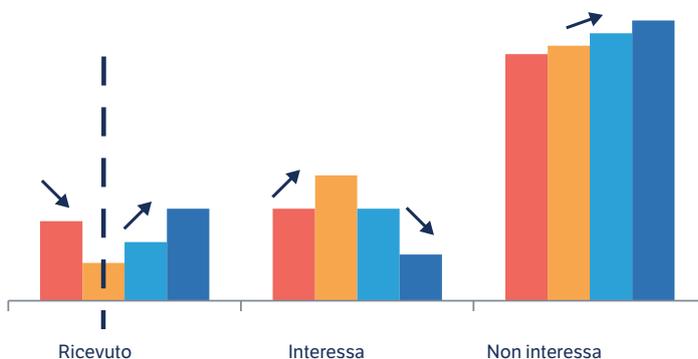
Innanzitutto si nota che, passati gli anni della crisi profonda, qualcuno manifesta il desiderio di capire meglio come poter governare la sua Azienda, di disporre di più strumenti o supporti informativi strutturati per decidere quale indirizzo intraprendere; ma non è tutto. È chiaro il desiderio di voler “spiegare le vele” verso nuovi porti (mercati) in grado di assorbire la produzione, asfittica sul terreno nazionale. Il segnale è positivo, perché chi è sopravvissuto alla “grande ondata” sa di poter navigare in mari diversi. Per fare ciò ha, però, bisogno del supporto di esperti. Sono le Aziende, attraverso queste risposte, a offrire il mercato ai loro Professionisti. Come cogliere questa opportunità? La complessità entro cui tutti, nessuno escluso, si stanno muovendo richiede un bagaglio conoscitivo che non è dilatabile all'infinito. I limiti di apprendimento, soprattutto se riguardano competenze non tipiche per il Professionista, non devono scoraggiare. Anzi, il Professionista, da lì, può ricevere gli stimoli per rivedere il modello organizzativo e di business, per intercettare nuove quote di domanda del mercato. Se la nuova competenza richiesta è difficile da costruire, si può sempre “prenderla da fuori”. **Si aprono nuovi scenari di alleanze, più o meno formalizzate, tra gli Studi e le altre realtà professionali o di servizio**, che permettono di soddisfare la domanda emergente di nuovi servizi, espressa dalle Aziende. Se confrontiamo e sommiamo le aree - rosso e blu - dei servizi che oggi le Aziende ricevono dai loro Professionisti con quelle dei servizi che le Aziende vorrebbero ricevere, disponiamo di una prima sintetica informazione sulla consistenza attuale e prospettica del mercato dei servizi. Ogni Professionista, esaminando il portafoglio Clienti dello Studio, potrà rendersi conto dove poter spingere e quali proposte possono maggiormente interessare la clientela.

Qual è il momento opportuno per proporre un nuovo servizio, manifestando anche quella capacità propositiva che, in alcuni casi, le Aziende hanno lamentato come mancante da parte dei loro Professionisti abituali? Innanzitutto la conoscenza del portafoglio Clienti è fondamentale e questo non è un problema. Potrebbe, però, aiutare disporre di uno strumento o di un approccio che renda sistematica la scelta di proporre o meno un nuovo servizio al Cliente. **Dall'incrocio** (Fig. 12), per alcuni servizi non tradizionali, **della redditività** dell'ultimo biennio (In crescita o in diminuzione con valori inferiori o superiori al 10%) **con le situazioni di fornitura esistente, di interesse futuro o di disinteresse, si evidenziano alcune tendenze degne di nota**, segnalate dall'andamento delle frecce.

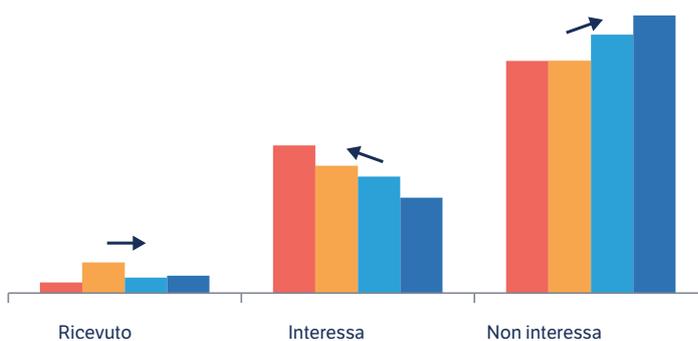
A titolo di esempio, consideriamo i servizi di marketing e Ricerca nuovi mercati. Per coloro che già ricevono questi servizi la domanda non è influenzata dalla redditività (barre colorate) e rimane, sostanzialmente stabile. Diversa la spiegazione per

Fig. 12: Correlazione Servizi –Reddittività: alcuni esempi

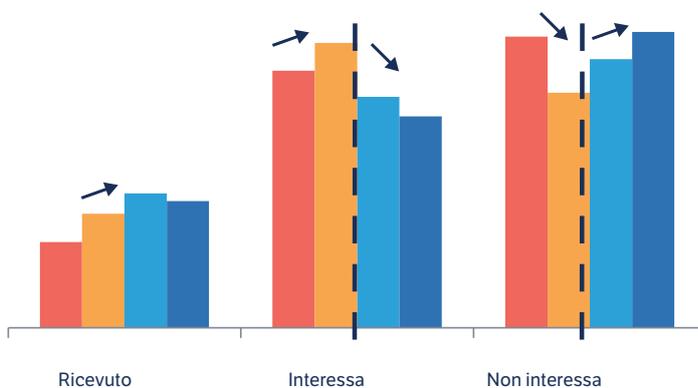
GESTIONE E RECUPERO CREDITI



MARKETING E RICERCA NUOVI MERCATI



CONSULENZA ECONOMICA



■ Diminuzione superiore al 10% ■ Diminuzione superiore al 10%
■ Diminuzione tra 0% e 10% ■ Diminuzione tra 0% e 10%

coloro che, invece, manifestano interesse verso questi servizi non ancora ricevuti. La domanda cresce a mano a mano che la Redditività peggiora (dalla banda blu a quella rossa). Così pure il disinteresse tende ad aumentare quando la Redditività migliora.

Cosa si può trarre da tutto ciò? Prima di tutto che non sempre si può proporre tutto. La sensibilità a ricevere un servizio è differente per i Clienti, in relazione anche alla loro Redditività; in secondo luogo, disporre di un “cruscotto” all’interno dello Studio in grado di fornire una sintesi su pochi indicatori per i Clienti, può agevolare l’individuazione del momento più opportuno per fare una proposta o meno; da ultimo, la segmentazione del portafoglio consente di risparmiare tempo e di fornire anche ai collaboratori alcuni strumenti per poter allargare l’area delle competenze e delle attività.

Proprio la richiesta da parte delle Aziende di voler esplorare nuovi mercati, ha fornito lo spunto per approfondire se e come **l’attività di esportazione delle Aziende viene assistita dai Professionisti abitualmente utilizzati dalle aziende stesse** (Fig. 13). Il 49% del campione esporta, con intensità diversa, i propri prodotti. Concentrando l’analisi solamente su questa parte di Aziende, risulta che il 56% viene seguito in parte o per nulla dai propri Professionisti abituali. La prima diretta conseguenza di ciò è: quella parte non servita dai Professionisti abituali, sarà certamente seguita, in alcuni casi, dal personale interno dell’Azienda, in altri, da soggetti diversi, cioè potenziali concorrenti. Si riapre, anche in questo caso, la questione: soddisfare o meno un bisogno manifestato dal Cliente, per il quale il Professionista non dispone delle competenze necessarie? Lasciamo, per il momento, la risposta in sospeso, dato che questo è un tema ricorrente, che ritroveremo anche più avanti.

Concentriamo l’attenzione ancora un po’ sull’attività internazionale delle Aziende e sui servizi che ricevono dai loro Professionisti abituali. In termini di **servizi tradizionali** (Fig. 14), l’analisi rivela che non esiste differenza **tra chi esporta e chi non lo fa**. La gestione della contabilità, quella fiscale, quella amministrativa relativa al personale, interessano trasversalmente entrambe le categorie. Diversa la situazione, invece, **per l’attività consulenziale** in campo giuridico o contrattuale (Fig. 15). **La differenza tra chi esporta e chi non lo fa**, in questo caso esiste (delta tra barre blu e azzurro). Il delta, sintetizzando, non è altro che l’opportunità di mercato per chi vuole cimentarsi con quella clientela che, nel 56% dei casi, si appoggia, in tutto o in parte, ad altre strutture.

Fig. 13: I Professionisti e i Clienti che esportano

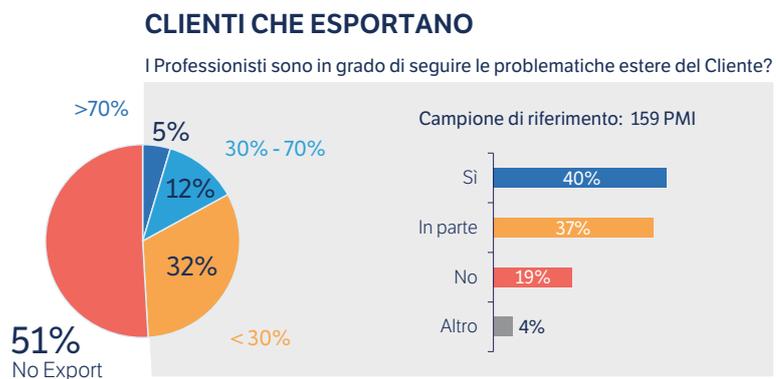


Fig. 14: Servizi tradizionali ricevuti dai Clienti: trasversalità Export - No Export

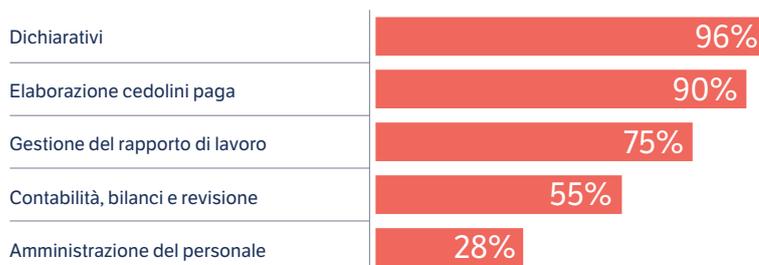


Fig. 15: Servizi ricevuti dai Clienti: differenze Export - No Export

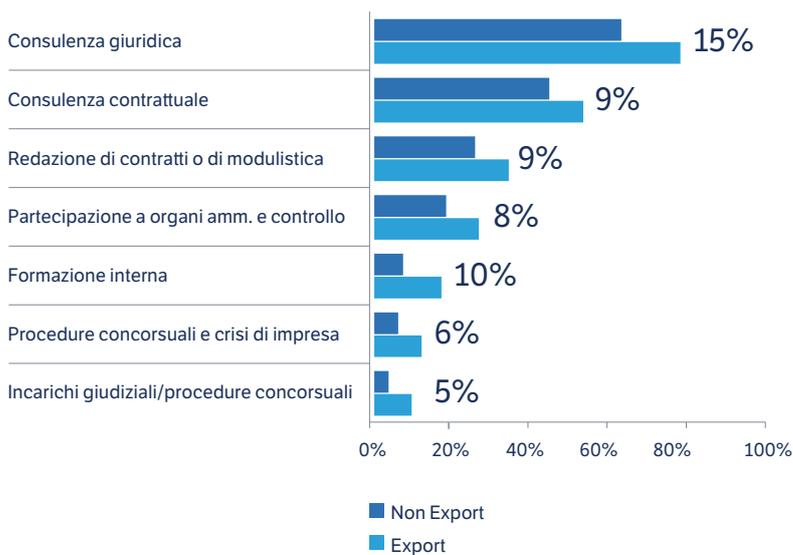


Fig. 16: I Professionisti quando vanno dal Cliente ...

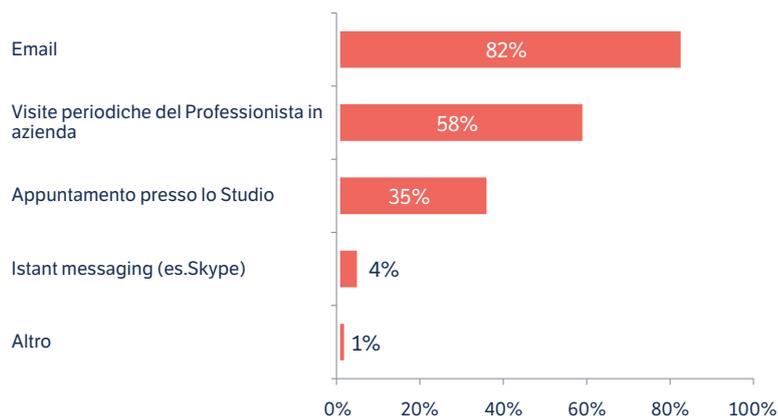
La relazione Professionisti – Clienti tramite le ICT

Dopo aver analizzato, sotto diverse prospettive, la soddisfazione dei Clienti verso i loro Professionisti, abbiamo voluto approfondire il **tema della gestione della relazione, per comprendere come avviene, quali strumenti coinvolge, quali sono i desideri dei Clienti**. Il 48% delle Aziende interpellate (Fig. 16) sottolinea che i Professionisti, quando si recano da loro, portano i documenti cartacei da consultare. Crollano le percentuali quando parliamo di Professionisti che utilizzano PC o Tablet per collegarsi con lo Studio per consultare i dati (17%) oppure offline con i documenti già pronti per la visione. Il lavoro in mobilità è ancora poco diffuso e, soprattutto, gli strumenti tecnologici non sembra siano ancora entrati incisivamente nella gestione della relazione con il Cliente (questo aspetto sarà ancora più evidente nelle pagine successive).



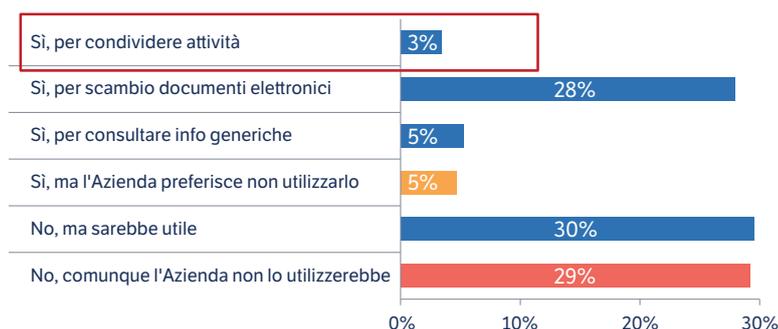
Fig. 17: Come interagiscono Clienti e Professionisti?

Le e-mail (Fig. 17) sono di gran lunga lo strumento più usato nella comunicazione tra Professionista e Azienda Cliente, seguita dalle visite periodiche (58%) o



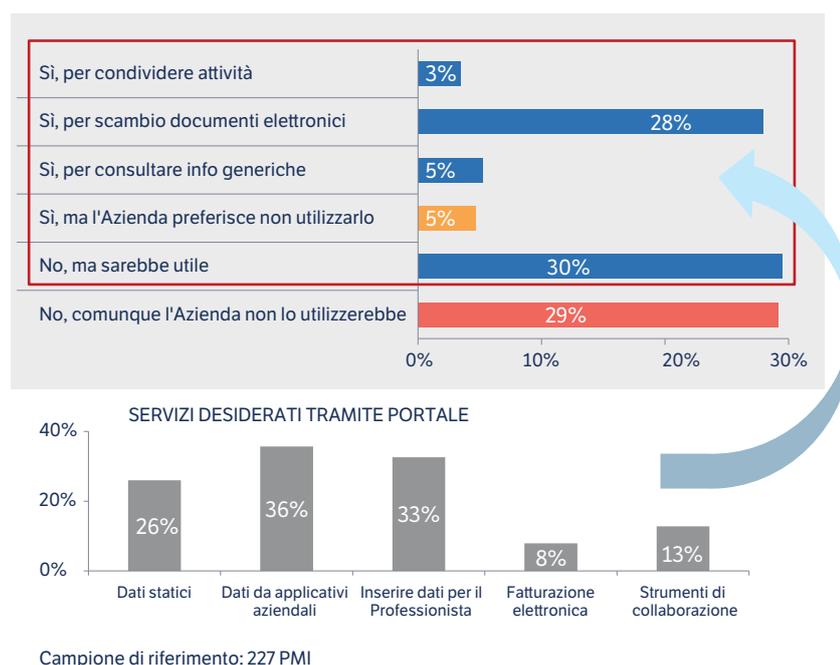
da appuntamenti presso lo Studio (35%). Le e-mail stanno diventando ciò che la posta cartacea era qualche anno fa. Il rischio è di dover passare qualche ora ogni giorno solamente a leggere ciò che riceviamo. E questo vale sia per le Aziende, sia per i Clienti. Ci possono essere delle soluzioni che aiutano a ridurre questi impegni? Certamente i Portali rappresentano una modalità con cui migliorare la relazione tra Professionista e Cliente, perché contribuiscono a rendere più efficiente il rapporto. Il 41% delle aziende interpellate usa il Portale messo a disposizione dallo Studio per condividere delle attività (3%), scambiare

Fig. 18a: I Professionisti dispongono di un Portale?



documenti (28%), consultare informazioni generiche (5%). Un altro 5% dichiara che preferisce non usarlo. Il 30%, invece, non dispone di un Portale di Studio ma lo riterrrebbe utile. Il mercato potenziale è chiaramente individuato e fornisce un segnale ai Professionisti. È un suggerimento che esprime, da una parte, il desiderio di fare efficienza nella relazione, dall'altro, la volontà a inserire le tecnologie informatiche nella gestione di questa relazione (Fig. 18a). Il focus sul mercato servito e potenziale (Fig. 18b) – escludendo, quindi, la sola barra rossa

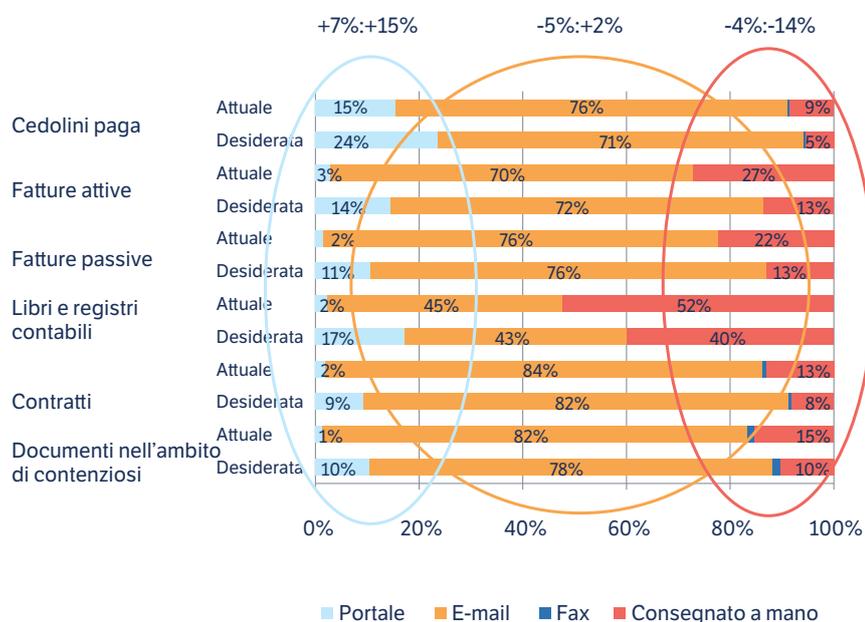
Fig. 18b: I Professionisti dispongono di un Portale?



che riflette il mercato disinteressato – rivela che il 36% di questo sotto campione usa o userebbe il Portale per estrarre dei dati dagli applicativi aziendali connessi e il 33% per inserire dei dati a favore dei Professionisti, per condividere, cioè, delle attività con loro. Se prendiamo il 3% delle Aziende che già usano il Portale per condividere delle attività con i Professionisti, notiamo che il mercato potenziale è decisamente più ampio e vale, realisticamente, tra il 20% e il 25% delle Aziende che già usano il Portale per questi scopi. È un altro segnale importante lanciato dai Clienti ai loro Professionisti. È uno stimolo a innovare la modalità di gestire la relazione, di renderla più efficiente e, perché no, condivisa nello svolgimento di alcune attività.

Lo scambio di documenti è uno degli aspetti della relazione tra Professionista e Azienda Cliente, **che possiede ampi margini di miglioramento**: efficienza ed efficacia sono entrambe raggiungibili grazie all'uso più diffuso delle tecnologie ICT. Già i Clienti hanno sottolineato che i Professionisti usano ancora molto la carta, che sarebbe auspicabile l'uso di Portali per condividere documenti e attività, che l'impegno delle e-mail è eccessivo. Cosa emerge, allora, dal confronto tra situazione attuale e desiderata? **I Clienti cosa vorrebbero che succedesse sul fronte della trasmissione e ricezione di documenti?**

Fig. 19: Le modalità attuale e desiderata di scambio documenti



La Figura 19 pone a confronto proprio l'uso di Portali, e-mail, Fax e la consegna manuale dei documenti. L'area dei Portali (barre azzurre) testimonia una richiesta

Fig. 20: Le soluzioni adoperate dal Cliente per gestire alcune attività contabili

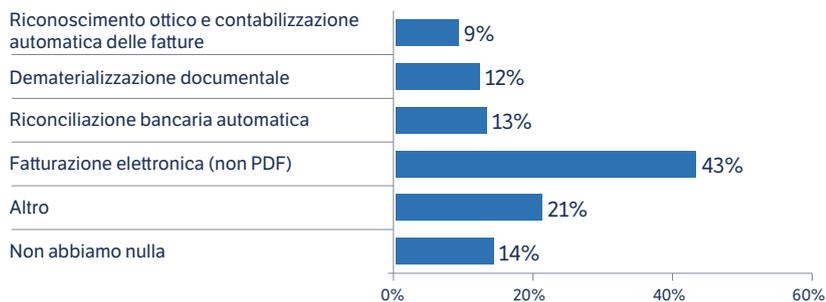


Fig. 21: I meeting periodici con la clientela

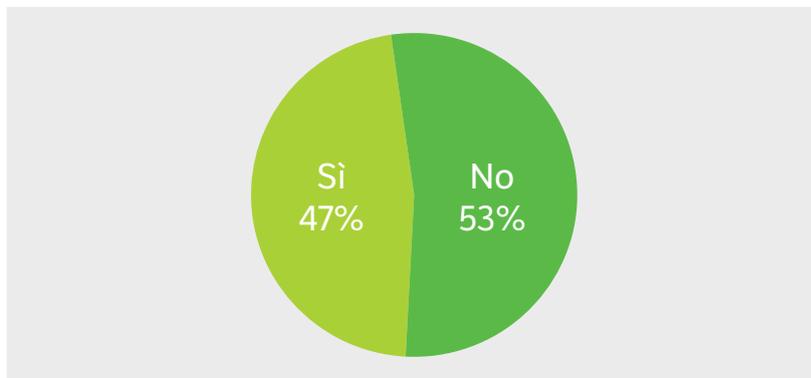
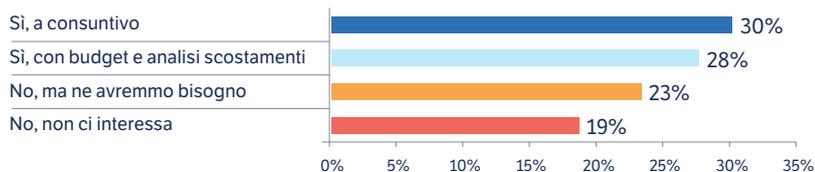
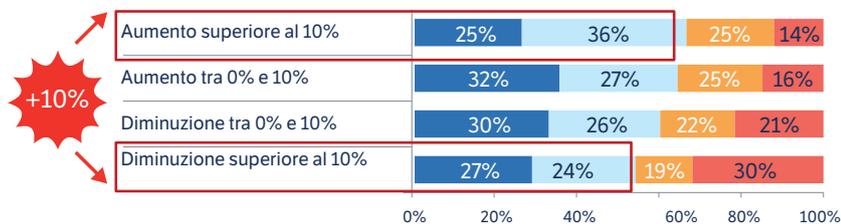


Fig. 22: I SW per il controllo di gestione



CONTROLLO DI GESTIONE E REDDITIVITÀ



- Sì, a consuntivo
- Sì, con budget e scostamenti
- No, ma ne avremmo bisogno
- No, non interessa

di maggior utilizzo di questi strumenti, che varia tra il 7% e il 15% per le diverse tipologie documentali; l'area delle e-mail (barre arancio) è in lieve contrazione o stasi (da -5% a +2%); quella dei documenti consegnati a mano (barre rosse) in chiara riduzione (da -4% per alcuni documenti fino a -15% per altri). I clienti chiedono di ridurre l'apporto manuale e di aumentare quello elettronico, che consenta un dialogo e una condivisione maggiore.

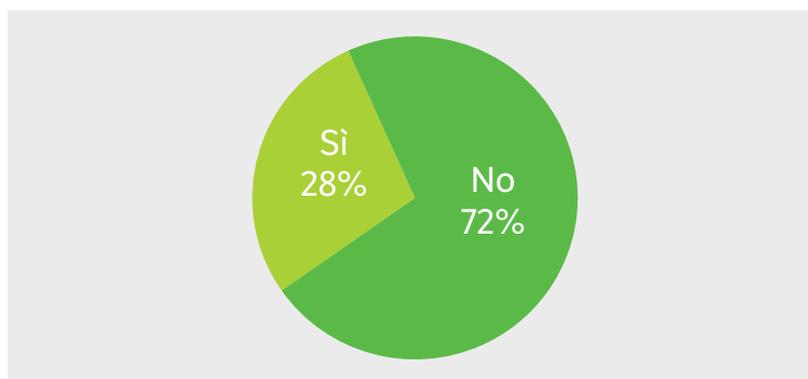
Gli ampi spazi di miglioramento per raggiungere **livelli di efficienza superiore** – che significa diminuire gli oneri di produzione e, quindi, di poter meglio difendere la marginalità – sono evidenti anche nell'ambito della **gestione della contabilità**, uno dei servizi più diffusi e tradizionali che i Professionisti svolgono per conto delle Aziende Clienti (Fig. 20). Le basse percentuali di utilizzo di strumenti elettronici per gestire alcune “attività contabili” da parte dei Clienti, testimoniano che i relativi documenti vengono recapitati a mano o in formato elettronico (PDF) ai Professionisti, alcuni dei quali dotati di strumenti elettronici, altri – la maggior parte – no. **Anche i Clienti si rendono conto che la manualità sottrae tempo prezioso al personale** e, quindi, stanno manifestando il desiderio di una relazione più efficiente con chi segue, per loro conto, alcune attività gestionali. L'elevata percentuale dichiarata per la fattura elettronica non deve trarre in inganno. I Clienti del campione che la utilizzano non raggiungono il 43%. Significa che ancora non è chiara la differenza tra un PDF e un documento in formato XML – quello richiesto dalla fatturazione elettronica – obbligatoria, a oggi, solo verso la PA. Anche questo è un chiaro segnale che i Professionisti dovrebbero cogliere: la formazione indirizzata al personale dei Clienti per istruirlo in modo più approfondito sulle novità, per esempio, di carattere fiscale. Quasi la metà del Campione (Fig. 21) **manifesta interesse a recarsi presso gli Studi utilizzati abitualmente proprio per avere aggiornamenti di carattere fiscale, normativo o di mercato, magari anche insieme ad altri Clienti**. Una nuova attività che può diventare un'opportunità in chiave di comunicazione e di business per gli Studi.

Il bisogno di individuare nuovi mercati, abbiamo visto nelle pagine precedenti, si accompagna al desiderio di disporre di strumenti in grado di supportare l'Imprenditore nelle decisioni. Il 58% del Campione dispone di strumenti per effettuare il controllo di gestione aziendale (Fig. 22); il 23% ne ravvisa, invece, il bisogno. Ecco una nuova area di servizio sulla quale i Professionisti potrebbero proporsi; utilizzando criteri di segmentazione del loro portafoglio Clienti potrebbero anche accorgersi che **esiste una relazione positiva tra Redditività aziendale e utilizzo del controllo di gestione** (+10% per coloro che già lo usano, +6% per coloro che lo desiderano).

In termini di opportunità di mercato grazie alle tecnologie – e alla normativa – non poteva mancare la **Fattura Elettronica**, che da marzo 2015 è obbligatoria nei confronti di tutta la PA nazionale. Solamente il 28% del campione opera con la PA e, di conseguenza, è sottoposto all'obbligo della fatturazione elettronica (Fig. 23). **Dove stanno le opportunità?** Sicuramente nel fatto che anche tra coloro che oggi non lavorano con la PA c'è l'idea di non soddisfare all'interno questo bisogno (5%), qualora, in futuro, diventassero fornitori della Pubblica Amministrazione. A ciò si devono aggiungere due ulteriori dati: tra coloro che lavorano, invece, con la PA, il 9% si rivolge a fornitori di servizi e solamente il 4% a dei Professionisti. Trattandosi di un obbligo di legge la fattura in formato elettronico dovrà essere obbligatoriamente creata. Se ad occuparsene sarà un operatore tecnologico il problema per gli Studi è minimo, ma se a farlo sarà una struttura attrezzata per fare fornire anche altri servizi il problema potrebbe diventare serio, qualora il Cliente sentisse l'esigenza di concentrare su un unico interlocutore più servizi. La fattura Elettronica è anche un'area di consulenza, che permette di soddisfare bisogni anche di natura formativa e che può consentire di fidelizzare la clientela. Riaffiora, quindi, il tema dell'erogazione di servizi tramite partnership con altri operatori, per consentire di non perdere opportunità di mercato. Il ruolo del Professionista, proprio per la maggiore complessità del mercato, deve necessariamente adattarsi alle nuove dinamiche.

Il messaggio che proviene, invece, dalle Aziende è di altro tenore per quanto riguarda la **firma grafometrica** (Fig. 24). Ancora **poco adoperata** su proposta dei Professionisti abitualmente utilizzati (3%), la firma grafometrica si afferma con un **potenziale di assoluto interesse** (21%), in termini non solo di utilizzo, ma anche di alfabetizzazione. Il tema, in verità, non coinvolge solo i Professionisti, ma tutto il mondo delle tecnologie (Vendor e Canale) e delle istituzioni (Ordini territoriali, Camere di Commercio, Associazioni di Categoria) che, in questo contesto, dovrebbero spingere per farla conoscere, per far capire dove e come usarla, quali sono i punti di forza e quali di debolezza. Cosa fanno i Professionisti per i loro Clienti?

Fig. 23: La Fattura elettronica VS Pubblica Amministrazione



Come?



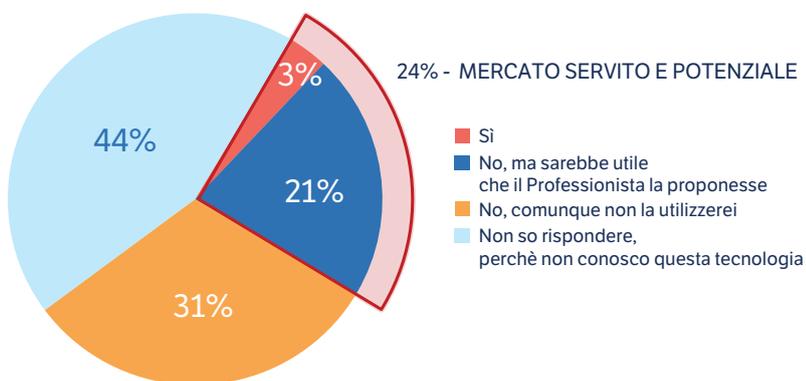
CAMPIONE DI RIFERIMENTO: **90 PMI**

Perché no?



CAMPIONE DI RIFERIMENTO: **232 PMI**

Fig. 24: I Professionisti propongono la firma grafometrica?



PROFESSIONISTI E CLIENTI: AREE DI MIGLIORAMENTO, BISOGNI E DESIDERI NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE

Il cambiamento in cui siamo immersi investe anche le Professioni, alle quali le Aziende chiedono maggiore vicinanza sulla gestione e competenze molto ampie, che richiedono anche sforzi formativi non indifferenti da parte dei Professionisti. Il desiderio di migliorare l'integrazione con i Professionisti e di rendere più informatizzata ed efficiente il rapporto, è dimostrato dal fatto che circa il 40% dei Clienti è disposto a investire per rendere più tecnologica la relazione con i Professionisti. A questi ultimi, addirittura, poco meno della metà dei Clienti riconosce delle competenze informatiche, per lo meno di carattere funzionale, tanto che li interpella in presenza di investimenti relativi alla sfera ICT. Il messaggio "forte e chiaro" che i Clienti indirizzano ai loro Professionisti riguarda i miglioramenti che si attendono: capacità di comunicare in anticipo le informazioni e i consigli relativamente ad alcuni accadimenti aziendali e più capacità propositiva sullo sviluppo aziendale. Mentre il primo aspetto è trasversale a tutte le dimensioni aziendali del Campione analizzato, il secondo mostra un andamento crescente a mano a mano che diminuiscono le dimensioni dell'Azienda. Più l'Azienda è piccola, maggiore è la richiesta di essere rassicurata sulle scelte effettuate, alle quali, anzi, l'Imprenditore chiede sempre di più al suo Professionista di partecipare.

Professionisti e Clienti: una relazione duratura ma in evoluzione

La struttura delle nostre aziende, lo sappiamo, è per il 99% di micro e piccola dimensione. Le medie e grandi aziende sono poche. In questo contesto i Professionisti rappresentano una figura indispensabile per tutte quelle realtà che non possono permettersi di assumere stabilmente degli specialisti per presidiare alcuni temi delicati, come quelli contabili, fiscali, giuslavoristici, contrattuali, giusto per citarne alcuni. I Professionisti non sono solamente i veri owner di questi processi lavorativi, ma rappresentano per l'Imprenditore il primo consigliere sulle azioni da intraprendere per lo sviluppo aziendale, non in chiave di prodotto, ma in termini gestionali.

Sappiamo che la nostra imprenditoria, in media, è orientata al prodotto, sono ottimi tecnici ma meno avvezzi a curare lo sviluppo della gestione aziendale.

Ai Professionisti, oggi, gli Imprenditori chiedono di assumere un ruolo un po' più vicino a loro, di non essere semplici Fornitori, ma di comportarsi da veri Partner.

La complessità investe anche i Professionisti, chiamati dai Clienti e dal mercato in generale, ad accrescere le loro competenze tradizionali di nuove abilità: informatica, marketing, formazione, gestione dello sviluppo del personale. Sul tema delle ICT il Campione si è diviso in due parti: **poco più della metà non chiede consiglio ai Professionisti quando deve effettuare investimenti in ICT, poco meno della metà, invece, lo fa** (Fig. 25).



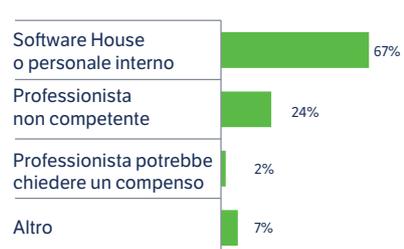
Fig. 25: L'Azienda chiede consiglio ai Professionisti per gli investimenti in ICT?

Su cosa chiede consiglio?



CAMPIONE DI RIFERIMENTO: 148 PMI

Perché no?



CAMPIONE DI RIFERIMENTO: 176 PMI

Nel primo caso le motivazioni risiedono nell'appoggio di software house (67%) e nel mancato riconoscimento di competenze informatiche ai Professionisti; nel secondo caso vengono, invece, riconosciute ai Professionisti abitualmente utilizzati delle abilità informatiche, utili a valutare l'impatto delle ICT sull'integrazione sia interna all'Azienda, sia con lo Studio, a valutare la dimensione economica dell'investimento stesso, a fornire consigli sulla qualità delle ICT da acquistare e sui contenuti contrattuali. Da queste Aziende emergono due indicazioni importanti:

- 1) riconoscimento ulteriore dell'importanza del Professionista come figura integrata con l'Azienda, secondo una relazione fiduciaria forte e duratura;
- 2) riconoscimento di competenze non solo informatiche – prevalentemente funzionali, ovviamente – ma anche organizzative, in grado di valutare gli impatti che le ICT possono avere sul modello organizzativo aziendale.

La fiducia è così elevata che il **39% del Campione è addirittura disposto a un esborso monetario per poter rendere più tecnologica la relazione con i Professionisti abitualmente utilizzati** (Fig. 26). Di questi il 9%, in realtà, si dichiara più avanti, dal punto di vista tecnologico, rispetto ai suoi Professionisti, tanto che sta attendendo che siano loro ad adeguarsi, elevando lo standard informatico. Questa disponibilità è un grande atto di fiducia, il riconoscimento dell'importanza di un ruolo per l'Azienda e della chiara integrazione esistente.

Di fronte a tutte le richieste emerse da parte delle Aziende Clienti, in sintesi, **dove viene chiesto di migliorare ai Professionisti che abitualmente vengono utilizzati** (Fig. 27)? Sono due le richieste principali rivolte dai Clienti ai loro Professionisti:

- 1) aumentare la capacità propositiva, soprattutto per quanto riguarda i consigli su ciò che riguarda lo sviluppo aziendale (41%);
- 2) fornire informazioni e consigli all'Azienda in anticipo rispetto al prossimo manifestarsi degli eventi (35%).

Cosa significano nello specifico? Nel primo caso il significato principale è: eseguire correttamente gli adempimenti civilistico-fiscali va bene, ma è un prerequisito della Professione. Occorre fare sentire la propria presenza all'Imprenditore, fornirgli rassicurazione, informazioni e strumenti che gli consentano di prendere le decisioni di carattere gestionale più utili per l'Azienda. Insomma, viene chiesta maggiore partecipazione. L'impreditore continuerà a fare l'Impreditore, il Professionista rimarrà tale, ma dovrà farsi percepire sempre di più come Partner che come Fornitore. Nel secondo caso, invece, viene chiesto di "giocare d'anticipo", perché questo contribuisce a diminuire l'ansia dell'Impreditore, a evitare le sorprese, a essere più vicini nel condividere certi risultati, prima, però, che si manifesti l'evento. Per fare qualche esempio: l'entità delle imposte da pagare sarebbe bene che fossero un dato condiviso con un certo anticipo rispetto alle scadenze, come pure l'andamento aziendale dovrebbe essere frutto di una condivisione regolare e programmata.

Fig. 26: L'Azienda è disponibile a investire in ICT per gestire la relazione con il Professionista?

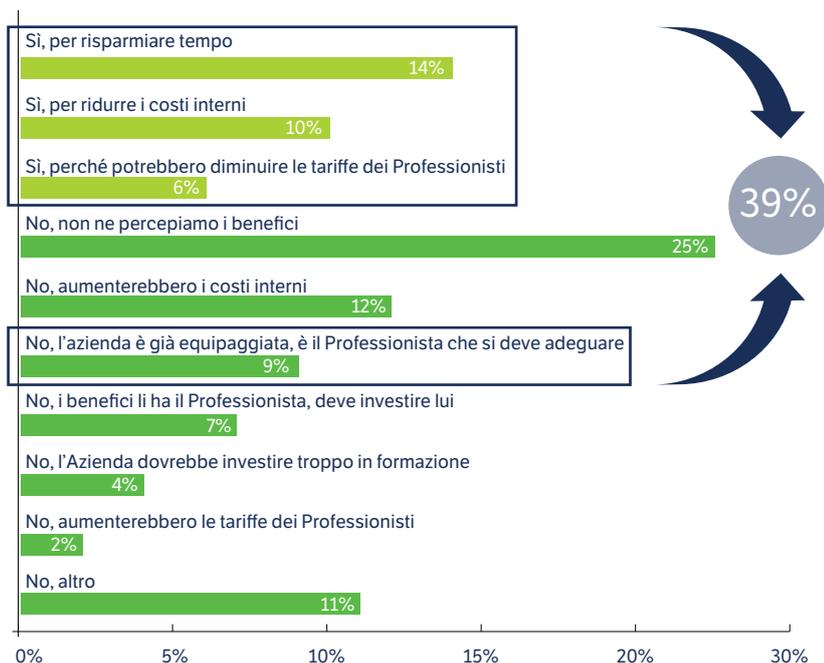


Fig. 27: Quali i miglioramenti richiesti ai Professionisti?

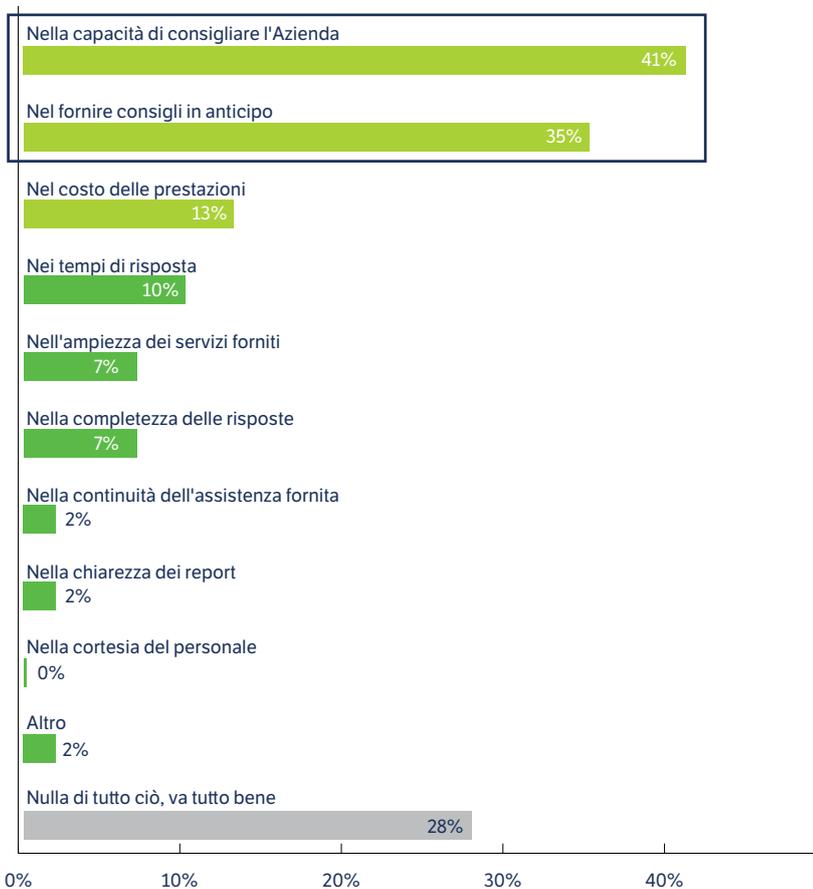


Fig. 28: I miglioramenti richiesti e le dimensioni aziendali: i bisogni trasversali

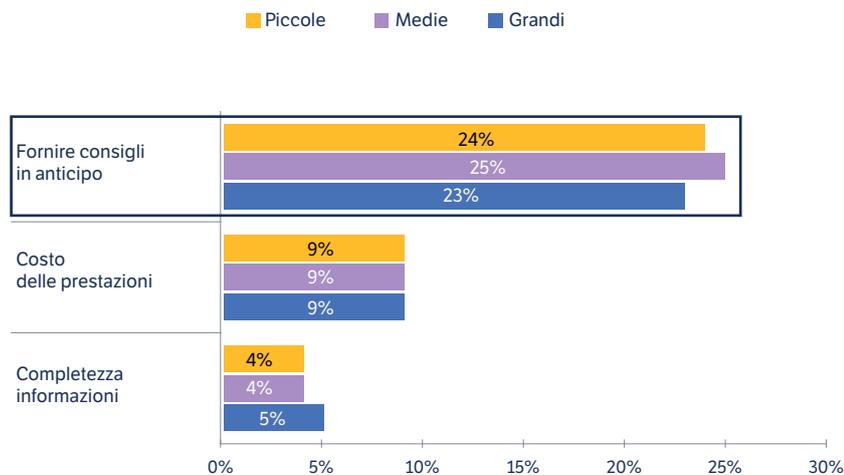
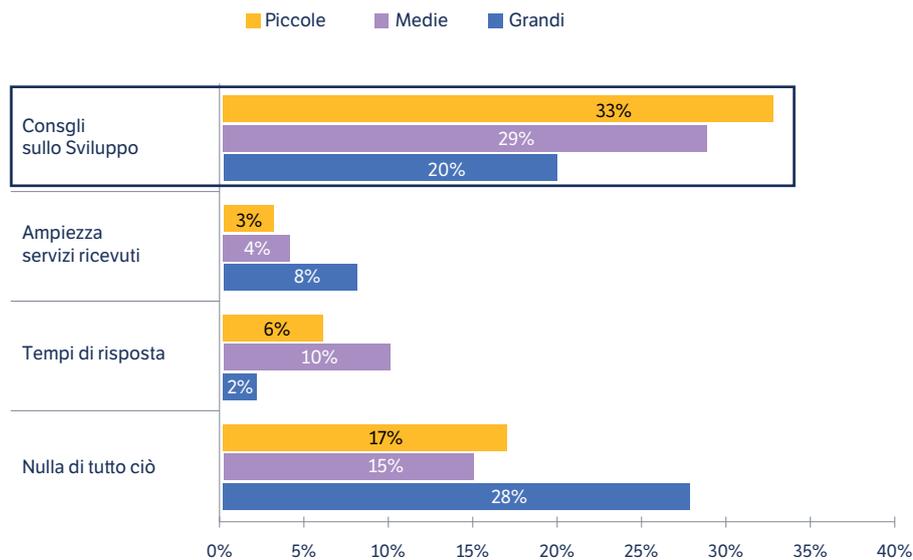


Fig. 29: I miglioramenti richiesti e le dimensioni aziendali: i bisogni particolari



Abbiamo approfondito l'analisi per capire se sui due principali **miglioramenti** richiesti dai Clienti ai loro Professionisti, **le dimensioni aziendali, misurate in termini di fatturato, fanno qualche differenza.**

Per quanto riguarda i consigli da fornire con un certo anticipo, il bisogno è trasversale a tutte le dimensioni del Campione, classificato, per semplicità, in Piccole, Medie e Grandi Aziende (Fig. 28).

Diversa la situazione, invece, per quanto riguarda l'aumento della capacità propositiva. Il bisogno di avere consigli per lo sviluppo aziendale aumenta con il diminuire delle dimensioni d'Azienda (dal 20% al 33%). Il piccolo imprenditore, proprio perché meno strutturato, soffre maggiormente rispetto a un'Azienda più strutturata. Il piccolo Imprenditore, per usare una metafora, assomiglia molto al bambino che, quando dorme con i genitori, ha bisogno di sentire il loro contatto e si "schiaccia" contro il loro corpo. Alla stessa stregua, il piccolo Imprenditore ha bisogno di sentire con più frequenza di altri, la presenza del suo fidato Professionista, al quale pone domande su temi, quelli gestionali, nei quali la sua capacità è inferiore rispetto a quella di cui dispone per i suoi prodotti. A volte è sufficiente una telefonata, una visita, il conforto di un'opinione per procedere con tranquillità (Fig. 29).

CONCLUSIONI

Qual è la sintesi della Ricerca effettuata? Cosa emerge dalle Aziende Clienti? Come ne escono, da questa valutazione, i Professionisti abitualmente utilizzati dalle Aziende Clienti? Sono sostanzialmente quattro le aree di commento che ci sentiamo di proporre in conclusione di ciò che è emerso:

- 1) area del Comportamento e dell'Atteggiamento
- 2) area dei Servizi
- 3) area degli Strumenti
- 4) area della Comunicazione

Area del Comportamento e dell'Atteggiamento: i Clienti si sono dimostrati sostanzialmente soddisfatti dei loro Professionisti abitualmente utilizzati. Riconoscono loro un ruolo importante e integrato con l'Azienda, quindi considerano la relazione come duratura. Chiedono, però, più partecipazione. Non basta più svolgere correttamente il "compito" che, tra l'altro, viene visto come un prerequisito della Professione. Occorre far sentire maggiormente la "presenza", passare da una posizione di Fornitore a una di Partner. Questo significa, in alcuni casi, fare un salto nei comportamenti – più proposte e vicinanza alla gestione e programmazione nella comunicazione degli impegni, soprattutto quelli finanziari, che l'Imprenditore vorrebbe conoscere con più anticipo – negli atteggiamenti mentali, comprendendo che il rapporto non è solo tecnico, ma va a toccare le corde della rassicurazione, dell'empatia. L'Imprenditore, consapevole delle proprie insicurezze gestionali, vuole che il Professionista gli stia vicino e gli faccia capire perché sia meglio prendere una direzione rispetto a un'altra.

Area dei Servizi: il mercato cambia e richiede nuove competenze e nuove scelte. Il riflesso sui servizi ricevuti è immediato, come immediata è la valutazione da parte del Professionista in merito alla sua capacità di soddisfare direttamente un nuovo bisogno. Come i Clienti manifestano esigenze di nuovi servizi, così i Professionisti, oltre a percepire le nuove richieste, devono anche pensare a come soddisfarle, mettendo in campo scelte di alleanze con altri soggetti, qualora risulti più conveniente appoggiarsi su certi temi a soggetti terzi. I servizi tradizionali, che costituiscono ancora l'ossatura di Commercialisti e Consulenti del Lavoro, devono essere affiancati da servizi in grado di soddisfare le nuove esigenze imprenditoriali.

Area degli Strumenti: meno carta, più efficienza, più tecnologia. Sembra essere questa l'estrema sintesi dell'area. I Clienti manifestano alcune richieste soddisfabili con un uso più intenso di tecnologie (soprattutto i Portali, ma non solo).

I Professionisti non sempre sono pronti a rispondere su questa direttrice, che potrebbe garantire oltre che più efficienza e, quindi, produttività, anche un più elevato tasso di fidelizzazione della clientela.

Non dimentichiamo che, attraverso la tecnologia, è possibile – metaforicamente parlando – “inserire una spina” presso il Cliente, che risulta poi difficile da staccare.

Area della Comunicazione: è una leva delicata da usare, ma indispensabile per riuscire a differenziarsi. Le Aziende scelgono i loro Professionisti soprattutto in base alle competenze specialistiche o al passaparola di persone che conoscono i problemi aziendali (Fornitori, Clienti, altri Imprenditori, altri operatori). Occorre, però, che i Professionisti comprendano che devono mettere in condizione il potenziale Cliente di capire dove stanno le differenze: quali problemi sono stati risolti, in quali ambiti, quali referenze si possono citare. Le “liste della spesa” non servono a nulla e a nessuno. Il mercato delle Aziende ha raggiunto una maturità per cui le scelte sono fatte cercando informazioni da fonti diverse, perché c'è la consapevolezza di doversi affidare, su alcune delicate questioni, a persone che hanno dimostrato coi fatti di saper affrontare e risolvere i problemi.

NOTA METODOLOGICA

Di seguito si riportano gli obiettivi della Ricerca svolta congiuntamente dalla School of Management del Politecnico di Milano e da TeamSystem:

- fornire ai Commercialisti e ai Consulenti del Lavoro l'opinione del loro naturale mercato di sbocco - le PMI – in merito ai servizi ricevuti, alla capacità da parte degli Studi di seguire adeguatamente le Aziende nella dinamica dei loro bisogni, ai servizi desiderati e alla possibilità di usare più intensamente le tecnologie informatiche nella gestione della relazione Professionista – Azienda Cliente;
- stimolare il dibattito intorno alle aree di business potenziale, in modo da sviluppare l'idea di una gestione imprenditoriale dello Studio, che può anche portare a strategie di alleanze con altri soggetti, più o meno formalizzate, utili a presidiare il Cliente anche con servizi non propri.

La Survey on line

L'indagine è stata condotta attraverso un questionario di 41 domande, somministrato online a un campione di 2 mila aziende di piccola (10 - 49 addetti) e media dimensione (50 - 249 addetti), estratte casualmente dal portafoglio Clienti di TeamSystem, appartenenti a tutto il territorio nazionale; sono stati restituiti 960 questionari (48% di redemption); il campione utile, individuato eliminando i questionari incompleti e con risposte incoerenti, è stato di 324 risposte (16%), distribuito tra i seguenti settori merceologici: Commercio (25%), Industria a media tecnologia (Metallurgia, Autoveicoli, Macchinari e Attrezzature) (22%), Industria a bassa tecnologia (Alimentare, Tessile, Pelletteria, Legno, Manifatturiero) (20%), Industria ad alta tecnologia (Farmaceutico, Elettronica, Strumenti ottici) (4%), Editoria, Trasporti, Edilizia (4%), Informazione e Comunicazione (2%), Altro (23%).

Il Gruppo di Lavoro

Il gruppo di lavoro della School of Management del Politecnico di Milano ringrazia tutte le Aziende che, attraverso la collaborazione fornita, hanno consentito lo svolgimento di questa Ricerca. Il tempo dedicato e la cura con cui sono stati compilati i questionari, sono stati di grande aiuto per portare a compimento l'analisi e garantire la qualità dei risultati.

Altresì, si ringraziano Daniele Lombardo, Stefano Lasagni e Pierluigi Anderlini di TeamSystem per la professionalità e l'assistenza fornita durante tutte le fasi di lavoro, con l'unico intento di facilitare lo svolgimento delle attività.

Un ulteriore ringraziamento a Michele D'Agnolo per l'assistenza assicurata, che ha consentito la raffinazione di alcune domande del questionario.

Claudio Rorato

Ricercatore e Senior Advisor
School of Management del Politecnico di Milano
claudio.rorato@polimi.it

Elisa Santorsola

Ricercatrice e Advisor
School of Management del Politecnico di Milano
elisa.santorsola@osservatori.net

La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti - di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera - e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca. Nel 2007 la School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi. Nel 2009, invece, entra nel ranking internazionale del Financial Times. Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategy si articolano in: Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

Gli Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, nati nel 1999, sono oggi il punto di riferimento sull'Innovazione Digitale in Italia attraverso attività di Ricerca, Comunicazione e Formazione. Gli Osservatori svolgono Ricerche scientifiche finalizzate a creare e diffondere cultura nel nostro Paese su opportunità e impatti di soluzioni, servizi e tecnologie digitali, grazie anche al confronto e all'aggregazione delle aziende della domanda e dell'offerta, coinvolte in un Network neutrale e precompetitivo. Le attività di Ricerca sono svolte da un team di oltre 80 persone tra professori, ricercatori e analisti della School of Management del Politecnico di Milano, che affrontano tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese e nella PA.

Le Ricerche si basano su un mix variegato di metodologie: studi di caso, ROI case, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche. Gli Osservatori svolgono durante l'anno oltre 100 Workshop che rappresentano dei "laboratori" di innovazione, grazie alla condivisione di best practice e dei risultati preliminari della ricerca, guidati da ricercatori, analisti ed esperti delle differenti tematiche. Gli incontri coinvolgono i decision maker delle aziende della domanda e i partner dell'offerta appartenenti a diversi stadi della filiera, in un contesto neutrale e precompetitivo. La Comunicazione dei risultati delle Ricerche è parte integrante della mission degli Osservatori. Si declina attraverso molteplici iniziative finalizzate a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale. Gli Osservatori Digital Innovation, attraverso il sito www.osservatori.net, rappresentano una fonte originale, distintiva e aggiornata di informazioni, dati e conoscenza sui temi chiave dell'Innovazione Digitale, un canale unico per l'aggiornamento professionale a distanza. Gli Osservatori aggregano community composte da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che si frequentano in diverse occasioni con l'obiettivo di collaborare e sviluppare relazioni concrete, attorno alle tematiche portanti dell'Innovazione Digitale. Il network degli Osservatori è costituito da circa 140.000 contatti (manager, consulenti, imprenditori e professionisti) che partecipano alle iniziative e seguono le Ricerche degli Osservatori Digital Innovation.

Il MIP

Gli Osservatori Digital Innovation sono fortemente integrati con le attività formative della Business School, poichè rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato. In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management, per le quali si rimanda al sito **www.mip.polimi.it**.



TeamSystem, azienda con 35 anni di storia, è oggi realtà di riferimento in Italia nel software gestionale ed ERP, grazie a 1.800 persone altamente qualificate che servono oltre 180.000 Clienti, generando un fatturato superiore a 240M €. Quella di TeamSystem è una storia di costante crescita e sviluppo fondata sull'attenzione al cliente e sull'innovazione continua dell'offerta tecnologica e di servizio, premiata dall'altissima fedeltà dei nostri clienti e dalla leadership di mercato in tutti i segmenti.

TeamSystem

Via Yuri Gagarin, 205 - 61122 Pesaro (PU)

Tel. 0721 42661 - Fax 0721 400502

www.teamsystem.com