POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

La rivoluzione digitale nel settore della consulenza contabile e fiscale: il caso Fare Impresa 24

Relatore

Prof.re Carlo Cambini

Candidata

Chiara Abitabile

Matricola: 264984

Sessione di Laurea: Marzo/Aprile 2021

A me e ai miei sogni,

sostanza dei miei sacrifici per costruire il mio futuro

INTRODUZIONE **4**

1. LA CONSULENZA AZIENDALE **6**

1.1 Servizio di consulenza: storia ed evoluzione aziendale 6

1.1.1 Le tre epoche del cambiamento 7

1.2 I potenziali clienti e la creazione del valore 10

1.3 Tipologia di servizi di consulenza 13

1.3.1 Consulenza strategica 14

1.3.2 Consulenza operativa 15

1.3.3 Consulenza finanziaria 16

1.3.4 Consulenza Risorse Umane 17

1.3.5 Consulenza IT 18

1.4 La scelta del consulente 20

1.5 Il processo di un servizio di consulenza aziendale 22

1.5.1 La proposta 22

1.5.2 La realizzazione 24

1.5.3 La chiusura 26

1.6 Costi di consulenza e struttura dei prezzi 27

2. LA CONSULENZA CONTABILE E FISCALE **31**

2.1 L'evoluzione del consulente contabile e fiscale 31

2.2 La professione economico contabile in Europa 36

2.2.1 Il sistema inglese 37

2.2.2 Il sistema francese 37

2.2.3 Il sistema tedesco 38

2.3 Consulenza 2.0: commercialista tradizionale vs commercialista online 39

2.3.1 Come opera il commercialista online 42

2.4 Tipi di organizzazione 44

3. ANALISI DEL SETTORE DELLA CONSULENZA CONTABILE E FISCALE **48**

3.1 I numeri della professione 48

3.2 Concorrenza 52

3.2.1 La concorrenza sul web 54

3.3 Canali di distribuzione nel settore della consulenza contabile e fiscale 58
3.4 Analisi SWOT 60
3.5 Le 5 forze di Porter.....63

4. IL CASO: FARE IMPRESA 24 67

4.1 Storia 67
4.2 L'organizzazione 68
4.3 Core business: i contribuenti forfettari 69
4.4 Secondary Business 74
4.5 La segmentazione di mercato 76
4.5.1 Segmentazione per tipologia di business 76
4.5.2 Segmentazione geografica.....77
4.5.3 Segmentazione demografica 78
4.6 Analisi dei dati relativi alla clientela di Fare Impresa 24.....80
4.6.1 Metodo di Analisi.....82
4.6.2 I risultati 83
4.7 I servizi di Fare Impresa 24.....85
4.8 Canali di distribuzione di Fare Impresa 24 89
4.9 Risorse e capacità 89
4.10 Marketing 91
4.11 Interfaccia ed Esperienza del cliente 92
4.12 Gestione commerciale 92
4.13 Impatto COVID-19 93

CONCLUSIONI 96

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 98

RINGRAZIAMENTI 102

INTRODUZIONE

L'elaborato ha, in primo luogo, lo scopo di presentare il settore della consulenza aziendale secondo le diverse aree di specializzazione. Ognuna di esse, in base alla tipologia di competenze e qualifiche adottate, fornisce ai soggetti che svolgono attività economiche (imprenditori, professionisti e società) servizi essenziali per la gestione del business e per acquisire nuove competenze e metodologie.

Per erogare un servizio di consulenza in maniera professionale, il consulente segue un processo composto da differenti fasi che si susseguono per soddisfare le richieste del cliente. Tale processo comprende la fase di inizializzazione del rapporto lavorativo che si instaura tra cliente e consulente, il quale necessita di fiducia reciproca tra i soggetti ma che spesso è segnato da incomprensioni e asimmetrie informative. Questo si traduce in potenziali minacce per il cliente che potrebbero compromettere la buona riuscita del progetto di consulenza.

I seguenti capitoli dell'elaborato si focalizzano sul settore della consulenza contabile e fiscale, su cui è stato possibile approfondire delle analisi quantitative grazie alla collaborazione con Fare Impresa 24, società presso cui è stata svolta un' esperienza di tirocinio curriculare.

Inizialmente, viene fornito al lettore una sorta di excursus storico sul ruolo del commercialista, partendo dalle origini storiche della professione, fino agli anni '90. Il capitolo mira a capire quali siano le sue radici storiche e quali dinamiche abbiano coinvolto la figura del commercialista fino ad ora. È immediato notare come il contesto storico ed economico di ogni epoca vadano a influenzare la professione variandone il core business e anche il ruolo occupato all' interno della società stessa. Una breve parte è riservata all'analisi della presenza di figure analoghe in Europa, in un'ottica di armonizzazione con la comunità Europea.

In particolare, viene approfondito il decennio successivo agli anni '90, periodo in cui le diverse crisi economiche e le rivoluzioni digitali hanno impattato sulla professione del commercialista. Lo stesso ha avuto la possibilità di espandere il proprio business, sviluppando strumenti appositi per erogare il proprio servizio tramite piattaforme online. Nasce così la figura del consulente digitale i cui servizi offerti creano innumerevoli vantaggi sia per il cliente che per il professionista stesso.

Successivamente, vengono forniti dei dati quantitativi circa la dimensione del mercato della consulenza contabile e fiscale, svolgendo un'analisi riguardante la concorrenza all'interno del settore attraverso le 5 forze competitive di Porter.
Infine, l'elaborato si concentra sull'analisi della società Fare Impresa 34, la quale eroga servizi di consulenza contabile e fiscale tramite piattaforme digitali. In particolare, vengono riportate nel dettaglio caratteristiche, strutture di business e tendenze future della società, svolgendo degli studi e conseguenti considerazioni sulla domanda di tale settore.

1. LA CONSULENZA AZIENDALE

1.1 Servizio di consulenza: storia ed evoluzione aziendale

"*I've come to understand that we never stop learning and the consulting profession is a great teacher because it forces you to frequently start new projects with different people, work environments and topics"*

Christian Kratchanov, President, Kratchanov Synergy Consulting

Oggigiorno le imprese si ritrovano a fare i conti con un mondo globalizzato, complesso, e colmo di esigenze e bisogni da soddisfare nel minor tempo possibile. I mercati divengono sempre più mutevoli e dinamici e hanno costretto le aziende a differenziarsi e, spesso, a rivoluzionare il loro *modus operandi* per vivere, o meglio, per sopravvivere nell'era del XXI secolo.

Di fronte al cambiamento, le aziende si trovano fuori dalla loro *comfort zone*: se fino a poco tempo fa le abitudini proteggevano i business di molte imprese, oggi, al contrario, in un mondo digitalizzato rimanere intrappolati alla quotidianità potrebbe essere un grande rischio per tutti i mercati. Si vive in uno scenario di cambiamento costante, che presuppone flessibilità, velocità di reazione e di equilibrio per non farsi travolgere dalle onde del cambiamento. Per tale motivo nasce l'esigenza da parte dei principali operatori economici di apprendere qualcosa di nuovo, di digitale e tecnologico per vincere questa battaglia, nonostante diventa sempre più pericolosa.

Oggi si parla di *LifeLong Learning*, ovvero un modo di vivere come studenti che cercano di apprendere le novità e di applicarle al vivere quotidiano, lasciando da parte la tradizione e mettendo al primo posto il coraggio, l'entusiasmo e la lungimiranza.

L'obiettivo è diventare abili e dinamici per acquisire *know-how* in modo da fidelizzare il cliente con le sue più svariate esigenze.

In tale contesto, le imprese devono cogliere le opportunità di crescita e di innovazione ma spesso da sole non possono raggiungere livelli di successo; per questo, gli imprenditori hanno deciso di focalizzare l'attenzione verso servizi o beni intangibili per accrescere la notorietà dell'impresa e differenziare il proprio *core product*, offrendo ai propri clienti un'esperienza unica.

Dunque, una strada adeguata è quella di affidarsi a dei consulenti, ovvero degli specialisti che, avendo accertate qualifiche, assistono il proprio committente ponendosi

come scopo principale la creazione e la diffusione di conoscenza e servizi di tipo KIBS[1] (*Knowledge Intensive Business Services*).
La consulenza oggi, più di prima, è ritenuta un servizio necessario per svolgere ogni attività di impresa; è una prestazione lavorativa svolta da un professionista con accertata esperienza ed ha il compito di assistere, supportare ed informare il cliente negli svolgimenti degli atti attraverso pareri e consigli. Si distinguono, infatti, servizi di tipo tradizionale, basati su conoscenza sociale ed istituzionale, e servizi su base tecnologica, focalizzati su implementazione di software e supporto digitale.

Anche la figura del consulente ha dovuto adattarsi al cambiamento e, addirittura, essere più reattivo di altri per supportare i propri clienti di fronte alle difficoltà. Lo status del consulente ha avuto un'evoluzione straordinaria fino ad oggi, quale ha visto competenze e responsabilità accrescersi nel tempo.

1.1.1 Le tre epoche del cambiamento

Ponendo l'attenzione sul territorio italiano, in età giolittiana (fine '800- inizi '900), le professioni godevano di riconoscimento a seconda delle zone del Paese.
La tendenza di ciascuna professione era quella di riprodursi al proprio interno; si parlava per questo di endogamia professionale, per mantenere la posizione elitaria che da sempre si occupava. Le professioni difficilmente si aprivano all'esterno, il nepotismo celava le capacità e i meriti di molti giovani aspiranti e vietava nuovi ingressi nel mondo delle professioni.
In quegli anni, la mentalità degli italiani portava a pensare che la figura professionale del consulente aveva una funzione ben precisa: chiudere i conti del bilancio a fine dell'anno per poter calcolare le imposte. In realtà, si trattava di una riduzione della figura del professionista e delle sue potenzialità, quali erano ben più ampie e articolate di quelle che comunemente gli venivano attribuite dal popolo italiano.

La situazione negli anni '70 cambia: l'avvento della Repubblica ha reso l'Italia un Paese attivo, pieno di speranza e fermento lavorativo.

[1] I Knowledge Intensive Business Services sono servizi e operazioni di business interessati a fornire un supporto ad alta intensità di conoscenza per i processi commerciali di altre organizzazioni e aziende. Di conseguenza, le loro strutture di lavoro sono fortemente sbilanciate verso scienziati, ingegneri e altri esperti di settore. Svolgono attività di raccolta, analisi, generazione e distribuzione di conoscenza, al fine di fornire prodotti o servizi che i clienti non sono in grado o non intendono sviluppare in autonomia

Nascono così le fabbriche, le PMI e società che permisero all'Italia di diventare una delle potenze economiche ed industriali del mondo. Gli imprenditori e i professionisti iniziano a non avere un confine netto e le professioni economico-giuridiche diventano un punto fermo per questa rinascita economica e sociale del Paese, ritenute essenziali per supportare le imprese.
Il consulente ed altre figure professionali, in questi anni, erano su un piedistallo: la figura del contabile e del fiscalista non bastava più, bisognavano figure esperte da un punto di vista strategico per definire gli obiettivi di business. Nascono le prime società di consulenza strategica nel mondo, tra cui McKinsey, AT Kearney e Bain, quali si sono concentrate sull'anticipazione e la progettazione di direzioni più ampie per garantire la crescita attraverso metodi pioneristici di strategia, pianificazione e programmazione che si basano sull'economia e sulla diffusione di pratiche provenienti da scuole di business. Allo stesso tempo, i consulenti contabili hanno iniziato a modellare e sviluppare le loro pratiche offrendo metodi per ridurre i costi e aumentare la produttività delle operazioni di organizzazioni che stavano crescendo.

Le prime crisi economiche, il consumismo culturale, i cambiamenti tecnologici epocali, l'aumento della concorrenza e le nuove regole normative si presentarono negli anni '90 e iniziarono a fare i conti con un consumismo economico poco sostenibile. Le PMI, le società ed altre attività economiche avevano davvero bisogno di aiuto, non solo da un punto di vista contabile, finanziario e sociale ma soprattutto da un punto di vista strategico ed implementativo.
Dunque, i veri professionisti percepirono il cambiamento: non bastava lavorare semplicemente applicando conoscenze teoriche, bisognava fare qualcosa di diverso utilizzando le opportunità che il mondo digitale, ancora oggi, offre.
In tale contesto, il consulente si adoperò per supportare il cambiamento che l'organizzazione del suo cliente stava subendo. Partendo da una consulenza strategica per definire gli obiettivi del cliente, si passò ad una consulenza di tipo operativo per comprendere cosa il cliente avrebbe dovuto modificare ed in che momento operare il cambiamento.
Il rapporto consulente-cliente cambiò radicalmente in questa fase storica delle professioni: da un lato la crisi ha spostato il baricentro della relazione sul cliente, è lui a fare il mercato; dall'altro, i professionisti scoprirono un po' alla volta il web, e con la nascita dei social, anche i consulenti intrapresero le attività di marketing.

La figura del professionista cresce insieme alla normativa quale influenza particolarmente i business di servizio e l'attività industriale che viene prestata; fino al 2006 per le attività professionali vigeva il divieto, anche parziale, di svolgere pubblicità informativa sulle proprie specializzazioni, i titoli e le caratteristiche del servizio offerto, nonché il prezzo e i costi complessivi delle prestazioni.
Il Decreto Legislativo n.59 del 26 marzo 2010 dà attuazioni in Italia della Direttiva Bolkestein n.2006/123/CE nell'art.-24, comma 2, quale prescrivere la possibilità per i professionisti di promuovere la propria attività professionale. Inoltre, ritenuto necessario ed urgente rafforzare la libertà di scelta dei consumatori e di rendere più concorrenziali gli assetti di mercato, si unì il Decreto Legislativo n. 248/2006 a favore della liberalizzazione delle professioni.
Nacque, dunque, un nuovo *legal marketing* per i professionisti che ampliò la concorrenza e mise in mano al cliente un potente strumento di scelta.

In poco più di dieci anni abbiamo assistito al passaggio degli studi di piccole dimensioni, verso organizzazioni sempre più strutturate, organizzate con logiche di imprese, con figure nuove all'interno dello studio professionale, tecnologici, presenti sul web, attivi nella comunicazione e nel marketing. Il processo ha reso ancora più disomogenea la professione dei freelance ma soprattutto dei consulenti.
Il mercato professionale risultò diviso in due: da una parte coloro che hanno velocemente colto la necessità del cambiamento rendendola una opportunità e dall'altra chi invece ha seguito le orme dell'abitudine e ha cercato di applicare vecchie soluzioni a nuovi scenari, con difficoltà crescenti.
Ancora oggi i consulenti non si fermano di stare dietro al cambiamento; il presente li mette di fronte ad una rivoluzione professionale e socioeconomico che diverrà sempre più marcata ed imprevedibile. Il 2020 si è aperto a nuove prospettive globalizzate: la tecnologia azzererà le distanze geografiche e culturali e permetterà alle aziende di avere consulenti e servizi dovunque e fruibili da remoto. I piccoli studi professionali che la storia ci ha fatto conoscere rimarranno ancora per poco e saranno sempre meno competitivi nel mercato.

1.2 I potenziali clienti e la creazione del valore

"I love finding simple solutions to complex problems and delivering tangible value that clients can appreciate"

Kindra Howars, Partner, Tricon Solutions

La capacità di apportare *know-how* innovativo è una delle fondamentali ragioni per le quali le aziende acquistano i servizi dei consulenti. Le asimmetrie informative e di conoscenza rappresentano, da un lato, i principali scogli che ostacolano il successo dei business e dall'altro, uno dei principali pilastri fondativi del settore della consulenza. Laddove le informazioni circolano con difficoltà o con ritardi temporali apprezzabili, i consulenti o società di consulenza hanno saputo prosperare, offrendo ai propri clienti servizi *knowledge-intensive*, cioè ad alto contenuto di conoscenza, quali sono frutto di un alto tasso di *expertise*, posseduta dal professionista a cui ci si rivolge.

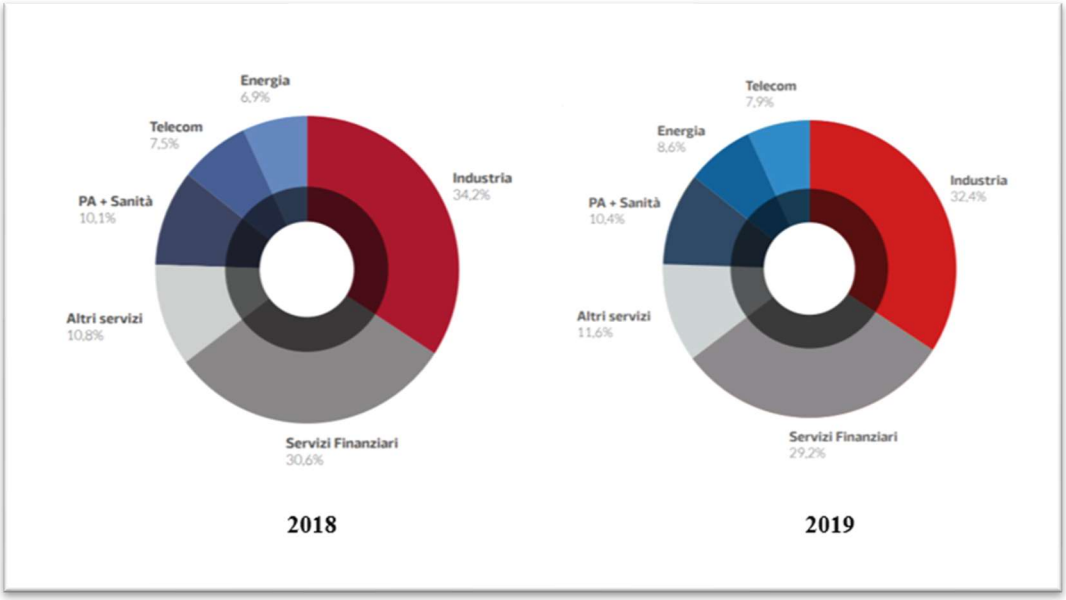
In un mondo colmo di innovazione, rischi e incertezze, le aziende fanno fatica ad aggiornarsi in merito ad informazioni che non riguardano il loro *core business* ma che, al tempo stesso, sono da supporto per il successo aziendale. La combinazione di mancanza di esperienza analitica, di innovazione e di velocità di risposta posseduta dalle aziende business fornisce una ricca opportunità per i consulenti di colmare in tempo i gap di conoscenze manageriali, strategiche e finanziarie in modo che i loro clienti possano divenire *first mover* e non farsi soccombere dai propri competitors.

Il quotidiano funzionamento di tutte le imprese, tanto del settore manufatturiero quanto di quello dei servizi e microimprese, oramai richiede competenze ed esperienze sempre più specializzate, per questo le figure professionali si considerano parte integrante di ciascuna delle fasi della catena del valore aggiunto.

Secondo uno studio eseguito da Confidustria Assoconsult (Confindustria Assoconsult , 2020), le società di consulenza principalmente si rivolgono a clienti appartenenti al settore industriale, nonostante la quota di mercato negli anni si è dimostrata in decrescita. Il motivo per il quale l'industria richiede così tanto valore da parte dei consulenti dipende principalmente dallo sviluppo di progetti legati all'Industria 4.0. I servizi finanziari, invece, rappresentano il secondo più importante settore di attività anche se nel corso del 2019 la loro quota di mercato si è ridotta dal 30,6% nel 2018 al 29,2%. Il settore pubblico, comprensivo della Sanità, invece, conferma una stabile ripresa della domanda dei servizi di consulenza e la quota di mercato cresce da 10,1% al 10,4% nel biennio

2018-2019. Infine, l'energia, le telecomunicazioni e gli altri servizi crescono di più della media del mercato (Figura 1).

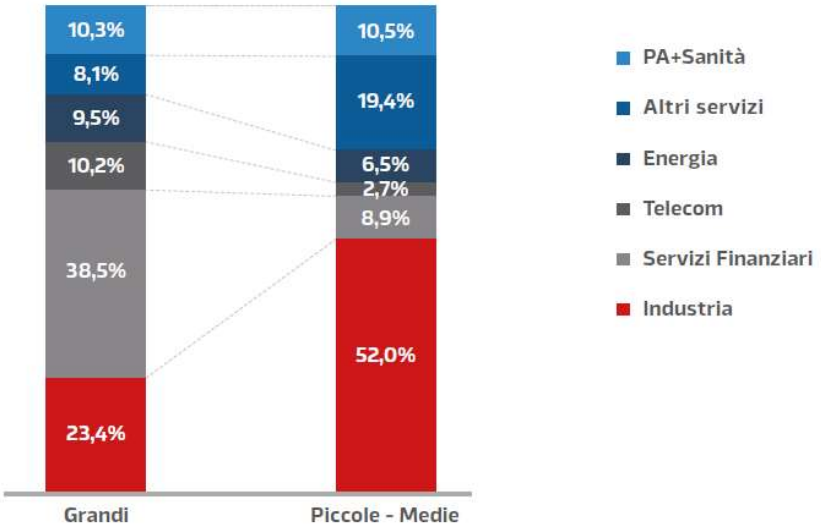
Figura 1- Analisi del fatturato delle società di consulenza sulla base dei settori serviti



Fonte: (Confindustria Assoconsult , 2020)

Nello specifico, distinguendo le società di consulenza a seconda della loro grandezza, si nota che la composizione del fatturato per settore servito è diverso (Figura 2). In particolare, le grandi società di consulenza sono molto focalizzate sul settore dei Servizi Finanziari che da solo rappresenta quasi il 40% del loro fatturato. La loro presenza è molto marcata anche nei settori manifatturieri, delle Telecomunicazioni e dell'Energia. Le società di piccola-media dimensione operano prevalentemente nel settore manifatturiero, che genera il 52% circa del loro fatturato. Relativamente al settore terziario, queste società si concentrano sugli "Altri Servizi", che pesano quasi il 20% sul loro fatturato, mentre sono comparativamente molto meno presenti nei Servizi Finanziari e nelle Telecomunicazioni.

Figura 2- Composizione del fatturato delle società di consulenza per area specifica



Fonte: (Confindustria Assoconsult , 2020)

In tale contesto si percepisce come, in generale, i consulenti hanno implementato la loro offerta di servizi, non limitandosi unicamente alla trasmissione delle informazioni ma a fornire servizi ad hoc per aiutare i clienti, appartenenti a differenti settori, ad abbracciare le azioni corrette di fronte a potenziali problemi. Il lavoro del consulente risulta tutt'altro che meccanico e si basa sul concetto di "*ambidexterity*". Ciò significa che il consulente deve essere in grado di svolgere il proprio lavoro combinando l'utilizzo delle correnti competenze (*exploitation*) con l'esplorazione di nuovi domini (*exploration*).

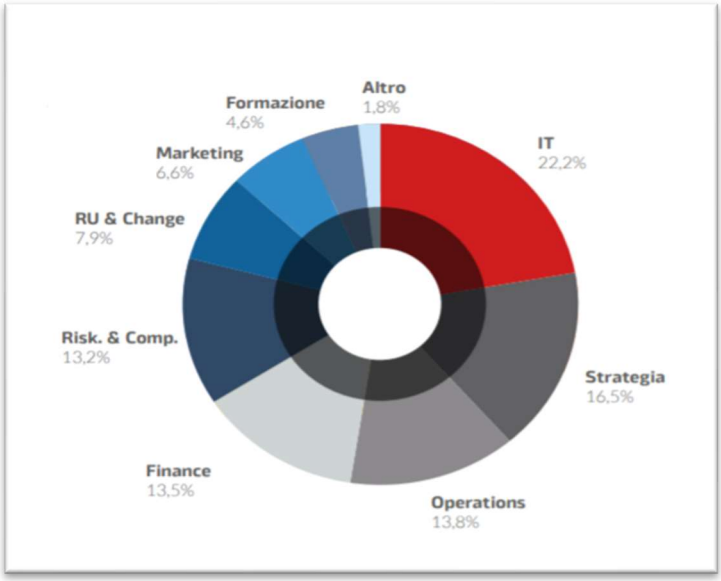
1.3 Tipologia di servizi di consulenza

La consulenza è uno dei mercati più diversificati nel settore dei servizi professionali. Nel corso del tempo, l'importanza di ricorrere ad un servizio di consulenza è aumentata in modo consistente tanto che oggi esistono molti tipi di strutture organizzative in cui lavorare come consulenti. Le società di consulenza si sono specializzate in aree mirate operando attivamente in campi che spaziano dal miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali, all'implementazione di nuovi sistemi IT fino all'ottimizzazione della catena di fornitura. Ad oggi, infatti, è possibile classificare cinque tipi di consulenza: strategica, operativa, finanziaria, risorse umane (HR) e IT.

Oggi, società come McKinsey e Co, At Kearney, Bain e Booz Allen Hamilton rappresentano i pilastri della consulenza strategica a livello mondiale. Deloitte e PWC, invece, si distinguono per la perseveranza adottata durante l'epoca della globalizzazione e delle crisi finanziarie, avendo, ancora tutt'oggi, un ruolo sempre più determinante nell'indirizzare sia strategie economiche che per fornire ai clienti servizi digitali e IT. Accenture, insieme ad IBM e Arthur Andersen, rappresentano i leader mondiali della consulenza IT e al tempo stesso sono le più digitalizzate tra le società di consulenza. La consulenza finanziaria rappresenta una delle aree più subdole e insidiose ma società come Deloitte, Ayming e EY sono pronte a supportare i loro clienti grazie alla presenza di squadre con adeguate competenze. Inoltre, tra le società specializzate nell'area operativa si distinguono Sionic, BearingPoint e Curzon Consulting, mentre società di consulenza come Korn Ferry, Mercer e Performia ricoprono una posizione determinante nel settore della consulenza HR.

Secondo quanto descritto da Confindustria Assoconsult nell'11° Rapporto 2019/2020 - Osservatorio Management Consulting in Italia (Confindustria Assoconsult , 2020), i progetti di consulenza legati alla strategia e all'IT si confermano nel 2019 le tipologie più richieste sul mercato italiano e, nel loro complesso, pesano quasi il 40% del fatturato delle società di consulenza. Per quanto concerne i progetti legati a Operations, Finance e Risk & Compliance, queste rappresentano circa il 13-14% del fatturato mantenendo quote di mercato abbastanza stabili negli anni. L'area delle Risorse Umane e Change management occupa circa il 7,9% del fatturato e negli anni tale quota si è dimostrata costante. I progetti relativi alla formazione, invece, hanno dimostrato notevole crescita negli anni, tanto che nel 2019 si giunge ad una quota del 4,6% del fatturato. Infine, l'area marketing rappresenta il 6,6% del fatturato (Figura 3).

Figura 3 -Composizione del fatturato delle società di consulenza per area di specializzazione



Fonte: (Confindustria Assoconsult , 2020)

1.3.1 Consulenza strategica

Una strategia è l'attuazione di un piano di azioni con lo scopo di realizzare obiettivi a lungo termine. Per questo le grandi società si impegnano regolarmente con i consulenti strategici a sviluppare e attuare delle strategie aziendali; in particolare, il servizio si concentra maggiormente sul trasferimento della conoscenza tacita con lo scopo di differenziare i clienti dai propri competitors.

Alla luce dell'ascesa di un'era globalizzata e tecnologica, la consulenza strategica ha implementato la sua offerta di servizi occupandosi principalmente di:

- *Strategia aziendale*, ovvero la formulazione di strategie e obiettivi a livello aziendale e delle unità aziendali.
- *Business Model Transformation (BMI),* quale si concentra sulla progettazione, sviluppo e realizzazione della strategia.
- *Politica economica,* comprendente una serie di servizi di consulenza economica che supportano i governi e le istituzioni internazionali nella definizione delle politiche.
- *Fusioni e acquisizioni,* in cui consulenti intraprendenti si occupano di supportare e facilitare i clienti nella realizzazione di *mergers o acquisitions* per i loro clienti.

- *Strategia organizzativa,* quale esamina le leve che un'organizzazione deve modificare per poter fornire la strategia aziendale. Le proposte principali includono la progettazione di strutture organizzative e di *corporate governace*.
- *Strategia funzionale,* quale prevede lo sviluppo di piani strategici e tabelle di marcia per le funzioni organizzative.
- *Strategia digitale,* quale unisce le aree di sviluppo strategico con il mondo digitale. Si tratta della progettazione di strategie IT, transizioni cloud nonché lavoro di alto livello per aree tecnologiche.

1.3.2 Consulenza operativa

La consulenza operativa fornisce supporto alle aziende per l'implementazione e/o miglioramento delle operazioni interne e prestazioni nella catena del valore. I progetti di consulenza operativa si occupano principalmente di:

- *Operazioni organizzative*, che si concentrano sul miglioramento delle prestazioni di tutti gli aspetti che supportano la struttura dell'organizzazione (governance, ruoli, responsabilità, prestazioni dei dipendenti, etc.)
- *Operazioni di vendite e marketing*, quali si occupano di ottimizzare le vendite, potenziando la gestione del canale di distribuzione, la professionalità del livello di assistenza clienti e il coinvolgimento con i clienti.
- *Operazioni relative alla catena di fornitura* pronte a snellire le attività dal lato dell'offerta di un'azienda lungo la catena del valore. Queste operazioni sono in grado di gestire al meglio il flusso dei prodotti dalla produzione al magazzino fino alla consegna al cliente. Si tratta di operazioni essenziali per ridurre i rischi di stock-out e fronteggiare al meglio la domanda dei clienti. Inoltre, oggi molte aziende stanno investendo molto in consulenza operativa per ottenere una *sustainable supply chain*. In tale contesto, saranno i consulenti operativi che, a seguito di uno studio a valle e a monte della catena di fornitura del cliente, delineano le soluzioni conformi per migliorare il processo.
- *Operazioni finanziarie*, le quali si concentrano sul *capital budgeting* e *asset management.*
- *Operazioni di gestione dei processi aziendali*, volte a migliorare le prestazioni operative ottimizzando i processi di business di un'azienda.

- *Ricerca e sviluppo*, area in cui i consulenti sono impegnati a sviluppare e migliorare la linea di fondo della spesa per l'innovazione. L'ottimizzazione dei processi di sviluppo di nuovi prodotti, l'aumento della gestione della complessità del portafoglio e il miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione sono tutti campi di ricerca su cui il consulente operativo deve soffermarsi per migliorare i business.
  Inoltre, la gestione del ciclo di vita del prodotto è un'altra fonte di miglioramento della produttività nell'area dell'innovazione.
- *Operazioni outsourcing*, utili per supportare i clienti nella progettazione e realizzazione di progetti di outsourcing che di *reshoring*.

1.3.3 Consulenza finanziaria

L'attività di consulenza finanziaria entra nel merito delle singole questioni economiche-finanziarie valutando le possibili scelte di investimento, finanziamento e relativo effetto sull'equilibrio finanziario generale del soggetto economico.
In particolare, le principali discipline appartenenti alla consulenza finanziaria sono:

- *Servizi di transazione*, quali forniscono al cliente una gamma di servizi relativi all'acquisizione, fusione o cessione di un'organizzazione. Tali servizi vanno dalla definizione di una strategia di fusione e acquisizione, screening degli obiettivi, valutazioni e due diligence nel processo pre-accordo fino al supporto per la integrazione post-fusione.
- *Finanza aziendale*, area di consulenza che si occupa di questioni di finanziamento e struttura del capitale. Si tratta di servizi relativi alla ristrutturazione del finanziamento, la gestione del capitale, IPO[2] e mercati dei capitali.
- *Crisi e recupero*, disciplina che coinvolge tutti quei consulenti pronti a supportare le aziende che si trovano in una situazione di crisi o in procinto del fallimento. I servizi offerti includono la gestione dell'insolvenza, la ristrutturazione, la consulenza in caso di risanamento e la gestione del debito. A ciò si aggiungono le operazioni finalizzate alla gestione del rischio tanto da mitigarlo quanto da ridurlo.
- *Consulenza contabile e fiscale*, quale ha come obiettivo la risoluzione delle sfide contabili e della rendicontazione finanziaria che devono affrontare le attività economiche. Oltre ad occuparsi di dichiarazioni fiscali delle aziende, il consulente

[2] L'offerta pubblica iniziale (o IPO) costituisce lo strumento attraverso il quale una società ottiene la diffusione dei titoli tra il pubblico (la c.d. creazione del flottante), che è requisito necessario per ottenere la quotazione dei propri titoli su un mercato regolamentato. (Glossario Finanziario: offerta Pubblica iniziale (IPO), 2020)

contabile è colui che si occupa di organizzare e gestire documenti amministrativi e della stesura di scritture contabili. Inoltre, un buon consulente contabile deve tenersi aggiornato sulle nuove normative, le leggi vigenti e sulle scadenze tributarie in modo da assicurare che le documentazioni che i propri clienti presentano siano sempre conformi alla legge.

- *Consulenza contenzioso*, quale include proposte relative alla gestione delle controversie e servizi di contabilità forense.

1.3.4 Consulenza Risorse Umane

La consulenza in risorse umane si occupa di attività di consulenza e implementazione relative alla gestione del capitale umano di un'organizzazione e alla funzione *human resource* (HR).

In particolare, i consulenti di risorse umane supportano le aziende sui programmi di fusione e acquisizione fino alla gestione di una trasformazione culturale o allo sviluppo di una nuova strategia di gestione dei talenti per funzioni aziendali critiche. I consulenti specializzati in questo settore sono tipicamente impiegati su grandi trasformazioni che riguardano il capitale umano per garantire all'organizzazione la presenza di personale altamente specializzato con ottime competente in determinate aree operative.

La consulenza in materia di risorse umane, si occupa principalmente di:

- *Strategia per il capitale umano*, quale include una varietà di lavori strategici nel dominio delle risorse umane, come la definizione di una cultura aziendale, la progettazione dell'organizzazione, la creazione di una strategia per le persone che supporti i pilastri chiave del business.
- *Compensazioni e vantaggi*, quale esamina tutti gli aspetti della retribuzione e dei benefici dei dipendenti, dalla retribuzione di base e variabile ai piani di bonus e altri benefici secondari. La disciplina comprende anche le consulenze previdenziali e servizi di consulenza legati alla salute e al *welfare*.
- *Cambiamento organizzativo*, quale comprende il lato personale del cambiamento; si tratta di guidare ed integrare con successo i cambiamenti nella struttura organizzativa, nei modi di lavorare o nei cambiamenti culturali all'interno di un'impresa.
- *Funzione HR*, volta a guidare tutte le attività legate al miglioramento del funzionamento delle risorse umane. Le offerte variano dallo sviluppo all'implementazione di un modello operativo o di consegna delle risorse umane target.

- *Gestione dei talenti*, che comprende tutte le attività necessarie per reclutare, trattenere e sviluppare i talenti. Le proposte chiave includono la pianificazione strategica della forza lavoro, abbinando gli obiettivi aziendali all'efficienza delle risorse umane.
- *Analisi delle risorse umane* si concentra sull'applicazione dei processi analitici sul capitale umano. L'obiettivo principale è di aggiungere approfondimenti e valore alle attività delle risorse umane.
- *Apprendimento e sviluppo* si occupa di attività volte a migliorare le prestazioni di individui e gruppi. Si tratta di sviluppare competenze e abilità non solo apprendendo dall'esterno ma anche attraverso la leadership, i dipartimenti e le funzioni per supportare le esigenze di formazione e istruzione degli individui.
- *Tecnologia HR* è il campo specializzato in tutti i sistemi e gli strumenti utilizzati nel reparto HR, inclusi i grandi moduli ERP (Enterprise resource planning), Oracle o Microsoft e più soluzioni di nicchia per dominio funzionale.

1.3.5 Consulenza IT

Nell'ultimo decennio, le società di consulenza hanno ampliato e approfondito le proprie capacità tecnologiche in quanto l'IT sta diventando sempre più un fattore abilitante per gli obiettivi aziendali e digitali. I grandi attori globali specializzati nella tecnologia dell'informazione, le aziende generaliste che hanno un'unità di consulenza IT separata e gli attori IT di nicchia sono disposti ad aiutare i clienti offrendo servizi tecnologici e digitali per raggiungere in modo ottimale gli obiettivi di loro business.
Il mercato dei servizi di consulenza IT si occupa principalmente di:

- *Strategia IT*, quale si concentra su proposte IT strategiche e consulenza IT, offerte che comunemente rappresentano la prima fase di qualsiasi impresa IT.
- *L'architettura IT* guarda ai processi e ai sistemi IT e definisce il modello tecnologico che abilita i processi aziendali. I progetti durano in genere da sei a dodici mesi dei servizi di architettura e precedono a qualsiasi implementazione IT o attività di integrazione dei sistemi.
- *I servizi ERP (Enterprise Resource Planning)* supportano i clienti nella progettazione, implementazione e / o manutenzione di sistemi e moduli ERP. Le offerte chiave includono la selezione di sistemi di gestione adatti al miglioramento e all'implementazione della catena del valore di ogni cliente. In particolare, il consulente

IT seleziona dei pacchetti ERP e riprogetta i processi aziendali rilevanti sulla base di un modello ERP scelto insieme al cliente.

- *Integrazioni di sistemi*, ovvero attività che esamina il modo in cui diversi sistemi informatici e applicazioni software possono collegarsi tra loro per garantire che i sistemi agiscano come un insieme coordinato.
- *L'analisi dei dati* è incentrata su tecniche e strumenti che possono trasformare grandi quantità di dati in informazioni preziose per supportare il processo decisionale. Le proposte tipiche in questo segmento sono business intelligence, analisi della forza lavoro, customer intelligence, data warehousing (big data) e modellazione predittiva.
- *Sicurezza informatica*, quale si concentra sulle responsabilità di rischio, sicurezza e conformità nel panorama IT.
- *Gestione software*, si riferisce alla pratica che implica la gestione e l'ottimizzazione dell'acquisto, della distribuzione, della manutenzione, dell'utilizzo e dello smaltimento delle applicazioni software all'interno di un'organizzazione

1.4 La scelta del consulente

"I love the diversity of consulting. No two days are alike, no clients are the same and no two consulting engagements follow the same path".

Shilpa Stocker, President, Westwinds Management Solutions Inc.

Il successo di qualsiasi attività economica si basa sul pieno soddisfacimento dei clienti finali. Le soluzioni ai loro problemi e la realizzazione dei loro bisogni è l'obiettivo che ogni società di consulenza deve prefissarsi di raggiungere per avere successo. In altre parole, affinché il settore della consulenza possa sopravvivere in modo legittimo, le società che ne fanno parte devono fornire ai clienti un sostanziale valore aggiunto che superi i costi di transazione. Dunque, la scelta di un consulente piuttosto che un altro dovrebbe essere basata sul valore economico aggiunto al netto dei costi.

Il livello delle tariffe è un fattore discriminante nella scelta del servizio della consulenza ma non bisogna soffermarsi solo su tale aspetto. Acquistare un servizio di consulenza economico non sempre si traduce in un incremento di valore per i clienti in quanto l'offerta acquistata potrebbe risultare incompleta o inadatta alla loro domanda.

Per evitare di incorrere nel rischio di danneggiare il proprio business, il cliente prima di ogni cosa deve valutare l'offerta del servizio a 360°, un'operazione tutt'altro che semplice. In primo luogo, è essenziale instaurare un rapporto tra il consulente ed il cliente basato su interazioni sia personali che informali, cercando di trasmettere fiducia reciproca. Se, da una parte, il consulente deve conoscere il cliente ed i suoi problemi per svolgere il lavoro, dall'altra il cliente deve conoscere il professionista, deve percepire le sue abilità e intuire se quella persona è adatta a soddisfare il proprio bisogno. L'iter consulenziale, infatti, prevede sempre un accordo preliminare che consente di instaurare un rapporto tra le parti (Paragrafo 1.5).

I progetti di consulenza, il più delle volte, richiedono la divulgazione di informazioni riservate e di dati sensibili, azioni che potrebbero rendere i clienti vittime di comportamenti opportunistici e scorretti da parte dei consulenti; per questo le aziende ricorrono alla figura del consulente interno. Quest'ultimo ha una migliore comprensione dell'organizzazione in quanto essendo a contatto diretto con altri dipendenti capisce meglio la cultura dell'organizzazione. Un altro motivo per ricorrere alla figura del consulente interno risiede nel fatto che le organizzazioni si rendono conto che è necessario un costante bisogno di competenze da parte di terzi; pertanto, per limitare la tendenza alla dipendenza a lungo termine dalle società di consulenza che addebita

somme di denaro esorbitanti, alcune organizzazioni costruiscono le proprie unità di consulenza interna.

Può succedere, invece, che un'organizzazione non ha una capacità interna sufficiente per affrontare una questione specifica e, dunque, necessita di competenze esterne per valutare adeguatamente i rischi delle alternative in questione.

I consulenti esterni sono visti come attori indipendenti, contrariamente ai consulenti interni che dipendono letteralmente dalla propria organizzazione. Se da una parte i consulenti interni si tengono occupati in progetti che coinvolgono solo un'organizzazione, i consulenti esterni, d'altra parte, attingono regolarmente da una prospettiva aziendale più ampia acquisita dalla loro vasta esperienza con vari clienti, mercati e settori portando nuove idee e *best practice* ai clienti. Uno dei punti di forza dei consulenti esterni risiede nel fatto che questi, confrontandosi con un panorama aziendale molto ampio, riescono ad acquisire conoscenze utili ad alimentare ottime capacità di confronto.

Da quanto detto, si percepisce come la scelta del consulente ruota attorno all'offerta di due elementi chiave: fiducia e valore aggiunto. Sono elementi che il cliente pretende nel momento in cui richiede un servizio di consulenza e se non offerti in maniera opportuna da parte del consulente il cliente tende a cambiare sicuramente direzione.

L'impegno dei consulenti dovrebbe essere quello di investire continuamente in qualità per creare e rafforzare le percezioni positive dei propri servizi sia prima che durante la fornitura. Inoltre, per garantire la completa cooperazione, il cliente ha bisogno di essere informato sul suo ruolo in tale processo.

Un altro aspetto da non sottovalutare nella scelta del consulente è la disponibilità che quest'ultimo mostra nei confronti del cliente; avere la consapevolezza che in ogni momento si è supportati da un esperto rende il cliente più sereno e difficilmente tenderà a cambiare consulente.

Ogni servizio offerto da parte del consulente ha la sua storia, le sue caratteristiche e le sue conclusioni; si tratta di offerta customizzata che mette alla prova la bravura e la capacità di adattamento del consulente nello svolgere il suo lavoro. Nel paragrafo seguente (paragrafo 1.5) sarà illustrato il processo di realizzazione di un servizio di consulenza quale consiste in una serie di fasi che vedranno coinvolto la figura del consulente fino al completamento delle transazioni al cambiamento e alla realizzazione dei nuovi modi di lavorare come delle operazioni "*business as usual*".

1.5 Il processo di un servizio di consulenza aziendale

Una società di consulenza, in quanto attività economica, deve concentrarsi su progetti redditizi; vale la pena ricordare, però, che la fonte principale di successo non è il metodo di gestione o vendita della consulenza, quanto la creazione di valore per il cliente, cioè la fornitura di servizi in grado di soddisfare esigenze specifiche (Newton, 2020). Dunque, l'obiettivo principale non è solo portare a termine un buon lavoro ma non deludere il cliente e mantenere con esso un rapporto di lungo periodo.

Come esplicitato da Newton (2020), affinché questo accada, è necessario che ogni incarico di consulenza segue tre fasi. La prima tra queste è la *proposta* per ottenere un incarico: se esiste un potenziale cliente a cui poter vendere un servizio di consulenza, egli avrà sicuramente bisogno di risolvere un problema che ancora non è riuscito a soddisfare.

Una volta ingaggiato il cliente, segue la fase di *realizzazione* dell'incarico, quale necessita di tempo e di un uso più intensivo di risorse, abilità e competenze per riuscire a creare valore per i clienti.

L'ultima fase del framework è la *chiusura* dell'incarico in quanto l'obiettivo principale è quello di risolvere ogni problema e che non ci siamo questioni in sospeso. Nonostante la soluzione ai problemi è stata trovata, in questa fase il consulente deve cercare di mantenere un rapporto con il cliente evitando che potenziali competitors possano ingaggiarlo per successive problematiche da risolvere.

Il processo di realizzazione di un incarico di consulenza, in realtà, si mostra più complesso ed articolato per ogni fase appena descritta; infatti, ognuna di queste presenta delle sottofasi che ogni consulente, a prescindere della sua specializzazione, segue in maniera precisa e spesso ripetitiva.

1.5.1 La proposta

- RICERCA

Il cliente deve aver bisogno di aiuto da un consulente ed il consulente deve aver bisogno di lavorare con il cliente (Newton, 2020). Affinché si crei un'opportunità di vendita, il consulente deve prendere consapevolezza delle sue capacità, dei bisogni dei clienti e creare un servizio ad hoc da offrire. Può capitare che i clienti non abbiano problemi da risolvere o che non siano così incisivi da ricorrere all'aiuto del consulente; in questi casi,

è il consulente che deve saper creare un problema che non esiste e coinvolgere il cliente offrendogli *benefit* e *advices* per accrescere il suo business.

Un robusto network di contatti e relazioni positive è un elemento fondamentale per accrescere le opportunità di lavoro e pubblicizzare le competenze e abilità dei consulenti. Si tratta, dunque, di fare *marketing* sia su canali di vendita noti ai potenziali clienti che partecipando a workshop, eventi e meeting organizzati dalle associazioni professionali.

- METTERE A FUOCO

Una volta identificato un potenziale cliente è necessario fare chiarezza relativamente alle sue esigenze. Per questo, in un primo momento, il consulente conosce il cliente, la sua cultura, i suoi bisogni ed il tipo di incarico che probabilmente gli verrà affidato. In tale contesto è fondamentale avere una visione ampia del problema in modo che il consulente possa riuscire a focalizzarsi sugli aspetti essenziali e scoprire i reali desideri dei clienti. Il dialogo esplorativo è un mezzo essenziale per stabilire un rapporto iniziale tra consulente e cliente, per ridurre eventuali rischi, per scambiare informazioni e per ottenere degli input fondamentali in modo da definire il giusto contratto di lavoro. La pianificazione di questa fase del processo di consulenza non è semplice in quanto il dialogo esplorativo può svilupparsi per ore oppure protrarsi per settimane. In quest'ultimo caso, il consulente probabilmente non riesce a comprendere le esigenze reali del cliente, sia per inesperienza che per mancanza di fiducia da parte del cliente stesso e molto spesso questo si traduce in una proposta di basso livello e insoddisfazione del cliente.

- FORMULAZIONE

Come precedentemente detto, il problema del cliente deve essere individuato mediante un'analisi preliminare attraverso un dialogo esplorativo che consente al consulente di raccogliere un numero sufficienti di informazioni. A seguito di tale fase, il consulente trasforma le sue idee e scoperte nella formulazione di una proposta che deve riflettere le esigenze del cliente ed essere attraente per aumentare la probabilità di ottenere l'incarico. L'obiettivo di questa fase non è riassumere al cliente le sue problematiche, ma dimostrare che il consulente ha capito ed è all'altezza di proporre una soluzione adeguata al problema. In questa fase, principalmente, il consulente espone al cliente l'approccio che intende seguire per risolvere il problema, sviluppa una *value proposition* e definisce l'obiettivo dell'incarico.

1.5.2 La realizzazione

- INIZIO

Il primo step del framework per la realizzazione di un incarico è l'*inizio* del progetto. Si tratta di una prima fase in cui avvengono la pianificazione di tempi, strumenti e modalità e ricerca di risorse adeguate.

Solo dopo che il consulente ha ottenuto l'incarico inizia la suddetta fase, in cui si definisce il tipo di piano d'azione da intraprendere e si nominano i collaboratori coinvolti nell'incarico. La natura del piano d'azione dipende essenzialmente dalle dimensioni e dalla complessità dell'incarico: un progetto ampio che coinvolge varie persone nell'arco di alcuni mesi può richiedere l'intervento di un project manager competente e con una certa esperienza; un piccolo progetto svolto da un unico consulente, invece, di solito inizia con la stesura di un semplice elenco di azioni da svolgere.

Inoltre, in tale fase si definisce lo stile che deve assumere il consulente: esperto o di processo. La differenza principale risiede nel coinvolgimento del cliente per la risoluzione dei suoi problemi; se da un lato un consulente esperto, infatti, studia e analizza il problema e suggerisce al cliente come è opportuno operare, dall'altro un consulente di processo collabora con il cliente in modo che sia lui stesso a trovare una soluzione al problema.

Un ulteriore fattore da considerare nell'elaborazione di un piano di consulenza è l'eventualità di includere una qualche attività di gestione del rischio. Gli accordi di consulenza sono soggetti a rischi di vario tipo, tra cui l'accesso di risorse e la possibile influenza negativa degli stakeholder.

Dunque, in tale fase si definiscono tutti gli elementi necessari per individuare tutto ciò di cui si ha bisogno per definire gli obiettivi.

- RACCOLTA

Qualunque sia l'approccio scelto per aiutare un cliente, è necessario che il consulente raccolga dati ed informazioni per capire la situazione del cliente e comprendere l'impatto e la gravità dei problemi. Dunque, non è necessario solo raccogliere dati di natura quantitativa ma bisogna ascoltare il cliente per ottenere quanti più dati di natura qualitativa. Prima di decidere quali informazioni reperire, è bene sapere che per ottenere un numero adeguato di dati di valore è necessario avere tempo e risorse. È importante

trovare un equilibrio e collezionare le informazioni pertinenti al problema perché non sempre avere più dati si traduce in migliore chiarezza del problema.

- RIFLESSIONE

Prima di analizzare i dati e formulare una teoria è importante pensare con chiarezza a ciò che il cliente desidera e a come creare valore. In generale, la creazione di valore deriva dall'identificazione di un problema e dalla ricerca di una soluzione. Difatti, il cliente desidera una risposta semplice e coincisa ad una sua richiesta, e non una lista infinita di fattori che potrebbero complicare solo la situazione. Dunque, un consulente, prima di proporre una soluzione immediata ed impulsiva, dovrebbe verificare se ciò che ha ideato soddisfi tre proprietà fondamentali: novità, implementazione e accessibilità. Secondo Newton (2020), le migliori idee di consulenza sono quelle innovative, che possono essere implementate e che risultano accettabili per il cliente; senza queste proprietà il consulente difficilmente creerà valore per il cliente.

- CREAZIONE

Il momento della creazione consiste nella trasformazione di idee, progetti e soluzioni in un formato effettivamente utilizzabile per il cliente. In tale fase, il consulente si assicura che le sue idee siano conformi a quanto richiesto dal cliente scoprendo se le considerazioni emerse nel momento della riflessione sono coerenti. In tal senso, il consulente deve essere in grado di mostrare in maniera semplice e chiara il suo progetto, illustrando l'iter da seguire e il presunto risultato da raggiungere. La carenza di qualità potrebbe compromettere non solo il conseguimento dell'obiettivo prefissato ma, addirittura, l'accettazione dell'incarico da parte del cliente. Si parla di *Quality Assicurance*[3], ovvero un controllo di qualità che lo stesso consulente deve eseguire prima che la sua creazione diventi pubblica. La garanzia della qualità serve, non solo a verificare la completezza e la rilevanza del progetto, ma anche ad esaminare gli eventuali rischi a cui la società può andare incontro.

- CONFRONTO

Una volta acquisiti gli elementi che il cliente possiede ed ascoltate le sue richieste ed esigenze, il consulente cerca di aggiungervi quei fattori della sua competenza,

[3] (Newton, 2020)

conoscenza e professionalità che possono promuovere dei risultati desiderati; per questo è fondamentale instaurare un rapporto di fiducia tra il committente ed il professionista
Si crea dunque un dialogo tra cliente e consulente, in cui quest'ultimo mostra il suo progetto in maniera chiara, sicura e decisa, senza divagare. L'obiettivo è quello di trasmettere certezza al cliente e fare in modo che lo stesso capisca e accetti le idee proposte. In tale relazione, non è solo il consulente a parlare; una volta illustrate le soluzioni, il cliente potrebbe aggiungere dettagli e feedback che potrebbero perfezionare o anche cambiare il lavoro del consulente.
Dal confronto è bene che il cliente percepisca chiaramente il significato delle evidenze e delle raccomandazioni formulate in modo che il cliente stesso possa metterle in pratica. Se questo non accade, il consulente non è riuscito a creare valore.

1.5.3 La chiusura

Ogni incarico di consulenza arriva al capolinea e i motivi possono essere duplici: raggiungimento dell'obiettivo o insuccesso dell'incarico. La manifestazione di quest'ultimo caso potrebbe derivare da un'incomprensione reciproca tra cliente e consulente. Può accadere che il cliente non riesce a comprendere con chiarezza il progetto del consulente esplicitato durante la fase di confronto e decide di non portare avanti il progetto. Ugualmente, può succedere che il consulente non è riuscito a trasmettere sicurezza al cliente in quanto le sue competenze non sono risultate all'altezza dell'incarico.
A prescindere dal caso, la parte più importante della chiusura è creare l'opportunità di coltivare una relazione a lungo termine con il cliente: il rapporto non deve interrompersi una volta raggiunto l'obiettivo della singola consulenza.

1.6 Costi di consulenza e struttura dei prezzi

Stabilire il prezzo delle proprie offerte è una sfida che le aziende affrontano quotidianamente, soprattutto quando ad essere in vendita sono servizi e non prodotti. La valutazione del prezzo dei beni o merci potrebbe richiede uno sforzo minore rispetto al calcolo del prezzo dei servizi in quando nel primo caso i costi di produzione sono facilmente tracciabili. Determinare, invece, il valore di ciò che costituisce i servizi, come per esempio tempo, personale, esperienza è altamente soggettivo.

Nel processo, i consulenti considerano diversi fattori al fine di stabilire un prezzo che non risulti eccessivo o inferiore ai livelli di mercato, ovvero il prezzo medio dei servizi di consulenza, poiché il rischio di perdere clienti è molto alto.

Per determinare il valore del servizio di consulenza, si tengono in considerazione due principali fattori: il *costo opportunità* del professionista, ovvero quanto il consulente è disposto ad accettare per offrire *know-how* al cliente; la *disponibilità a pagare* del cliente, ovvero quanto quest'ultimo è disposto a pagare per ottenere un servizio di consulenza.

Affinché il servizio di consulenza aggiunga valore al cliente e allo stesso tempo generi vantaggio competitivo per il professionista è necessario che la disponibilità a pagare del cliente superi il costo opportunità del fornitore. In tal senso, il consulente, sulla base del tipo di servizio che sta offrendo, tenderà a scegliere, da una parte, un prezzo inferiore o uguale alla disponibilità a pagare del suo cliente e, dall'altro, un prezzo che non sia inferiore al suo costo opportunità (Figura 4).

Figura 4 - Fattori per l'identificazione del Prezzo

Fonte: Elaborazione propria fonduta su (Consulting.com, 2020)

Declinando tale logica in un mercato più ampio in cui sono presenti più attori, sarebbe opportuno definire il valore che ogni consulente riesce ad appropriare rispetto ai competitors e alle strategie da essi adottati. In tale contesto, il professionista si appropria

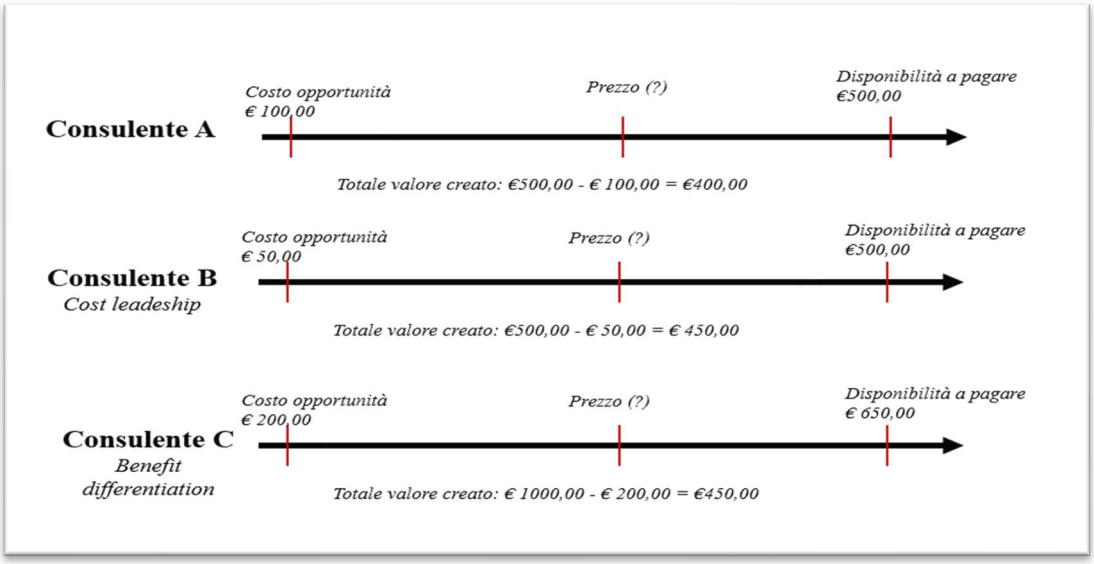
di vantaggio competitivo quando è in grado di creare più valore economico rispetto ai suoi concorrenti.

A seguire si riportano degli esempi che mostrano alcune delle situazioni che il mercato della consulenza si trova ad affrontare.

Se il consulente A fissa il suo costo opportunità pari a € 100,00 e la disponibilità a pagare del cliente per acquistare il servizio è € 500,00, il valore creato per il cliente è pari a €400,00. Il competitors B invece, adottando una strategia di *cost leadership*, offre un servizio alla pari o, almeno, prossimo ai concorrenti ma ad un prezzo molto più vantaggioso in quanto riesce a minimizzare i costi. Seguendo la suddetta situazione, se il competitors B è disposto ad offrire il servizio ad un costo pari a € 50,00 e la disponibilità a pagare del cliente rimane la stessa, € 500,00, il professionista B assume una posizione di vantaggio rispetto al consulente A in quanto riesce a creare più valore per il cliente sostenendo meno costi (tempo, competenze, personale).

Potrebbe presentarsi il caso in cui i competitors adottano una strategia di tipo *benefit differentiation*, in cui il consulente decide di offrire una vasta gamma di servizi ad hoc differenziandosi dalla massa. Essendo che si tratta di servizi customizzati, quali richiedono tempo e competenze specifiche, il costo opportunità del consulente è più alto ma allo stesso tempo i clienti saranno disposti a pagare di più per ottenere qualcosa di unico. In tale contesto, il consulente C riuscirà a creare più valore del consulente A (Figura 5).

Figura 5 -Strategie di Prezzo



Fonte: Elaborazione propria

Secondo Zipursky (2020), la struttura dei prezzi di un servizio di consulenza non è univoca poiché esistono differenti tipi di strutture che un professionista deve conoscere e scegliere sulla base del servizio che andrà ad offrire. In particolare, si distinguono:

1. Tariffa oraria

La tariffa a ore è un accordo basato sul tempo, ovvero solo in base al numero di ore lavorate. I clienti sono spesso più a loro agio con una tariffa oraria o giornaliera perché possono valutare di tanto in tanto la necessità di servizi di consulenza senza le complicazioni della maggior parte degli accordi a lungo termine.

2. Tariffa in base al progetto

I consulenti di alto livello sono soliti scegliere una tariffa per l'offerta dei loro servizi in base al progetto; a seconda delle esigenze del lavoro, del tempo e delle competenze che richiedono la pianificazione strategica e la consulenza gestionale per raggiungere l'obiettivo, il consulente può variare il prezzo del suo servizio.

3. Tariffa in base al ROI previsto

In un mondo ideale, ogni consulente sarebbe pagato in base al ritorno sull'investimento (ROI) generato dal proprio lavoro. In realtà, il metodo del ROI è poco efficace per l'offerta dei servizi di consulenza.

Da un punto di vista dei clienti, tale tariffa converrebbe in quanto gli stessi pagherebbero solo se otterrebbero dei risultati ma, dall'altro, nessun consulente, seppur consapevole del suo progetto redditizio, non è disposto a rischiare fino al conseguimento dell'obiettivo. Per tale ragione, ha più senso parlare di una tariffa fissa piuttosto che tentare di pagare in base alle prestazioni.

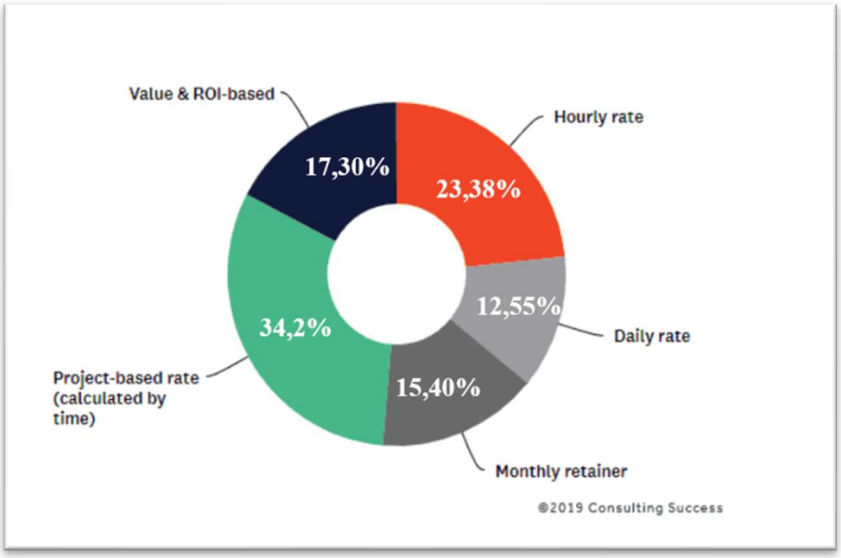
4. Tariffa mensile

Ci sono casi in cui i servizi di un consulente sono necessari su base continuativa e per questo è più appropriato un accordo di conservazione. Alcuni esempi di consulenti che prestano servizi su base ricorrente sono i consulenti legali, i consulenti IT e persino i consulenti finanziari.

In tale contesto, il consulente offre un servizio al cliente chiedendo in anticipo un compenso per assicurarsi la disponibilità ogni volta che hai bisogno di consulenza o assistenza. L'assunzione di consulenti su base mensile ti dà la garanzia di avere aiuto ogni volta che ne hai bisogno, soprattutto se lavori con società di consulenza di alto valore.

Secondo un sondaggio condotto da Consulting Success (Figura 6), sulla base di oltre 25.000 consulenti, si dimostra che il 34,2% dei consulenti per stabilire il prezzo di vendita del proprio servizio adotta la tariffa basata sul tipo di progetto. Il 23,38% dei consulenti decide di fatturare per ore ed il 17,30%, invece, utilizza commissioni basate sul valore per stabilire i prezzi dei propri progetti. Minore rilevanza hanno invece i consulenti che stabiliscono il prezzo dei loro servizi in base alle trattenute mensili (15,40%) e su tariffa giornaliera (12,55%).

Figura 6 -Analisi relativa alla struttura dei prezzi dei servizi di consulenza.



Fonte: (Zipursky, 2020)

2. LA CONSULENZA CONTABILE E FISCALE

Svolto un excursus sul settore della consulenza, i seguenti capitoli dell'elaborato si focalizzeranno sulla consulenza contabile e fiscale, analizzando il caso della società Fare Impresa 24 presso cui è si è svolta un'esperienza di tirocinio curricolare.

2.1 L'evoluzione del consulente contabile e fiscale

Far quadrare i conti in un'azienda non è semplice, soprattutto quando si parla di aziende con un enorme fatturato e un gran numero di clienti. Per questo giunge in soccorso la figura del consulente contabile e fiscale, più comunemente definito **commercialista**, l'*outsourcer* per eccellenza del mondo imprenditoriale delle PMI, ditte individuali e società, in grado di dare supporto per la gestione delle procedure amministrative, contabili e fiscali.

Il primo riconoscimento formale della professione economico-contabile avvenne a Venezia nel 1581, dove venne istituito il "Collegio de' Rasonati", primo caso al mondo di riconoscimento di un'organizzazione di professionisti contabili da parte dello Stato.

Il Collegio dei Rasonati era composto da 75 membri a cui potevano iscriversi cittadini veneziani, non esercenti di attività manuali, senza condanne penali e ammessi solo dopo aver passato un esame. Lo Stato Veneziano andò ad inquadrare una professione contabile libera, garante di una corretta gestione del denaro pubblico e di corretti rapporti economici privati, riconoscendola come carica pubblica, da conferire mediante votazione per l'espletamento di incarichi tecnico-contabili specifici.

Nel 1906 si ottenne il riconoscimento ufficiale della figura del ragioniere, una professione prevista in Italia che, dopo aver conseguito il diploma in ragioneria, operava nel campo della contabilità. Da lì a poco si comincia a distinguere tra le figure professionali il dottore commercialista, quale ha avuto non poche difficoltà ad inserirsi tra le già esistenti professioni di avvocato e ragioniere. Soprattutto con quest'ultima le differenze sostanziali di competenze erano insussistenti ad eccezione che i dottori commercialisti prevedevano il conseguimento di una laurea triennale in materie economiche. Lo Stato italiano non si pronunciò in merito a tali differenze se non per indicare che sia ragionieri che laureati in economia e commercio potessero essere iscritti nello stesso Ordine Professionale senza distinzioni.

Nel 1953 è stato emanato il DPR 27 ottobre 1953, quale definisce la costituzione dell'Ordinamento della professione di dottore commercialista (n.1067) e

dell'Ordinamento della professione di ragioniere e perito commerciale (n.1068) in cui venivano delineati i due Ordini professionali e i requisiti per l'iscrizione all'Albo.
Per "Ordinamento professionale" si intende l'organizzazione giuridica, un'istituzione di autogoverno di una libera professione riconosciuta dalla legge, avente il fine di garantire la qualità delle attività svolte dai professionisti (Concas, 2017).
Come descritto da Andreotti (1958), l'Ordinamento professionale è composto da quattro elementi costitutivi: la categoria, il corpo professionale, l'organizzazione e l'ente. La categoria comprende l'insieme di tutti coloro che esercitano una stessa professione mentre il corpo professionale ha come requisito l'iscrizione all'Albo e delimita i professionisti che, idonei all'esame, entrano a far parte dell'Albo. Il terzo elemento è l'organizzazione, intesa come struttura amministrativa del corpo professionale; infine, l'unico elemento che riconosce gli interessi del corpo professionale come meritevoli di tutela da parte dell'ordinamento giuridico è il riconoscimento sotto forma di ente pubblico dell'ordine.
L'art.1 del DPR del 27 ottobre del 1953, n. 1067 e n.1068, oltre a definire la costituzione dell'Ordinamento professionale rispettivamente del dottore commercialista e del ragioniere, delinea l'oggetto dell'attività professionale dei suddetti soggetti. In particolare, sono oggetto della professione del dottore commercialista:
a) l'amministrazione e la liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni;
b) le perizie e le consulenze tecniche;
c) le ispezioni e le revisioni amministrative;
d) la verificazione ed ogni altra indagine in merito alla attendibilità di bilanci, di conti, di scritture e d'ogni altro documento contabile delle imprese;
e) i regolamenti e le liquidazioni di avarie;
f) le funzioni di sindaco e di revisore nelle società commerciali.
Detto articolo non esaurisce l'ambito di competenza del dottore commercialista nei sei punti sopra indicati ma lascia il ventaglio delle attività aperto ad ogni sviluppo di competenze in relazione all'evoluzione della domanda di mercato, garantendo così una dinamica professionale in costante aggiornamento.
Nel 1963 nasce dalla pubblica amministrazione la Cassa Nazionale di previdenza e assistenza dei Dottori Commercialisti (CNPADC), ovvero l'ente di diritto privato che assicura, senza scopo di lucro e in autonomia gestionale, organizzativa e contabile, le funzioni di previdenza e assistenza a favore dei Dottori Commercialisti, iscritti agli Albi professionali.

Gli anni ’70 in Italia furono caratterizzati da forti cambiamenti a livello tributario; a seguito della riforma Visentini (1973) vennero abolite una serie di imposte dirette e indirette che vennero sostituite da imposte nuove come l’IVA, l’IRPEG, l’IRPERF e l’ILOR. Inoltre, furono dettate le linee fondamentali delle agevolazioni tributarie, furono riformati il modo per riscuotere le imposte dirette e furono, inoltre, stabilite disposizioni sulla revisione degli estimi e del classamento del catasto. Tutti questi cambiamenti portarono a intensificare sempre la quantità di richieste poste al commercialista in ambito tributario, in quanto la complessità delle norme e del sistema tributario italiano portavano gli imprenditori a richiedere aiuto ad esperti per il pagamento delle tasse allo Stato.

Nel frattempo, l’evoluzione è stata anche in una direzione riduttiva, ossia alcune funzioni che per il passato costituivano attribuzioni del dottore commercialista, divennero di altri. In particolare, la consulenza del lavoro e l’amministrazione di fabbricati furono attribuite a professionisti qualificati per queste materie, non necessariamente iscritti all’albo dei dottori commercialisti o dei ragionieri.

La funzione del commercialista nel corso degli anni andò a poco a poco prescindendo dalle tematiche contabili e sempre di più prendendo la veste di consulente: si affiancano a competenze di carattere tributario e amministrativo quelle di diritto societario, necessarie per supportare l’imprenditore nelle problematiche aziendali (strategia d’azienda nel suo complesso ed aspetti economici più particolari).

Si venne a creare un rapporto fiduciario tra imprenditore e commercialista, dove quest’ultimo si riteneva un vero e proprio “consigliere di affari” per il cliente nella sua conduzione di affari.

Nel 1987 venne stilato il primo Codice deontologico, ossia una raccolta di norme di condotta professionale, dal contenuto prevalentemente etico il cui dottore commercialista era tenuto a conformarsi. La norma deontologica, la cui efficacia si esaurisce all’interno dell’Ordine professionale, svolgeva e svolge tutt’ora una duplice funzione: la cognizione circa il corretto svolgimento dell’attività professionale e la disciplina per scoraggiare abusivismi e comportamenti scorretti.

Con il passare degli anni e lo sviluppo di molte normative e metodi di lavoro a carico del commercialista, la necessità di assicurare al cliente che la prestazione richiesta fosse svolta in maniera professionale divenne sempre più importante.

Il D.lgs. n.139 del 28 giugno 2005 affermò la necessità, per gli Ordini territoriali, di conformarsi al nuovo schema di regolamento contenuto nelle linee guida predisposte dal

Consiglio Nazionale per la formazione professionale continua ed obbligatoria dei propri iscritti. In particolare, il professionista per svolgere l'attività da esperto contabile avrebbe dovuto conseguire almeno la laurea triennale in materie economiche; invece, colui che avrebbe conseguito il titolo di dottore magistrale in materie economiche, dopo un periodo di tirocinio formativo e l'esame di Stato, sarebbe stato riconosciuto come dottore commercialista.
Tuttavia, il Consiglio Nazionale avrebbe dovuto valutare, promuovere e coordinare i programmi di formazione predisposti dagli Ordini locali.
Aperto tale divario tra la figura dell'esperto contabile e quella del dottore commercialista, anche l'Albo è stato separato in due sezioni, denominate rispettivamente, Sezione A- Commercialisti, Sezione B – Esperti contabili.
Per l'iscrizione alla prima sezione è necessario non solo il possesso di una laurea magistrale in scienza dell'economia o in scienze economico-aziendali, ma anche il superamento dell'esame di Stato per l'abilitazione all'esercizio della professione di dottore commercialista, al quale si accede dopo un periodo di tirocinio formativo. Il dottore commercialista è specializzato in materie fiscali, tributarie e giuridiche, al fine di garantire una corretta gestione patrimoniale. Egli può svolgere anche funzioni di amministrazione e liquidazione aziendale e possono essere attribuite cariche specifiche di sindaco e revisore del bilancio.
Gli esperti contabili, invece, si occupano della tenuta della contabilità e della consulenza fiscale sia delle persone giuridiche che fisiche. Può valutare e controllare la redazione del bilancio e la corretta tenuta della contabilità, nonché occuparsi della tassazione e della redazione dei documenti di fine esercizio. Alla figura dell'esperto contabile è stata dedicata la sezione B dell'Albo, quale richiede per iscriversi ad esso il possesso del titolo di studio triennale ed il superamento dell'esame di Stato per l'abilitazione all'esercizio della professione.
Infine, per entrambe le categorie, si ha l'obbligo del rispetto del codice deontologico, l'obbligo formativo ed è previsto un organismo di disciplina nell'ipotesi in cui i professionisti violino le norme di comportamento.

Gli anni '90 sono stati caratterizzati da una nuova cultura di impresa, che si concretizza in nuove formule e stile imprenditoriali, nella significatività dell'immagine e visibilità d'impresa come fonte di valore aggiunto, la crescita di professioni intellettuali e lo sviluppo di modelli organizzativi non gerarchici. L'innovazione tecnologica diffusa

porta a forme di connessioni di reti all'interno delle aziende e alla nascita di nuove professioni come il responsabile comunicazione, il trade marketing, etc. L'orientamento delle aziende non è più focalizzato sul prodotto ma sempre di più verso il cliente e la qualità. A riguardo, il Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, proprio negli ultimi giorni del 2017 si è riunito per stilare un regolamento per la formazione professionale continua degli iscritti negli Albi.

I provvedimenti visti evidenziano una direzione riguardo la professione, che si distacca sempre di più dall'essere una "categoria protetta", a favore di una professione che compete nel libero mercato in balia delle leggi di domanda e offerta e della libera concorrenza, in cui anche il prezzo e l'attività di marketing, per la prima volta, giocano un ruolo decisivo nel successo dello studio.

2.2 La professione economico contabile in Europa

La fine del Novecento e l'avvento del nuovo secolo sono stati caratterizzati dallo sviluppo dell'economia dovuto al fenomeno della liberalizzazione dei mercati e della globalizzazione. L'abbattimento delle barriere nazionali e la libertà di scambio generano l'incremento di domanda di beni e servizi divenuta nel tempo più articolata e complessa. La progressiva apertura dei mercati oltre i confini italiani porta all'interno del Paese figure professionali straniere con conoscenze e metodologie di lavoro diverse; di conseguenza, si alza il livello di qualità e quantità dei servizi operativi tradizionali fino a quel momento offerti. Il legame tra azienda e professionista diventa sempre più stretto ed articolato e nascono nuove funzioni strettamente connesse al settore aziendale: consulenza gestionale e organizzativa, l'analisi finanziaria e la revisione contabile e amministrativa.

Attualmente il mondo delle professioni economiche-contabili in Europa è caratterizzato da attività parzialmente similari e sovrapponibili tra loro nei diversi contesti nazionali, legate a condizioni storiche e sociologiche ed a fonti di provenienza culturale e antropologica diverse. Il quadro europeo presenta dei contrasti e differenze che, sia per professioni forensi (avvocati, notai e magistrati) che quelle economico-contabili, hanno reso problematica la predisposizione di normativa comunitaria di riferimento e l'identificazione di un'identità europea per quest'area di competenza.

Il primo passo significativo verso criteri omogenei nel settore professionale però, era stato già compiuto con le direttive CEE 89/48 del 21 dicembre 1988 e 92/51 del 18 giugno 1992, con le quali la Comunità ha dettato dei criteri per fare in modo che i titoli di studio ed il connesso accesso alle professioni fossero riconosciuti in tutti gli stati membri, così che in tutto il territorio europeo si avesse la facoltà di esercitare una professione, in forma autonoma o dipendente.

Le professioni intellettuali in Europa, si incardinano in due modelli tipici: quello angloamericano e quello italo-francese-tedesco. Il primo pone la sua forza nel mercato e si caratterizza dalla libertà del lavoratore autonomo che è arbitro delle proprie condizioni di lavoro; il secondo, invece, privilegia la condizione elitaria che svolge la propria attività in virtù di titoli accademici a servizio dello Stato.

2.2.1 Il sistema inglese

Nel territorio anglosassone, le attività professionali esercitate da professionisti sono regolamentate in cinque vie normative differenti: per *legge*, per *Royal Charter* (per regolamento), per *Company's Act*, per *autoregolamentazione* e per mezzo di *Roll* (Albo) tenuto dal ministero competente. Le figure professionali economico-contabili che si distinguono in Inghilterra sono principalmente il *registered auditor* (revisore dei conti) e l'*accountant* (dottore commercialista), una delle professioni più antiche al mondo. In particolare, quest'ultimo è disciplinato per autoregolamentazione ed organizzato in *Statutory regulatory bodies*, ovvero gli Ordini professionali. A differenza dell'Ordine professionale italiano, gli *Statutory regulatory bodies* non sono enti pubblici ma organizzazioni private e a loro è affidato il controllo sull'ammissione, la stesura dei codici deontologici e l'indicazione delle tariffe da tenere.

Diversamente da quanto avviene in Italia, in Gran Bretagna si parla di "protezione del titolo professionale" ovvero solo chi possiede il titolo può essere considerato uno specialista in materia.

Inoltre, l'attività professionale può essere esercitata in società, con la formula del *Multidisciplinary partnership*, cioè una società che mette insieme più professionisti di diverse discipline.

2.2.2 Il sistema francese

Le figure professionali economico-contabili che principalmente vengono distinte in Francia sono: *Expert-comptables* (commercialisti), *comptable agrèè* (ragionieri e periti commerciali) e *commissaired aux comptes* (revisori dei conti). I primi due sono obbligati all'iscrizione di un Ordine assimilabile all'Ordine professionale italiano dei dottori commercialisti ed esperti contabili; se tale iscrizione venisse meno i soggetti potrebbero incorrere in sanzioni penali per esercizio abusivo della professione.

In Francia, lo Stato è molto invasivo rispetto a quanto lo sia quello italiano; esso si riserva infatti il diritto di nominare i propri rappresentanti all'interno del Consiglio dell'Ordine e, essendo dotati del potere di veto, finiscono per influenzare gran parte delle decisioni prese dall'Ordine stesso.

I *commissaired aux comptes*, inquadrati in *professions liberales à statut particulier*, si differenziano dai primi perché non dotati di un organismo di rappresentanza previsto da norma di legge; l'accesso per l'esercizio a quest'ultima attività è condizionato solo dal possesso di titolo universitario e pratica triennale.

Per quanto riguarda le professioni contabili (*Expert-comptables*) l'ordinamento francese riserva a questa categoria l'attività di tenuta di contabilità e dei bilanci delle imprese e solo a condizione che ci siano questi servizi, il professionista può offrire anche consulenze in materia giuridico-fiscale e amministrativa.

2.2.3 Il sistema tedesco

Il *Wirtschaftsprufer*, ovvero il revisore legale, il *Steuerberater*, ossia il professionista che redige i conti annuali e le dichiarazioni fiscali delle imprese, sono le figure professionali economico-contabili più importanti nel territorio tedesco. A queste si aggiunge una figura marginale, il *Vereidigte Buchprufer,* un revisore contabile la cui competenza è circoscritta ai principi economici. Proprio l'attività di revisore contabile può essere esercitata sotto forma di società, con la condizione che per ottenere il riconoscimento per esercitare l'attività professionale i membri del consiglio d'amministrazione, l'amministratore e i soci siano maggioranza revisori.

2.3 Consulenza 2.0: commercialista tradizionale vs commercialista online

L'attenzione rivolta verso categorie professionali come dottori commercialisti o esperti contabili da parte di PMI, ditte individuali o società nasce dall'osservazione dell'ecosistema imprenditoriale del Paese italiano. I professionisti presidiano interi processi lavorativi in ambito amministrativo, fiscale, contrattualistico e diventano veri e propri consiglieri degli imprenditori per le scelte strategiche inerenti alla loro azienda.

Fino a qualche decennio fa, la professione del commercialista era esercitata esclusivamente presso uno studio fisico, incontrando il cliente e fornendogli direttamente documentazione e supporto durante un colloquio *face-to face*.

Negli ultimi 15 anni, la rivoluzione digitale ha segnato l'intero mercato economico, senza escludere la figura dei dottori commercialisti. L'imposizione di strumenti digitali nella comunicazione tra impresa – professionista – Pubblica Amministrazione, la creazione del profilo LinkedIn, del sito Internet di studio, l'uso dei social network, hanno cambiato il business dei professionisti, offrendo loro la possibilità di erogare servizi direttamente in rete, di essere più visibili in un network senza frontiere.

La maggior parte dei dottori commercialisti ha deciso di sfruttare a loro favore i cambiamenti in atto, accogliendo le nuove tecnologie non come un ulteriore aggravio alla loro operatività giornaliera, bensì come strumenti abilitanti a nuove opportunità di business o di competenza. In tale contesto, molti commercialisti hanno rivoluzionato la loro offerta di servizi, cominciando ad operare online: si tratta del mondo della consulenza 2.0, in cui la figura del professionista online, come avvocati, consulenti, esperti di finanziamenti, bandi europei, sono in grado di sfruttare Internet per offrire servizi ai clienti in maniera rapida, efficace ed efficiente.

Dati dell'Osservatorio Professionisti e Digital Innovation 2b2 del Politecnico di Milano mettono chiaramente in luce come gli studi professionali che hanno investito più di 10 mila euro in tecnologie e attività digitali sono passati dal 5 al 25% fra il 2018 e il 2019. Peraltro, da un confronto comparato con due altri importanti paesi dell'Europa meridionale, cioè la Francia e la Spagna, emerge con chiarezza come il l'Italia, nonostante le dimensioni relativamente più piccole dei suoi studi professionali, presenti indicatori migliori, soprattutto rispetto alla gestione telematica di documenti e procedure. E ciò dovrebbe indurre un maggiore ottimismo rispetto alla possibilità che

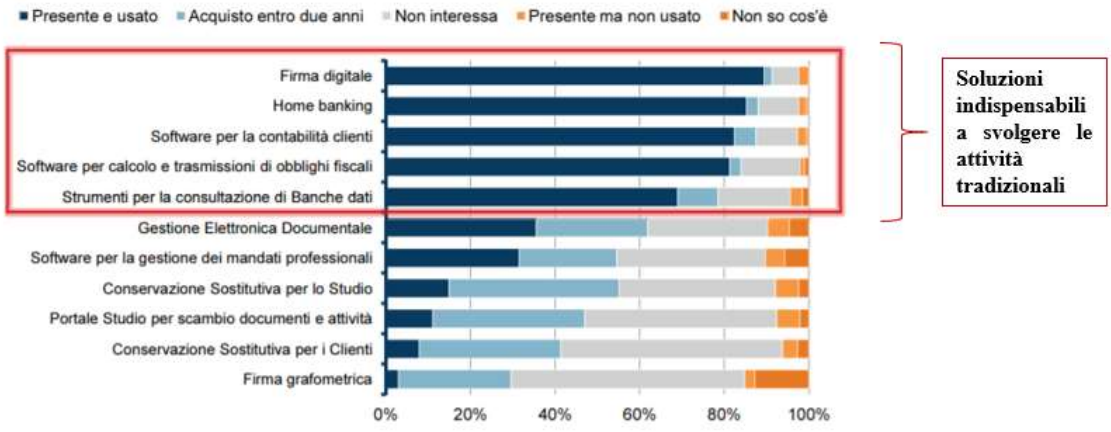
un più diffuso e capillare ingresso delle nuove tecnologie abbia modo di favorire un netto miglioramento delle prospettive di sviluppo del sistema Italia.

Il commercialista online è un comune commercialista che esegue le stesse pratiche fiscali tradizionali, utilizzando il vantaggio della tecnologia quale arreca dei benefici non indifferenti sia al cliente che al professionista stesso.
Norme fiscali che cambiano ogni anno, una lista infinita di scadenze e la riduzione del tempo da dedicare alla parte amministrativa dell'azienda dovuta all'impegno da prestare alla gestione del business, fanno sì che sempre più imprenditori si rivolgano a commercialisti via web per velocizzare ogni passaggio e assolvere gli adempimenti prima delle scadenze prefissate. Infatti, uno dei primi vantaggi per cui viene scelto il commercialista online è la sua comodità: non è necessario che il cliente si rechi fisicamente nello studio del commercialista per ritirare documenti o avere delucidazioni in merito alla sua situazione economica ma può comodamente fare tutto da casa in ogni momento della giornata. Allo stesso tempo, ottenere un servizio di consulenza digitale diventa molto più rapido rispetto al tempo necessario per rintracciare un consulente tradizionale poiché la fase di spostamento per recarsi nello studio di un professionista e attendere il proprio turno viene meno.
Un vantaggio determinante del commercialista digitale è sicuramente il prezzo competitivo del servizio. È bene sottolineare che il minor costo dei servizi offerti dal commercialista online rispetto a quelli offerti dal commercialista tradizionale non è legato ad una minore qualità del servizio piuttosto il professionista tradizionale ha decisamente maggiori costi fissi da sostenere (affitto locazione in centro città, costi segreteria, etc..).
Dopo l'arrivo del Covid-19 nel nostro Paese, quale ha costretto l'intera popolazione ad eliminare i contatti diretti, la consulenza online ha evitato l'interruzione dell'attività di milioni di professionisti e ha permesso il supporto a 360° a tutti i clienti vittime degli effetti negativi che la pandemia ha causato al sistema economico italiano.
Ancora oggi, ci sono imprenditori che rifiutavano categoricamente questo nuovo tipo di business del professionista, non accettando il concetto di non dover parlare con un commercialista a distanza senza vederlo di persona. Per questo ancora alcuni studi di commercialisti tradizionali resistono di fronte alla competizione derivante dai nuovi players digitali ma non è da dimenticare che le esigenze sono cambiate per tutti.

L'Osservatorio ICT & Professionisti della School of Management del Politecnico di Milano ha concluso una ricerca relativamente al mondo dei commercialisti ed esperti contabili sul territorio italiano, mettendo a fuoco alcune principali soluzioni IT che beneficiano l'attività dei commercialisti.

Considerando come base empirica di riferimento 368 commercialisti ed esperti contabili, una parte di loro comprende e cerca di adattarsi o, ancora meglio, di sfruttare a proprio favore i benefici della *digital innovation*. Purtroppo, questa parte di commercialisti "d'avanguardia", rappresenta ancora una quota ridotta del totale della categoria. Se si analizzano le principali soluzioni e gli applicativi presenti negli studi di commercialisti ed esperti contabili (Figura 7), si può concludere che, tralasciando alcune tecnologie indispensabili, senza le quali non si potrebbero erogare alcuni servizi, sono ancora una minoranza gli studi che dispongono di un "asset tecnologico" ampio e variegato.

Figura 7- Utilizzo attuale e propensione all'acquisto delle principali ICT negli studi di commercialisti ed esperti contabili



Fonte: (Rorato & Santorsola, 2014). Base empirica di riferimento: 368 commercialisti ed esperti contabili

In generale la categoria non è particolarmente contraria – a livello teorico – a tale rivoluzione digitale. Alla prova dei fatti, però, molti commercialisti fanno fatica a implementare le soluzioni innovative. Per loro stessa ammissione, le principali cause che ostacolano la diffusione delle tecnologie informatiche all'interno dei loro studi sono (Figura 8): la scarsa alfabetizzazione informatica dei titolari (32%) e del personale di studio (21%), gli elevati costi dei software e delle soluzioni (30%) e la difficoltà di conoscere la reale offerta del mercato (23%).

Figura 8- Le principali cause che ostacolano la diffusione delle ICT per i commercialisti ed esperti contabili

Fonte: (Rorato & Santorsola, 2014). Base empirica di riferimento: 368 commercialisti ed esperti contabili

2.3.1 Come opera il commercialista online

Negli ultimi tempi la tendenza a rivolgersi ad un consulente a distanza è aumentata in quanto l'elevato sviluppo di mezzi di comunicazione ha permesso il superamento della classica formula dello studio di commercialisti in centro città, impossibile da raggiungere. Interfacciarsi con un commercialista online spesso suscita scetticismo nel cliente a causa della distanza preferendo un incontro fisico ed interattivo con il consulente. In realtà è molto più semplice di quanto possa sembrare.

Ogni società o studio di consulenza digitale partecipa al *professional networking* o *social networking* per agevolare l'interazione clienti. Tali networks vengono utilizzati in primo luogo per la presentazione dei professionisti ai clienti, evidenziando quelle che sono le loro specializzazioni, attività svolte, localizzazioni geografiche, tipologia di clientela, software utilizzati, etc.

Il potenziale cliente, interessato all'acquisto di un servizio di consulenza contabile e fiscale, filtra, dai diversi canali di distribuzione, l'offerta più inerente ai suoi bisogni e fissa un appuntamento per una prima consulenza conoscitiva gratuita. Una volta avvenuto il colloquio conoscitivo, il commercialista invierà il preventivo con le tariffe espresse in modo che il cliente possa decidere se accettare la proposta fornitagli dal commercialista online. Nel caso affermativo, si prosegue con un ulteriore consulenza più approfondita e la stipula di un contratto tra le parti, per dimostrare che il rapporto tra commercialista e cliente sia basato su assoluta fiducia e quindi trasparenza.

Per riscontrare notevoli benefici in termini di tempo e di interfaccia con il cliente, le società di consulenza digitali accedono da remoto ai dati e alle informazioni condivise con i propri clienti attraverso software fruibili in modalità *cloud computing*. Si tratta di soluzioni altamente innovative che consentono di condividere, per esempio, la contabilità della clientela, documenti ed informazioni relative ad ogni cliente.
La discreta specializzazione che i commercialisti hanno raggiunto negli anni relativamente all'informatizzazione delle loro attività ha consentito di differenziare i servizi offerti da quelli tradizionali. La condivisione dei dati, delle informazioni e di tutti i documenti verso i clienti ha aggiunto valore ai servizi di consulenza contabile e fiscale, aumentando sia la soddisfazione degli utenti finali che la fidelizzazione verso i commercialisti digitali.

2.4 Tipi di organizzazione

Se tradizionalmente il libero professionista è abituato ad essere operativo per progetti professionali individuali, oggi le circostanze dell'ambiente esterno non gli consentono più di operare in tal senso.

Da sempre, i commercialisti hanno preferito svolgere la loro attività professionale presso il proprio **studio professionale unipersonale**. Si tratta di una realtà particolarmente condivisa dai commercialisti ancora oggi (Tabella 1), caratterizzata da piccole dimensioni e da un'organizzazione dell'attività professionale molto elementare, in cui emerge la figura del titolare accompagnata dalla segreteria ed eccezionalmente da qualche collaboratore. La crisi del 2008 ha avuto degli effetti negativi sull'economia italiana e contribuì al cambiamento dell'attività di molte figure professionali così come per altri settori dell'economia.

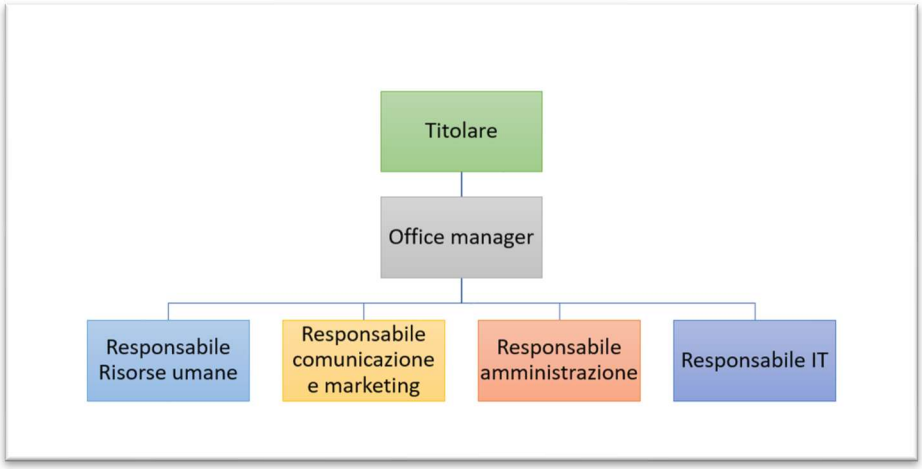
Fattori come concorrenza, riduzione dei costi e accrescimento della qualità delle prestazioni stavano delineando nuove tipologie di studi professionali, ovvero strutture organizzative di più ampie dimensioni, articolate in divisioni, con staff di collaboratori, managing partner e soci.

Si aggiungono, quindi, nuove figure manageriali allo studio e l'organigramma si amplia prevedendo la figura dell'*Office manager*, quale coordina eventuali risorse manageriali a capo dei singoli settori o attività (responsabili marketing e comunicazione, i responsabili risorse umane e così via) (Figura 9). L'Office manager riveste un ruolo strategico per il buon andamento della organizzazione dello studio e spesso anche per il suo sviluppo, svolgendo funzione propulsiva in merito. Le altre figure professionali all'interno dell'organigramma possono essere:

- *Responsabile delle risorse umane*, quale si occupa dell'assunzione di nuove risorse, della formazione interna, della gestione contrattuale del personale e degli aspetti retributivi.
- *Responsabile comunicazione e marketing* quale ha il compito di gestire tutta la comunicazione dello studio verso i media, gli operatori di settore, per pianificare e gestire campagne marketing e per organizzare eventi.
- *Responsabile dell'amministrazione* che si occupa di tutte le attività amministrative, contabili e gestionali di supporto ai colleghi degli altri settori; inoltre, tale figura si occupa anche della reportistica, contrattualistica fino alla stesura dei bilanci.

▪ *Responsabile dei sistemi informatici* dello studio, impegnato nella gestione, sviluppo e manutenzione degli aspetti informatici, dall'apertura degli account e-mail dei professionisti di studio alla gestione del sito Internet, alla manutenzione dei computer e della rete.

Figura 9- Nuove figure professionali nello studio di un professionista



Fonte: (Catarozzo, 2020)

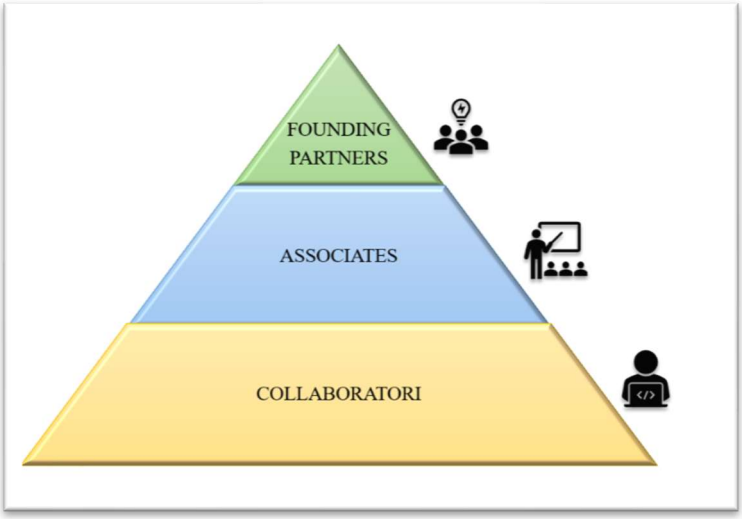
Nel tempo, una delle forme giuridiche prescelta dai professionisti per esercitare la propria attività è stato lo **studio associato,** un'organizzazione più complessa e strutturata rispetto alle precedenti che consente la condivisione degli spazi tra differenti professionisti che si compensano e/o competono a vicenda.

Tale struttura organizzativa è di tipo piramidale (Figura 10): al vertice vi sono i soci fondatori (*founding partners*), i quali hanno costituito lo studio e tutti o una parte di essi potrebbero comporre il Consiglio direttivo, laddove previsto; in tal caso sarebbe quest'ultimo il vero organo supremo che prende le decisioni strategiche per lo studio.

A livello intermedio della piramide organizzativa dello studio sono presenti gli *Associates* o partners che partecipano pro quota agli utili dello studio. Spesso si distinguono figure senior con quote maggiori e anche figure junior. A seconda dell'organizzazione prescelta dallo studio, gli Associates compongono la propria retribuzione con una quota di utili dello studio, oltre che una retribuzione mensile fissa.

A livello inferiore della piramide organizzativa vi sono i *collaboratori* che sono professionisti di studio che ricevono una retribuzione fissa ed eseguono i compiti affidati.

Figura 10- Professionisti e ruoli dello studio associato



Fonte: (Catarozzo, 2020)

Un'altervativa per ridurre i costi fissi che ogni professionista dovrebbe sostenere per svolgere la sua attività è lo **studio condiviso** con altri professionisti. In tal caso, lo studio è diviso per ambienti lavorativi distinti, in cui liberi professionisti apparteneti a fasce di attività analoghe o diverse, occupano stanze individuali, condividendo spazi comuni di lavoro e dividendo le spese ordinarie e straordinarie.

Nel tempo, la normativa italiana ha preso atto del mutato contesto in cui i professionisti si trovano ad operare e ha inserito nella Legge di stabilità 2012 (Legge 12 novembre 2011, n.183) la possibilità per i professionisti di costituire **società tra i professionisti (STP)** per l'esercizio dell'attività professionale, sempre nei limiti di quanto previsto dal sistema ordinistico. Una società tra professionisti è costituita secondo uno qualsiasi dei modelli societari consentiti che abbia ad oggetto l'esercizio di una o più attività professionali. La società tra professionisti può essere mono-disciplinare, se l'oggetto sociale prevede l'esercizio di una sola attività professionale, oppure multidisciplinare, se l'oggetto sociale prevede l'esercizio di più attività professionali.

In tale contesto, grazie alla presenta di diverse figure professionali, magari ciascuna a capo di un dipartimento dotato di una propria articolazione, è possibile soddisfare nello stesso tempo più richieste o richieste più complesse. Quando si lavora con una mentalità individualista si tende ad accettare il controllo e a fare un'attività a basso valore aggiunto o a non fare un'attività per mancanza di tempo. Il lavoro di squadra, invece, ottimizza le risorse e rende più efficienti i professionisti, ma bisogna fare un salto di mentalità e avere il coraggio di lavorare in team.

Secondo l'Indagine statistiche 2018 sui dottori commercialisti ed esperti contabili, si riscontra che la maggior parte dei rispondenti (61,3%) ha indicato come tipologia di organizzazione per esercitare la propria attività professionale lo studio individuale. Lo studio associato è stato indicato dal 20,1% mentre lo studio condiviso, ovvero le forme organizzative basate sulla ripartizione delle spese tra professionisti comunque individuali, è indicato dal 13,9%. Infine, le STP sono ancora in piccola percentuale (2,2%) ma in continua crescita (Tabella 1).

Tabella 1 - Tipologia di studio professionale

Tipo di organizzazione	Percentuale %
Studio individuale	61,3%
Studio associato	20,1%
Studio condiviso (ripartizioni spese)	13,9%
Società tra professionisti (STP)	2,2%

Fonte: (Di Nardo, Indagine statistica 2018 dei dottori commercialisti ed esperti contabili, 2018)

In definitiva sono molteplici le opportunità organizzative con cui oggi condurre l'attività professionale; ciascuna forma presenta i propri vantaggi e risponde a particolari esigenze e target di mercato. La managerialità ormai ha coinvolto il professionista per sviluppare competenze e capacità per migliorare le performance e raggiungere i risultati senza spreco di risorse. Tali elementi si uniscono a scelte logistiche e organizzative adeguate affinché si possa raggiungere il successo.

3. ANALISI DEL SETTORE DELLA CONSULENZA CONTABILE E FISCALE

3.1 I numeri della professione

La tredicesima edizione del Rapporto 2020 statistico sull'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili[4] offre una panoramica della dimensione e della concentrazione del mercato dei Dottori Commercialisti in Italia.

Dal 2008 al 2020, gli iscritti alla Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Dottori Commercialisti (CNPADC) sono aumentati del 25,1% (+19.707) e gli iscritti all'Albo dei dottori commercialisti sono aumentanti del 10,5%, contando, ad oggi, 118.755 unità. Il trend nazionale non è omogeneo a livello territoriale; in particolare nel Nord Italia la crescita media è stata superiore (+13,6%) rispetto al Centro (+10,7%) e al Sud (7%) (Tabella 2).

Tabella 2- Dinamica degli iscritti all'Albo. Periodo 2008-2020*

Localizzazione	01/01/08	01/01/20	Var.	Var.%	Var.% media
Nord	43.666	49.609	5.943	13,6%	1,1%
Centro	23.127	25.598	2.471	10,7%	0,9%
Sud	40.706	43.568	2.862	7,0%	0,6%
Italia	107.499	118.775	11.276	10,5%	0,9%

**Dati dal 1° gennaio di ogni anno. Fonte: Elaborazione propria fondata su (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020)*

Focalizzando l'attenzione sul biennio 2018-2019 (Tabella 3), al 1° gennaio 2020 la dinamica degli iscritti all'Albo nel territorio italiano si presenta come segue: nel Nord (+0,6% leggermente in calo rispetto al 2018) la crescita è più del doppio rispetto al Centro (+0,2% contro il 0,3% del 2018), mentre al Sud si registra un ulteriore calo (-0,5% rispetto al -0,3% del 2018).

[4] Il Rapporto 2020 presenta i dati relativi agli iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e i dati relativi ai singoli Ordini territoriali. Si tratta della tredicesima edizione del Rapporto statistico sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, la cui prima edizione risale al 2008 (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020).

Tabella 3- Dinamica degli iscritti all'Albo. Periodo 2019-2020*

Localizzazione	01/01/19	01/01/20	Var.	Var.%	Quota % sul totale
Nord	49.308	49.609	301	0,6%	41,8%
Centro	25.558	25.598	40	0,2%	21,6%
Sud	43.773	43.568	-205	-0,5%	36,7%
Italia	118.639	118.775	136	0,1%	100,0%

**Dati dal 1° gennaio di ogni anno. Fonte: Elaborazione propria fondata su (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020)*

Nel decennio 2008-2020, il tasso di crescita del numero di iscritti all'Albo si è dimostrato decrescente (Tabella 4) e ciò si attribuisce principalmente a un calo dei redditi medi professionali (circa dell'11%). In particolare, l'incremento in valore assoluto del numero di iscritti all'Albo nel 2020 si riduce di 136 iscritti, inferiore a quello dell'anno precedente quando l'incremento era stato di 306. Un tasso di crescita così piccolo non si era ancora registrato nell'ultimo decennio; una plausibile, se non certa, ragione per la quale si registra tale decremento è l'effetto negativo che la pandemia Covid-19 ha provocato all'intero sistema economico italiano.

Tabella 4- Iscritti all'Albo e iscritti alla Casse di previdenza. Periodo 2008-2020*

Anni	Iscritti albo	Tasso di crescita	Iscritti classe	Tasso di crescita
2008	107.499	--	78.601	--
2009	109.474	1,8%	81.038	3,1%
2010	110.787	1,2%	82.905	2,3%
2011	112.164	1,2%	84.976	2,5%
2012	113.235	1,0%	87.003	2,4%
2013	114.041	0,7%	88.613	1,9%
2014	115.067	0,9%	89.970	1,5%
2015	116.245	1,0%	92.345	2,6%
2016	117.352	1,0%	94.455	2,3%
2017	117.916	0,5%	95.498	1,1%
2018	118.333	0,4%	96.248	0,8%
2019	118.639	0,3%	97.328	1,1%
2020	118.775	0,1%	98.308	1,0%
Var.% 2020/2008	+10,5%		+25,1%	

**Dati dal 1° gennaio di ogni anno. Fonte: Elaborazione propria fondata su (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020)*

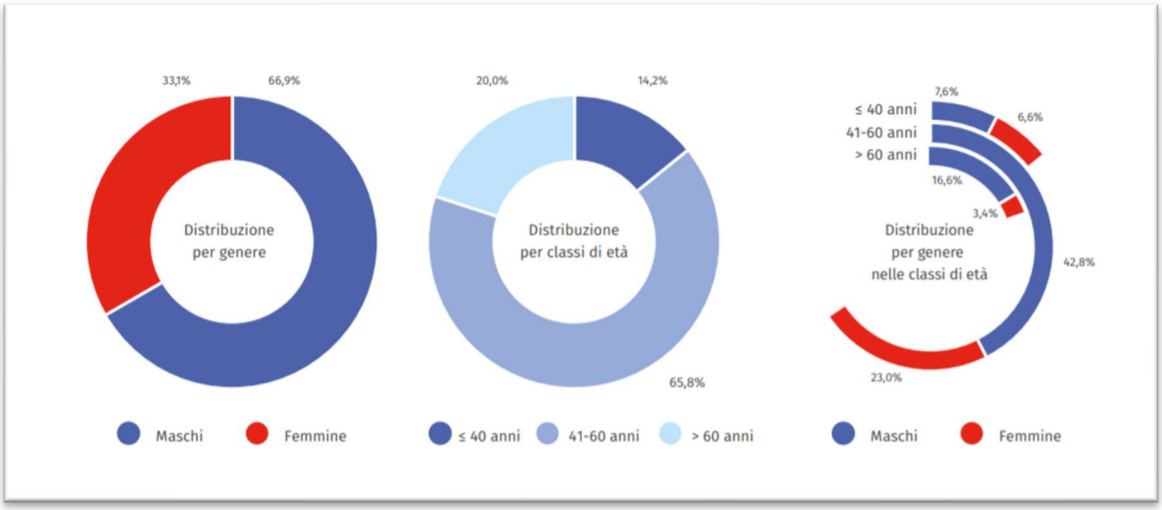
Tenendo in considerazione come caratteristiche il genere e l'età per analizzare la distribuzione dei commercialisti ed esperti contabili sul territorio italiano, si rileva che, al 1° gennaio 2020, dei 118.775 iscritti all'Albo, le donne sono pari al 33,1% (+0,3 sul 2018). La regione con la più alta percentuale di donne iscritte è in assoluto l'Emilia-Romagna (41,3%) seguita dal Piemonte (40,2%). Al 1° gennaio 2008 le donne erano il 28% e in dieci anni sono aumentate complessivamente di 5,1 punti percentuali.

Relativamente alle classi di età, il maggior numero di donne in carriera ha un'età compresa tra 41 e 60 anni, tuttavia il genere maschile nel settore della consulenza contabile e fiscale prevale in ogni fascia di età.

I giovani (≤ 40 anni) risultano pari al 14,2%, percentuale inferiore di -4,2% rispetto al 2018; gli stessi sono passati dal 29,9% del 2009 al 14,2% del 2019, con una perdita di 15,7 punti percentuali.

Al 1° gennaio 2020, gli iscritti nella classe 41-60 passano dal 64,7% al 65,8%, mentre gli over 60 salgono dal 16,9% al 20% (Figura 11).

Figura 11- Distribuzione per genere e per classe di età. Anno 2019



Fonte: (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020)

L'analisi per macroaree territoriali mostra come nell'Italia Meridionale si continui a registrare la più bassa percentuale di donne (30,2%) rispetto al Centro dove le professioniste raggiungono il 32,9% e nel Nord in cui la percentuale sale al 35,8%. Gli uomini, invece, al contrario delle donne, si localizzano maggiormente al Sud (69,8%).

Il Nord è la zona geografica con più giovani Commercialisti: gli iscritti fino a 40 anni raggiungono il 16,7%, a differenza del Centro (13,6%) e del Sud (11,8%) con percentuali inferiori di iscritti con età inferiore ai 40 anni.

Nonostante il Meridione trionfa con la più alta percentuale di professionisti in età compresa tra 41 e 60 anni (70,9%), la stessa zona geografica registra la più bassa percentuale di over 60 (17,4%), il quale quest'ultima raggiunge una percentuale più elevata nel Nord (21,7%) (Tabella 5).

Tabella 5- Struttura Anagrafica degli iscritti all'Albo. Anno 2019

Localizzazione	Maschi	Femmine	≤ 40	41-60	>60
Nord	64,2%	35,8%	16,7%	61,6%	21,7%
Centro	67,1%	32,9%	13,6%	65,3%	21,1%
Sud	69,8%	30,2%	11,8%	70,9%	17,4%
Italia	66,9%	33,1%	14,2%	65,8%	20,0%

Fonte: Elaborazione propria fondata su (Di Nardo & Scadocci, Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2020)

3.2 Concorrenza

Il settore della consulenza contabile e fiscale si mostra sempre più eterogeneo, per cui è necessario definire a priori quale siano le caratteristiche della concorrenza che si instaura tra i players operanti sul mercato. In prima istanza, si distinguono due tipologie di figure professionali: commercialisti fisici e commercialisti digitali. Questi ultimi si ritengono competitors indiretti dei primi in quanto operanti verso lo stesso target di mercato ma offrono servizi di consulenza in maniera differente dai commercialisti fisici.

Il mercato dei commercialisti tradizionali, quello a cui ditte individuali, società e PMI locali si rivolgono per il supporto della propria contabilità e fiscalità, ha ridotto la sua concentrazione nel tempo (Tabella 4) diventando sempre meno redditizio. È bene sottolineare che le varie crisi economiche, che hanno innescato pesanti effetti negativi all'economia italiana, e l'industrializzazione verso un'era tecnologica hanno contribuito alla riduzione dei redditi medi dei dottori commercialisti.

Prima del dopoguerra, la concentrazione del mercato dei dottori commercialisti era alta e la limitata presenza di canali di comunicazione rendeva il cliente più fedele non tanto per l'effettivo apprezzamento del lavoro professionale ma per la difficoltà di conoscere altre figure. Oggi, invece, le informazioni sono disponibili a tutti con costi di accesso irrisori, le notizie circolano alla velocità della luce e in pochi minuti è possibile accedere ad informazione preziose circa la completezza e la qualità dei servizi dei players di un mercato.

In tale contesto, la percezione degli imprenditori o società nei confronti delle attività tradizionali come i dottori commercialisti cambia: la visione di acquisto per un servizio di gestione della contabilità e trasmissione dei dichiarativi è ormai quella di una "*commodity*", ovvero di un servizio non differenziale per l'azienda e che può essere erogato da qualsiasi commercialista in modo indifferente, o addirittura di mero adempimento burocratico senza nessuno scopo utile all'azienda.

Questa situazione è stata provocata principalmente da due fattori: un aumento della concorrenza sulle attività tradizionali, non solo da parte di altri dottori commercialisti che operano a livello locale, ma soprattutto da nuove figure quali i CAF, le Associazioni di Categoria e una complicazione legislativa che per il commercialista si traduce in lavoro aggiuntivo che non viene percepito dal cliente. Ne consegue che spesso gli acquirenti vanno alla ricerca del fornitore che applica i prezzi più bassi, senza riuscire a giudicare la qualità del servizio.

L'elevata concorrenza e la poca differenziazione del servizio si traducono in una "guerra" di tariffe, dove nessuno degli attori – né il professionista, né l'impresa stessa – ne esce vincitore. Tuttavia, molti commercialisti per far fronte a tale contesto competitivo hanno deciso di ampliare il loro business, cimentandosi sull'offerta del servizio di consulenza contabile e fiscale da erogare tramite il web. Questa iniziativa ha permesso ai professionisti sia di differenziarsi sia di intraprendere nuove opportunità che il mondo digitale offre.

Analizzando il settore dei commercialisti digitali, questo presenta caratteristiche di concorrenza imperfetta, ovvero una forma intermedia tra la concorrenza e il monopolio. Questo significa che ogni professionista può adottare una strategia di differenziazione del servizio, reale o percepita, per ridurre il grado di concorrenza degli altri commercialisti. Ogni player, infatti, assume le vesti di un monopolista in quanto deve soddisfare la domanda offrendo servizi simili ma che vengono percepiti differentemente dai clienti stessi.

Inoltre, diversi dottori commercialisti, soprattutto i più giovani, hanno stabilito il loro business sul web offrendo servizi, non solo a livello locale, ma anche nazionale se non europeo. Grazie ai nuovi mezzi di comunicazione e alle nuove tecnologie, erogare un servizio di consulenza contabile e fiscale a distanza è diventato possibile in maniera differente dal servizio offerto dal commercialista tradizionale, personalizzandolo e distinguendolo anche dai servizi offerti dai competitors diretti (Paragrafo 2.3).

Sono diverse le società che si stanno cimentando nel mercato digitale, in particolare si distinguono: Flextax.it, PartitaIva24.it, Ilcommercialistaonline.it, Fiscozen.it, Myaccounting.it e Fiscomania.com.

Il target di clienti a cui si rivolgono principalmente tali società sono ditte individuali, in particolare coloro che esercitano l'attività di e-commerce, artigiani o professionisti che hanno tutti i requisiti per aderire al regime fiscale agevolato, il cosiddetto regime forfettario. Si tratta di clienti che richiedono assistenza da un punto di vista fiscale e contabile, facilmente gestibili a distanza e senza particolari adempimenti, salvo eccezioni. Inoltre, un target di clienti secondario potrebbe essere quello delle ditte individuali, professionisti o agenti procacciatori che seguono il regime fiscale tradizionale ordinario. Infine, non si esclude la possibilità di poter offrire servizi di consulenza contabile e fiscale tramite web verso società.

I servizi di consulenza contabile e fiscale offerti dalle suddette società si presentano pressoché uguali ma ciò che guida la scelta di un players rispetto ad un altro è, oltre al

prezzo, il modo in cui viene erogato il servizio e la disponibilità del professionista verso i clienti.

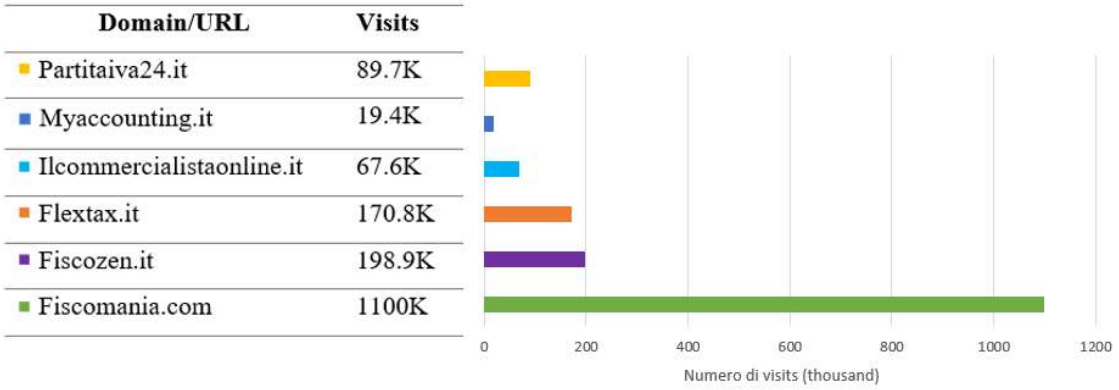
Offrire alta proprietà intellettuale in maniera opportuna e coerente alle esigenze del cliente è l'obiettivo di tutti i commercialisti ed un professionista privo di esperienza e di abilità rilevanti non potrà mai creare valore per competere nel settore. Questo accade perché la proprietà intellettuale permette una certa differenziazione, migliora gli approcci, velocizza i processi e riduce i rischi, ma non elimina mai la necessità di rivolgersi a un consulente competente.

3.2.1 La concorrenza sul web

Il web e altre piattaforme digitali offrono tante altre opportunità ai commercialisti digitali su cui competere: la notorietà del blog, l'offerta di contenuti informativi chiari e semplici, le visualizzazioni su YouTube e la presenza sui social sono tutti elementi di confronto per determinare i migliori players nel settore.

A riguardo, è stato condotto un primo studio relativo al confronto tra i numeri di visitatori dei websites di ogni società. In particolare, è stato considerato come indicatore *visits*, ovvero il numero di utenti che navigano sul sito web per il tempo in cui la sessione è attiva. L'analisi è stata condotta tramite il sito Semrush.it quale ha restituito un primo confronto tra i siti web dei principali competitors del settore relativo al numero di visitatori (Figura 12).

Figura 12- Numero di visitatori dei siti web tra competitors



Fonte: Elaborazione propria su dati prelevati dal sito web SemRush.it

L'analisi rileva che Fiscomania.com si posiziona al primo posto per il maggior numero di visite sul sito web. La ragione per la quale tale società rileva grande successo sul web scaturisce dal fatto che possiede un team di risorse che si dedicano al blog piuttosto che al servizio di consulenza contabile e fiscale vero e proprio.
A seguire, con un numero di visits pari a 198.9K si posiziona il dominio Fiscozen.it superando Flextax.it per una differenza di 28.1K visits.
PartitaIva24.it, negli ultimi anni, ha incrementato il numero di visite del sito web raggiungendo, ad oggi, 89.7K di visits grazie all'aumento di contenuti di qualità e la rivisitazione del sito web.
Ilcommercialistaonline.it si classifica al quinto posto per il numero di visite del sito web, invece il dominio Myaccounting.it rileva solo 19.4K visits, Quest'ultima società acquisisce un numero di visitatori del sito web inferiore rispetto alla media.

Un secondo studio viene focalizzato sulla *visibility* sul web delle principali società di consulenza contabile e fiscale digitali italiane. Per una società avere alta visibilità online significa permettere agli utenti che navigano in rete di atterrare sulla propria pagina senza riscontrare difficoltà o senza dilungarsi nella ricerca. L'analisi della concorrenza sul web viene dunque analizzata prendendo in considerazione dieci tra le più comuni *keywords* relative al settore, ovvero parole chiave che un qualsiasi potenziale cliente interessato ad un servizio di contabilità potrebbe digitare. Le keywords scelte sono indicate in Tabella 6 mentre i risultati sono esposti in Figura 13 e Figura 14

Tabella 6- Keywords più comuni al settore della consulenza contabile e fiscale

	KEYWORDS
1	Flat tax detrazioni fiscali
2	Come passare da regime ordinario a regime forfettario
3	Codice ateco 47.91.10
4	Cambiare commercialista
5	Fatture intracomunitarie
6	Costi partita iva per professionista
7	Costi partita iva per e-commerce
8	Come aprire partita iva online gratis
9	Calcolo tasse partita iva per regime forfettario
10	Partita iva regime forfettario 2020

Figura 13 - Ranking Distribution

Distribuzione dei ranking

Dominio	Visibilità	Top 3	Top 10	Top 20	Top 100
partitaiva24.it Tu	17.838%	1	5	7	10
flextax.it	17.401%	3	8	8	10
fiscomania.com	16.066%	2	3	6	10
fiscozen.it	14.887%	2	3	5	8
ilcommercialistaonline.it	12.552%	1	2	5	9
fiscoeasy.it	3.530%	1	1	2	5
commercialistatelematico.com	1.360%	0	0	3	5
myaccounting.it	1.151%	0	0	2	5

Fonte: SemRush.it
**Top 3: dominio che si colloca tra i primi 3 link di Google*
***Top 10: dominio che si colloca tra i primi 10 link di Google*
****Top 20: dominio che si colloca tra i primi 20 link di Google*
*****Top 100: dominio che si colloca tra i primi 100 link di Google*

L'analisi è stata svolta attraverso il sito web Semrush.it che restituiste la visibilità del sito delle aziende e la posizione sul motore di ricerca in base alle parole chiave scelte (Tabella 6).

Dall'analisi si rileva che PartitaIva24.it ha una visibilità online del 17.838%; in particolare, tale società si trova in Top 3 di Google con 1 keywords sulle 10 scelte, con 5 keywords su 10 è in Top 10 e viene visualizzata in Top 20 per 7 keywords su 10. Importante risultato raggiunge in Top 100 con 10 keywords su 10, insieme ai due più temuti players Flextax.it e Fiscomania.com.

Con soli 0.437 punti percentuali in meno rispetto al primo classificato, Flextax.it si posiziona al secondo posto per la visibilità del suo dominio. Essa conquista la Top 3 con 3 keywords sulle 10 scelte, trionfando con 8 keywords su 10 sia in Top 10 che in Top 20.

Fiscomania.it ha una visibilità ridotta di circa un punto percentuale rispetto ai primi competitors. Nonostante tale società si ritrovi in Top 3 con 2 keywords su 10, rivela minor successo in Top 10 (3 keywords su 10) ed in Top 10 (6 keywords su 10).

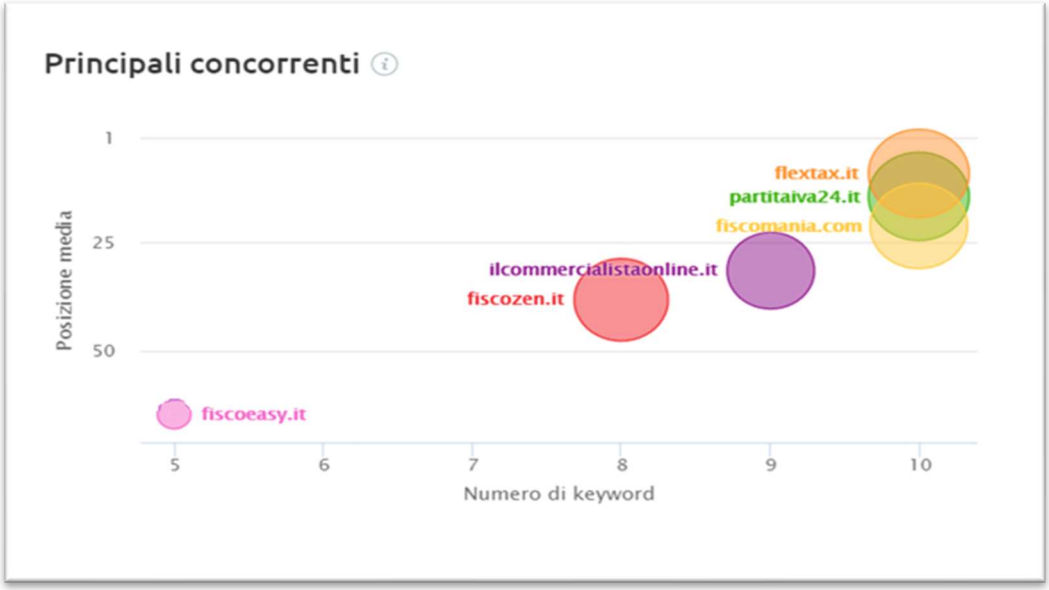
Fiscozen.it rileva una visibilità complessiva del 14,887% sul web; in particolare con 2 keywords su 10 si posiziona in Top 3, con 3 keywords su 10 in Top 10 e con 5 keywords su 10 in Top 20 insieme al rivale ilcommercialistaonline.it. Tuttavia, Fiscozen.it è presente in Top 100 per 8 keywords su 10.

Con una riduzione di poco più due punti percentuali dalla precedente società, si posiziona Ilcommercialistaonline.it, il quale con 1 keywords su 10 è in Top 3 e con 2 keywords su 10 è in Top 10. Nonostante riscuote poca notorietà in Top 20, in Top 100 ilcommercialistaonline.it ha una visibilità per 9 keywords su 10.

A distaccarsi fortemente dai suddetti competitors è Fiscoeasy.it, il quale registra una visibilità rispettivamente del 3,530%. Sia in Top 3 che in Top 10 è visibile solo per una keyword tra le 10 keywords prescelte, confermando la sua bassa visibilità anche in Top 20 e Top 100 rispetto agli altri competitors.

Infine, Ilcommercialistatelematico.com e Myaccounting.it non raggiungono particolare visibilità sul web, posizionandosi tra le Top 20 e le Top 100 con poche keywords.

Figura 14 - Top 100 tra competitors



Fonte: SemRush.it

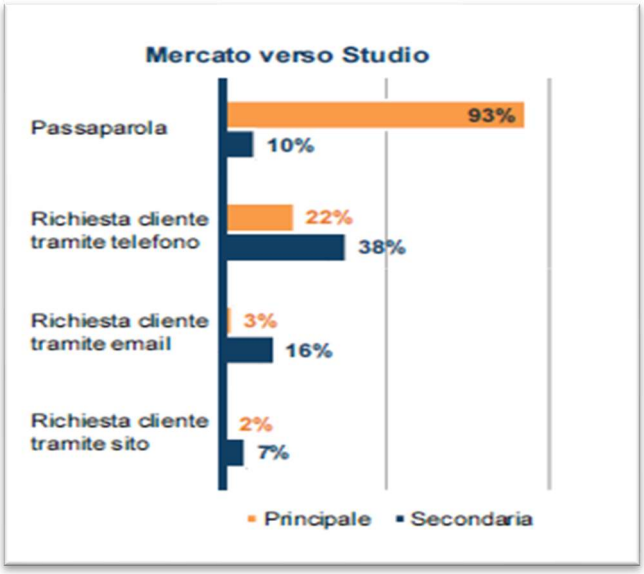
3.3 Canali di distribuzione nel settore della consulenza contabile e fiscale

Lo scenario odierno mette innumerevoli tecnologie e strumenti al servizio di imprese e professionisti, costringendoli a censire quelli migliori per raggiungere gli obiettivi di marketing fissati. La scelta dello strumento giusto non è mai facile e varia in base a una serie di fattori quali obiettivi, target e aspettative. È importante che ogni professionista abbia consapevolezza di cosa voler trasmettere ai propri clienti ideando un progetto di marketing che raggiunga i risultati attesi. Il professionista deve essere in grado di sviluppare doti da imprenditore per valorizzare la propria attività, per gestire le relazioni e mantenere attivo un network di contatti in modo da sviluppare nuove occasioni di business.

Molti professionisti stanno cercando di mettere a disposizione dei clienti nuovi strumenti digitali reattivi (telefono, e-mail e sito) per l'engagement, ma il metodo del passaparola rimane sempre il più utilizzato (Figura 15). Il motivo per il quale quest'ultimo metodo risulti così efficace deriva dall'offerta di servizi in quanto, non essendo valutabili prima dell'erogazione, l'acquirente cerca pareri da chi ne ha già fruito per conoscerne le caratteristiche.

Per la sua efficacia ed efficienza il passaparola non è scomparso nel tempo ma si è anzi rafforzato: oggi si parla di passaparola digitale, presente sulle piazze di discussione online e social network (Twitter, LinkedIn, YouTube, Facebook).

Figura 15- L'acquisizione di nuova clientela: i metodi reattivi



Fonte: (Rorato & Santorsola, 2014)

Dunque, anche lo studio professionale si ritrova a fare i conti con il mondo della comunicazione del marketing, usufruendo anche di canali a contenuto proattivo, quelli dove le società di consulenza o i professionisti intervengono con iniziative proprie per cercare nuova clientela senza aspettare che qualcuno "bussi alla porta".

Il professionista si dedica alla creazione di nuove *public relations*, per esempio partecipazioni ad eventi o a gruppi sui social, l'organizzazione di eventi e altre forme di *public speaking,* i quali consentono di implementare la rete di contatti e fidelizzare i clienti acquisiti. Inoltre, per guadagnare autorevolezza sui social media è necessario adottare un piano editoriale per coinvolgere la propria *community* offrendo contenuti che abbiano valore informativo e di intrattenimento. Per questo si parla del *content marketing* che, da una parte, consente di pubblicizzare la figura del professionista e, dall'altra, è un mezzo di comunicazione promozionale attraverso contenuti che rappresentano lo strumento con cui si opera.

Un tempo tale attività veniva messa in atto dai professionisti attraverso la pubblicazione di libri o l'inserimento di inserzioni nei quotidiani. Oggi, tutto ciò è dematerializzato e la diretta evoluzione dei canali predetti sono gli ebook, i blog e gli articoli online per riviste e quotidiani. Questi nuovi strumenti consentono ad ogni professionista di uscire dall'anonimato e rafforzare il proprio brand, che rappresenta l'insieme dei valori che il logo porta con sé. Seppur esistono diverse declinazioni di brand (*brand identity, brand image, etc.*) i commercialisti puntano molto alla valorizzazione della *brand reputation*, fondamentale perché rappresenta il risultato delle percezioni e aspettative che i diversi stakeholders hanno nei confronti di un'azienda.

Ancora oggi, coloro che sono a favore della *digital innovation* sono pochi rispetto al totale della categoria; si registra solo il 2% per coloro che utilizzano i social network e nel migliore dei casi raggiungono il 20 % come strumenti secondari (Figura 16). La principale ragione per la quale si dimostra uno scetticismo nei confronti dell'innovazione è causato il più delle volte dal mancato asset tecnologico e della *forma mentis* digitale dei professionisti.

Figura 16 - L'acquisizione di nuova clientela: i metodi proattivi. *Fonte: (Rorato & Santorsola, 2014)*

3.4 Analisi SWOT

All'interno di un settore in continua evoluzione, fattori che erano un tempo punti di forza sono diventati oggi *commodity*. I commercialisti sono impegnati in una continua ricerca di innovazioni e competenze finalizzate al raggiungimento di una situazione di vantaggio competitivo. Allo scopo di prendere adeguate decisioni strategiche, l'utilizzo dell'analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats) è fondamentale per tener conto di variabili sia interne che esterne che potrebbero influenzare significativamente il business e compromettere il raggiungimento di obiettivi prefissati.

FATTORI INTERNI

- *Punti di Forza*

Il mercato della consulenza contabile richiede competenze ad-hoc da parte dei professionisti e dei team della società di consulenza in modo da fornire un lavoro di qualità. Un'organizzazione costituita da risorse umane giovani, formate e all'avanguardia, dotate di *absorptive capacity*[5] pone la società di consulenza in una posizione di vantaggio rispetto ai suoi competitors.

Far leva su competenze e capacità di alto livello, assimilate senza dubbio anche dall'esperienza di esercizio della professione, è un ottimo punto di slancio per acquisire un'ottima reputazione aziendale e raggiungere un alto livello di soddisfazione dei clienti. Una volta acquisito un cliente e aver soddisfatto al meglio i suoi bisogni, la fidelizzazione dello stesso risulta quasi permanente poiché il più delle volte cambiare consulente si traduce per il cliente in elevati *switching costs*.

Inoltre, in tale settore, i costi di infrastruttura sono relativamente sostenuti essendo un tipo di business *asset light*.

- *Punti di Debolezza*

Differenziarsi nel mercato della consulenza contabile e fiscale è abbastanza difficile, in quanto i servizi offerti sono standard per ogni categoria di clienti. In tale contesto, i nuovi entranti faranno fatica a mostrare le proprie capacità e ad acquisire notorietà e nuova clientela; di conseguenza, si va incontro ad elevati costi di avvio. Se, invece, si riuscisse ad ottenere immediatamente una buona base di clienti, questa potrebbe diventare solida anche nel breve periodo e abbassare i costi di avvio attività.

[5] L'absorptive capacity è l'abilità di riconoscere il valore delle nuove informazioni, assimilarle e applicarle per fini commerciali. (Cohen and Levinthal (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation"

Inoltre, una comunicazione interna all'organizzazione poco chiara e discontinua non consentirebbe alle società di consulenza di fornire servizi qualitativamente superiori: collaborazione e lavoro di squadra sono strumenti essenziali per raggiungere la soddisfazione del cliente.

FATTORI ESTERNI

- *Opportunità*

Il mercato della consulenza contabile e fiscale è in crescita: il cambiamento normativo continuo, le crisi economiche e la rivoluzione tecnologica hanno aumentato la domanda di competenze specializzate. La conoscenza diventa sempre più commercializzabile e ciò porta le società di consulenza ad essere molto redditizie. Per questo, bisogna cogliere i cambiamenti in atto come opportunità di crescita, formandosi adeguatamente per soddisfare una domanda complessa e articolata. I progetti di investimenti relativi all'uso di nuove tecnologie consentono alle società di consulenza non solo di raggiungere una migliore efficienza del servizio ma danno la possibilità di far emergere le proprie competenze espandendo i confini professionali.

- *Minacce*

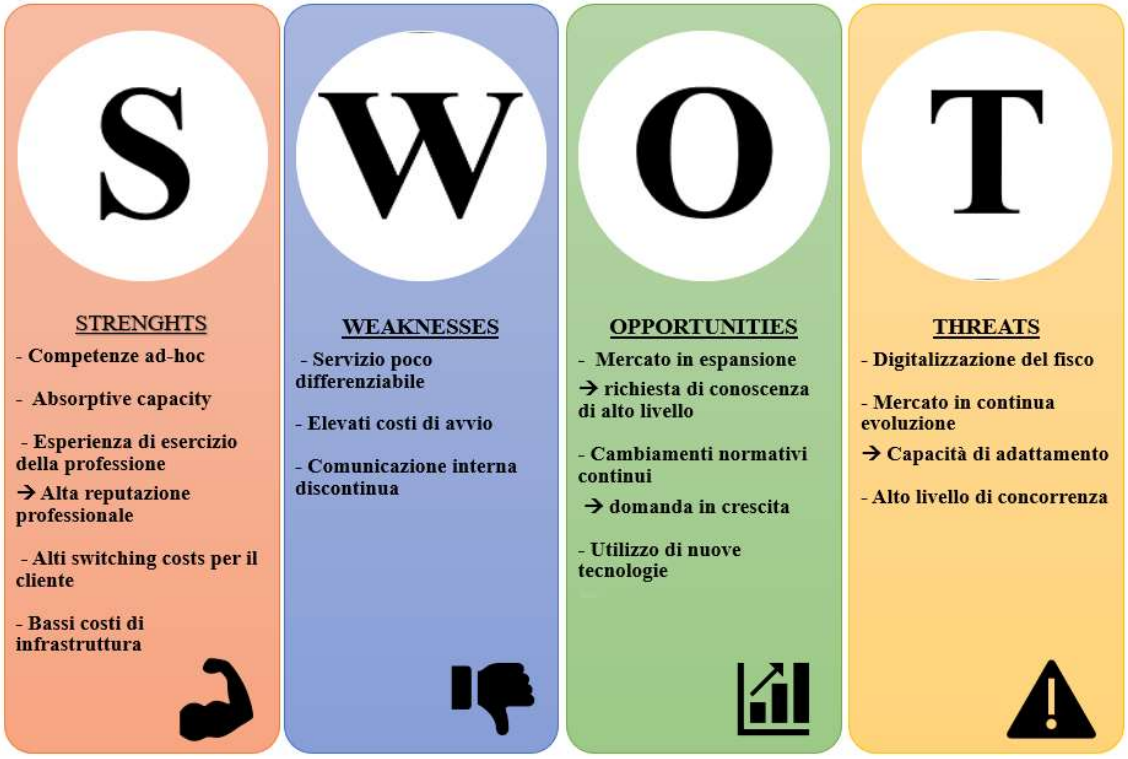
Per rendere più efficace e veloce il processo di riscossione delle tasse, accertamento dei pagamenti e lotta dell'evasione fiscale, dal 2021 il Governo ha individuato un processo di semplificazione e digitalizzazione del fisco. In particolare, i contribuenti, chiamati a dichiarare il proprio reddito con cadenza annuale, troveranno nell'apposita banca dati online l'automatizzazione degli adempimenti, senza che il commercialista intervenga nel fornire questo servizio.

Per far fronte ad un mercato in continua evoluzione è necessario adattarsi al cambiamento. Società di consulenza che rimangono radicate a vecchi scenari puntando solamente sulle proprie competenze dureranno ancora per poco, al contrario di coloro che puntano sull'*exploration* per fronteggiare ogni cambiamento.

Inoltre, il mercato della consulenza contabile e fiscale si presenta poco concentrato: la minaccia da parte dei competitors, soprattutto da coloro che hanno notorietà ed esperienza nel settore, è alta.

Nella Figura 17 si riporta uno schema semplificativo dell'analisi SWOT sopra esplicitata.

Figura 17- Analisi SWOT



Fonte: Elaborazione propria

3.5 Le 5 forze di Porter

L'analisi di Porter si propone di descrivere l'ambiente competitivo in cui ogni impresa opera individuando quelle forze che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine dell'impresa. Il modello identifica due fonti di concorrenza verticale (gli acquirenti ed i fornitori) e tre fonti di concorrenza orizzontale (potenziali entranti, concorrenti diretti e prodotti sostituti).

FORZE VERTICALI

- *Potere contrattuale degli acquirenti*

La necessità di avvalersi di un commercialista da parte di coloro che esercitano un'attività economica o professionale nasce dall'esigenza di essere continuamente aggiornati sulle regole e adempimenti previsti dalle attuali norme vigenti dell'ordinamento di ogni Paese in cui si opera. Di fronte a tale contesto, un imprenditore, professionista o società, per evitare di incorrere in dannose sanzioni da parte di organi preposti, affida tutti i documenti contabili e fiscali ad un esperto per eseguire tutte le necessarie attività fiscali e reddituali (dichiarazione dei redditi, stesura bilancio, scelta delle fonti di finanziamento, etc.).

La scelta di un consulente richiede un'analisi oculata di alcuni aspetti per assicurare al cliente un servizio professionale e di qualità per le sue esigenze. I principali strumenti per reperire le prime informazioni sui consulenti sono il web e il passaparola, anche se la fattibilità di più specifici servizi viene spesso determinata tramite un confronto diretto tra cliente e professionista.

Una volta definiti i punti chiave del servizio tra le parti viene stipulato un contratto di medio-lunga durata (anni), che vincola non poco il cliente finale. Qualora infatti il rapporto fiduciario dovesse venire meno, gli *switching costs* subiti relativi al cambio del consulente subiti dal cliente possono essere più o meno elevati in relazione alla specificità del servizio offerto.

In conclusione, si ritiene che in tale settore il potere degli acquirenti sia medio-basso.

- *Potere contrattuale dei fornitori*

Fornitori di tecnologie dell'informazione ICT e apparecchiature per l'ufficio sono le principali figure a cui un commercialista si rivolge per lo svolgimento della sua attività in maniera professionale ed efficiente. Seppur il mercato delle forniture ICT negli anni è diventato sempre meno concentrato, il potere contrattuale dei fornitori di tali

apparecchiature e servizi nei confronti dei commercialisti rimane alto; infatti, qualora la società di consulenza decidesse di cambiare i sistemi ICT con altri, gli ingenti investimenti sostenuti si tradurrebbero in elevati *sunk costs* (formazione personale, apparecchiature non compatibili, etc.).

FORZE ORIZZONTALI

- *Minacce di potenziali entranti*

Sempre più commercialisti sono immersi nelle nuove logiche del mercato economico soffermandosi soprattutto sul confronto con nuovi competitors in riferimento ad alcune tipologie di servizio. La digitalizzazione ha aperto le porte a nuovi concorrenti che, percepiti come delle vere e proprie minacce, si aggiungono a coloro che storicamente presidiano molte attività della professione contabile.

Se da una parte i nuovi players offrono servizi 4.0 e all'avanguardia, dall'altra, l'esperienza e le conoscenze acquisite nel tempo consentono ai commercialisti incumbent di ottimizzare l'offerta dei servizi e di raggiungere la soddisfazione del cliente più velocemente. In altre parole, la permanenza nel settore per un periodo di tempo più lungo rispetto ad altri professionisti permette di avere un migliore approccio con i clienti e di svolgere con maggiore professionalità il proprio lavoro, offrendo ai clienti servizi ad-hoc anche nelle situazioni più complesse.

Inoltre, requisiti legislativi come il possesso di titoli di studio adeguati, lo svolgimento di un periodo di tirocinio e l'iscrizione all'Albo dei Dottori Commercialisti rappresentano alte barriere all'entrata per gli aspiranti commercialisti.

Un ulteriore barriera da abbattere per i nuovi dottori commercialisti è la cosiddetta *Costumer loyalties*, poiché il cliente difficilmente tenderà ad affidarsi ad un altro professionista sconosciuto e alle prime armi.

Secondo quanto detto, si ritiene bassa la minaccia da parte di nuovi entranti all'interno del mercato della consulenza contabile.

- *Rivalità tra i concorrenti*

Considerato l'elevato numero di dottori commercialisti presenti in tutto il territorio italiano (Paragrafo 3.1), il mercato della consulenza contabile e fiscale si mostra poco concentrato, implicando elevata tendenza alla *price competition*.

Nonostante il numero di players a livello nazionale non si mostra indifferente e il servizio di consulenza contabile e fiscale sia poco differenziabile, il mercato si trova in

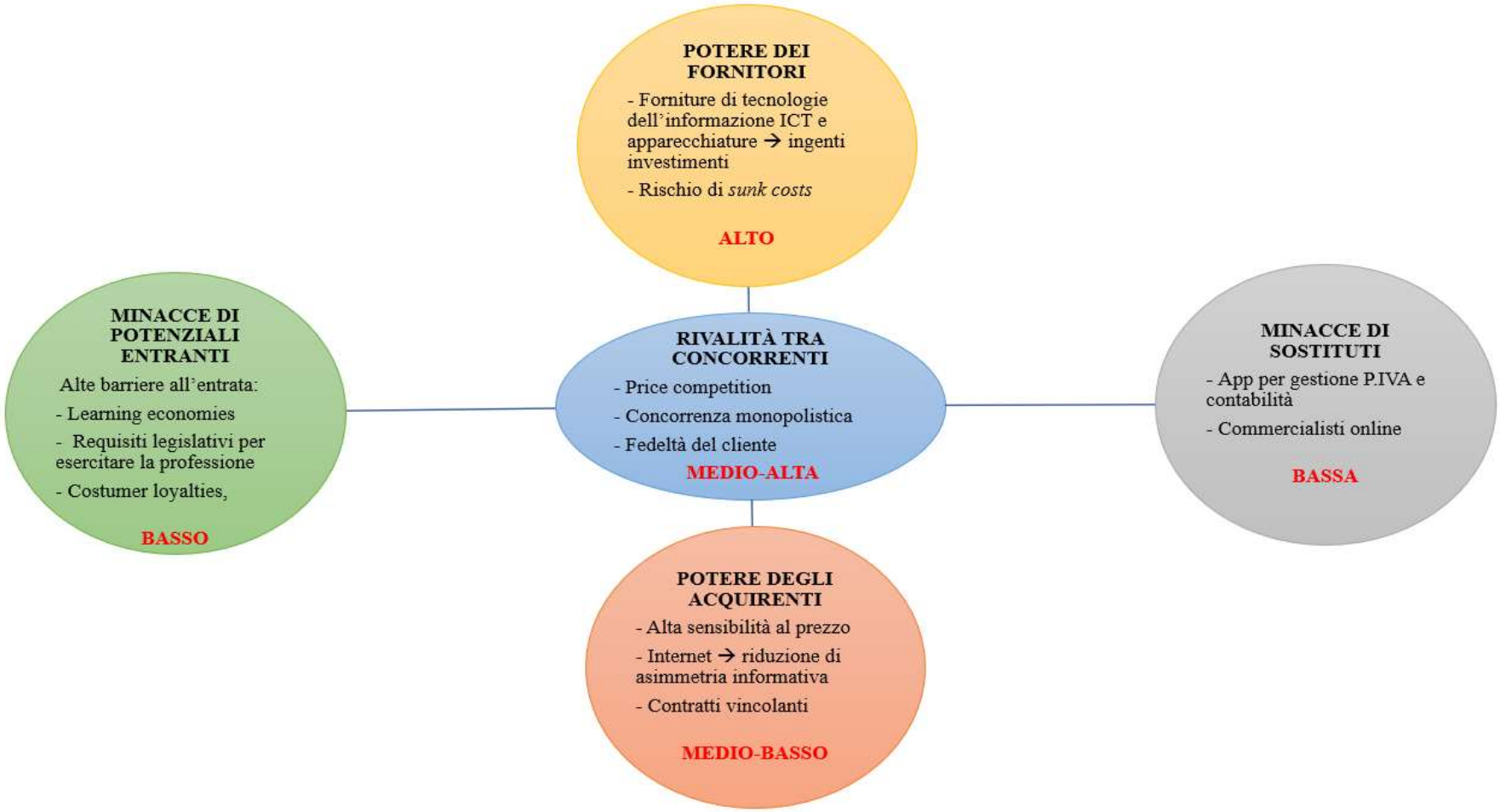
una condizione di concorrenza monopolistica: ogni commercialista si distingue dagli altri per le sue competenze, per il suo modo di erogare servizi e per la sua organizzazione. Di conseguenza, si ha la possibilità di ridurre il grado di omogeneità dei servizi offerti e di aumentare il potere di mercato dei commercialisti in quando gli acquirenti percepiscono i servizi differenti l'uno dall'altro.
Nell'ultimo decennio, infatti, molti players hanno deciso di adottare una strategia di business di differenziazione: offrire servizi di consulenza contabile e fiscale digitalmente. Lo scopo è quello di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile e aumentare il valore percepito dei propri servizi rispetto al valore dei servizi dei concorrenti.
La *price competition* è comunque difficilmente arginabile perché la differenziazione dei servizi offerti viene ostacolata dalla reputazione di ciascuna società di consulenza; si riconferma, perciò, l'importanza di garantirsi la fedeltà del cliente.

- *Minacce di sostituti*

Nel settore della consulenza contabile e fiscale non ci sono rilevanti minacce di servizi sostituti. Il cliente che si appresta ad acquistare un servizio di consulenza cerca affidabilità e sicurezza e, nel momento in cui trova l'esperto adatto che possa soddisfare i suoi bisogni non ha motivo di cambiarlo. Nonostante le modalità di operare siano diversi, i commercialisti digitali possono essere considerati sostituti dei commercialisti fisici e viceversa.
Nell'ultimo triennio, una potenziale ed irrisoria minaccia di sostituzione proviene dall'app TaxMan, sviluppata da un gruppo di giovani informatici, fondatori di una startup nel 2017, con l'obiettivo di ridurre i costi dei nuovi freelance o professionisti.
In particolare, questa nuova piattaforma digitale consente di gestire la partita iva, di conoscere la tassazione dovuta e calcolare la dichiarazione dei redditi senza ricorrere all'ausilio del commercialista. Inserendo i dati di base della propria partita iva, il cliente registra le fatture di vendita e acquisto e l'app calcola il dovuto fiscale, previdenziale e l'iva.

In Figura 18 si riporta uno schema semplificativo delle 5 forze di Porter sopra analizzate.

Figura 18 - Le 5 forze di Porter



Fonte: Elaborazione propria

4. IL CASO: FARE IMPRESA 24

4.1 Storia

Fare Impresa 24 è una delle prime società italiane digitali divenuta oggi leader nazionale nella consulenza contabile, fiscale ed amministrativa. Fondata nel 2012 da Roberto Scurto, Fare Impresa 24 lancia la sua prima piattaforma digitale PartitaIva24 per gestire a distanza un numero illimitato di partite IVA in Italia, con la missione di semplificare il servizio di contabilità e fiscalità per i clienti e far emergere l'alter ego del commercialista tradizionale all'interno di un'era digitalmente avanzata.

La società, attraverso il loro sito web e svariati mezzi di comunicazione digitali, permette ai neo-liberi professionisti e ditte individuali italiane di aprire partita IVA con assistenza e consulenza generica fornita da consulenti specializzati. Il servizio è completamente digitale e comprende supporto in merito a contabilità, adempimenti, previdenza e fiscalità.

Fare Impresa 24 riesce ad attirare clientela molto giovane, fiduciosa della tecnologia, offrendo loro servizi specializzati e conformi alle loro esigenze. Nel tempo, la società si è mostrata sempre più convincete agli occhi della clientela ed è stata in grado di acquisire una sua reputazione dimostrando un incremento del portafoglio di clienti. La società, inoltre, si è contraddistinta per le sue iniziative imprenditoriali, volte a digitalizzare settori ancora poco toccati dall'innovazione tecnologica. Diversi sono stati infatti gli investimenti in soluzioni digitali, i quali hanno avuto efficacia per la semplificazione della gestione delle operazioni e quindi del business nel suo complesso. Si riconosce tra i diversi investimenti quello relativo allo sviluppo del portale Fatturazione 24, una software house per la gestione della fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva a norma di legge. Inoltre, per eseguire pratiche camerali e servizi contabili in outsourcing, è stato introdotto il portale DotCom 24, uno dei <<service pratiche>> più utilizzati in Lombardia da studi di commercialisti e aziende.

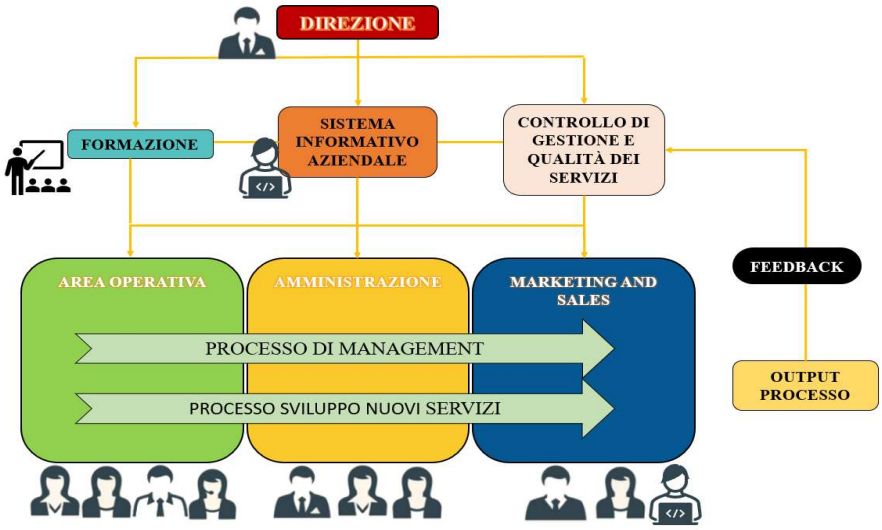
Con la terribile crisi del Covid-19, la quale ha provocato una forte contrazione del commercio globale, la società resiste e dimostra così di essere un business solido; nel settembre del 2020, infatti, viene ampliata non solo la piattaforma per l'erogazione del servizio ma si ha anche uno sviluppo dei canali di distribuzione e dell'area marketing.

L'obiettivo della società è stato e continua ad essere quello di rappresentare per ogni cliente "*la cassetta degli attrezzi per fare impresa, sempre a portata di mano anche se sei giovane e non hai alcuna esperienza imprenditoriale*".

4.2 L'organizzazione

La visione di Fare Impresa 24 è quella di rendere sia efficace che efficiente i loro servizi. Il raggiungimento di tale obiettivo non può prescindere se non da un'organizzazione gestita per processi, in grado di portare alti indici di qualità, produttività ed eccellenza. Fare Impresa 24 decide di distinguersi anche sull'organizzazione evitando la classica gestione gerarchica o per dipartimenti e proiettandosi verso una struttura orizzontale, che si articola su un livello che riporta direttamente al CEO di Fare Impresa 24, Roberto Scurto (Figura 19). Tale organizzazione si mostra adatta alla creazione di un ambiente di controllo strutturato per l'erogazione del servizio e per prendere decisioni documentate da parte della direzione. All'interno del processo aziendale è necessario che prevalgano comunicazione, supporto reciproco e spirito di collaborazione poiché le azioni di una persona della squadra integrano e condizionano quelle altrui. All'interno del processo si distinguono tre aree: l'area operativa, l'area amministrativa e l'area marketing, che svolgono una sequenza di attività primarie differenti tra loro ma interdipendenti, finalizzate al proseguimento del principale obiettivo aziendale: la creazione di valore. Fare Impresa 24 possiede risorse umane qualificate, giovani e valide, i quali ricevono non solo continui input formativi (master aziendali, corsi di formazione, critiche, consigli strategici) per migliorare la gestione interna aziendale, ma anche nuove soluzioni tecnologiche per sviluppare nuove offerte di servizi che possano trasformare il business e aggiungere valore. Trasferito l'output di processo ai clienti, grazie a piattaforme digitali all'avanguardia, la società si impegna a trarre feedback per migliorare ogni giorno la qualità del servizio.

Figura 19 - Struttura organizzativa di Fare Impresa 24



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

4.3 Core business: i contribuenti forfettari

La legge di stabilità per il 2015 (Legge n.190 del 2014, art.1, commi 54-89, 2015) ha istituito per gli esercenti attività di imprese e arti e professioni in forma individuale un nuovo regime fiscale, il cosiddetto *regime forfettario*.

Fare Impresa 24 ha deciso di specializzarsi e di accrescere le proprie competenze per offrire dei servizi di alta qualità a professionisti/freelance, artigiani e commercianti che decidono di svolgere la loro attività economica in forma individuale aderendo al regime fiscale agevolato. Si tratta di un servizio destinato ad una categoria di nicchia, selezionando la clientela in base alle loro esigenze e alle diverse tipologie di business.

La ragione per la quale Fare Impresa 24 decide di rivolgersi principalmente a contribuenti forfettari deriva dall'offerta di un servizio poco complesso e facilmente erogabile tramite piattaforme online rispetto ai servizi rivolti ai contribuenti ad IVA.

Il vantaggio più importante del regime forfettario è quello di essere assoggettati ad un'unica "imposta sostitutiva" del 15%, la quale sostituisce la tradizionale IRPEF[6], le addizionali comunali regionali ed eventuale IRAP[7].

Ogni contribuente forfettario, godendo delle suddette agevolazioni fiscali, ha un limite massimo di fatturato annuale di € 65.000,00 ed inoltre non deve sostenere spese superiori a € 20.000,00 lordi per lavoro accessorio o dipendente. I requisiti di accesso al regime per aderire al regime forfettario sono:

1. Non bisogna svolgere con la partita IVA un'attività basata su regimi speciali di IVA o di regimi con determinazione del reddito forfettaria;
2. Non bisogna effettuare con la partita IVA, in via esclusiva o prevalente, cessioni di fabbricati o porzioni di fabbricato, di terreni edificabili o di mezzi di trasporto;
3. Non si deve essere soci di SNC o SAS. Se si è soci di SRL si può aderire al regime forfettario solo se il contribuente non detiene quote di controllo della società (quando l'attività svolta dalla SRL è simile e riconducibile a quella esercitata con la partita

[6] L'**IRPEF** è l'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche. Su PMI.it trovi tutte le novità, riforma compresa: scaglioni di reddito e aliquote ai fini delle dichiarazioni fiscali, nuove detrazioni in busta paga e nei Modelli 730 e Redditi, istruzioni per il calcolo e il versamento d'imposta. Fonte: (PMI.it, IRPEF, 2021).

[7] L'**IRAP** (Imposta Regionale Attività Produttive) è un'imposta istituita con il D. Lgs. 446/1997, divenuta successivamente con la Legge Finanziaria del 2008, una tassa a tutti gli effetti, con il 90% del gettito ottenuto attribuito alle Regioni, con l'obiettivo di finanziare il Fondo Sanitario Nazionale. Si tratta di un'imposta strettamente legata al fatturato di Aziende, Enti o liberi professionisti: sono quindi soggetti al suo pagamento, in buona sostanza, tutti coloro i quali esercitano un'attività anche non commerciale, comprese le Pubbliche Amministrazioni e i produttori agricoli i quali, però, in alcuni casi, possono essere esonerati. Fonte: (PMI.it, IRAP, 2021)

IVA individuale) oppure il contribuente detiene quote di controllo societarie ma la società svolge un'attività completamente diversa da quella effettuata con la partita IVA individuale in regime forfettario.

4. Non si deve avere un reddito da lavoro dipendente superiore a € 30.000,00.

Per effetto delle novità emanate dalla Legge di Stabilità 2016, è stato emanato il regime forfettario *start-up*, che consente ai contribuenti forfettari di beneficiare di una riduzione dell'aliquota dell'imposta sostitutiva, per i primi cinque anni di attività, che sarà pari al 5% piuttosto che del 15%. Le condizioni per essere considerato *start-up* sono le seguenti:

- il contribuente non ha esercitato, nei tre anni precedenti, attività artistica, professionale o d'impresa, anche in forma associata o familiare;
- l'attività da esercitare non costituisca, in nessun modo, mera prosecuzione di altra attività precedentemente svolta sotto forma di lavoro dipendente o autonomo, escluso il caso in cui l'attività precedentemente svolta consista nel periodo di pratica obbligatoria ai fini dell'esercizio di arti o professioni.

Sono esclusi dal regime forfettario le società di persone (SNC e SAS), le società di capitale (SRL, SRLS), le cooperative, le associazioni e coloro che sono membri di imprese familiari. Un ulteriore causa di esclusione riguarda coloro che decidono di aprire partita iva e collaborare con il proprio ex datore di lavoro (che lo sia stato negli ultimi due anni) fatturando a quest'ultimo più della metà del totale del ricavato.

I contribuenti forfettari, anche se titolari di partita IVA, in fase di acquisto subiscono l'IVA e non ha nessuna possibilità di portarla in detrazione, mentre in fase di vendita o fatturazione attiva non andranno ad addebitare IVA al proprio cliente. In questo modo, non vantando nessun credito e non riscuotendo nessun tributo dai propri clienti, il contribuente forfettario viene esonerato da tutti gli obblighi ed i versamenti connessi all'IVA che complicano di molto la gestione periodica di un'attività. In molti casi, l'esenzione dall'IVA si traduce in un vantaggio competitivo per il contribuente forfettario rispetto ad un concorrente titolare di partita IVA ordinaria.

Per quanto concerne i costi sostenuti nello svolgimento della propria attività economica, vengono considerati non quelli effettivamente sostenuti, ma una percentuale fissa dei ricavi (Tabella 7). Dunque, sulla base del tipo di attività che si svolge, il prodotto tra Ricavi effettivamente incassati e coefficiente di redditività rappresenta il reddito imponibile, sui cui poi viene calcolata la cosiddetta imposta sostitutiva.

Tabella 7 - Coefficienti di redditività nel regime forfettario

Gruppo di settore	Codice ATECO 2007	Limite ricavi	Coefficiente
Industrie alimentari e bevande	(10-11)	€ 65.000	40%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	45- (da46.2 a 46.9) – (da 47.1 a 47.7) – 47.9	€ 65.000	40%
Commercio ambulante e di prodotti alimentari e bevande	47.81	€ 65.000	40%
Commercio ambulante di altri prodotti	47.82-47.89	€ 65.000	54%
Costruzioni e attività immobiliari	(41-42-43-9-(68)	€ 65.000	86%
Intermediari del commercio	46.1	€ 65.000	62%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	(55-56)	€ 65.000	40%
attività professionali, scientifiche, tecniche, sanitarie, di istruzione, servizi finanziari ed assicurativi	(64 – 65 – 66) – (69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 74 – 75) – (85) – (86 – 87 – 88)	€ 65.000	78%
Altre attività economiche	(01 – 02 – 03) – (05 – 06 – 07 – 08 – 09) – (12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31 – 32 – 33) – (35) – (36 – 37 – 38 – 39) – (49 – 50 – 51 – 52 – 53) – (58 – 59 – 60 – 61 – 62 – 63) – (77 – 78 – 79 – 80 – 81 – 82) – (90 – 91 – 92 – 93) – (94 – 95 – 96) – (97 – 98) – (99)	€ 65.000	67%

Fonte: (Partitaiva24, 2020)

Il regime forfettario, oltre al contenuto prelievo fiscale, presenta dei vantaggi relativamente al versamento dei contributi previdenziali INPS. Per tutti gli artigiani ed i commercianti che aprono la loro partita IVA in regime forfettario, infatti, è possibile richiedere una riduzione del 35% sui contributi previdenziali da versare all'INPS, sia sulla parte minimale fissa, quale ammonta a circa € 3800,00, che sulla contribuzione sul reddito eccedente il minimale, quale ammonta a circa 24%.

Per i professionisti ed i freelance iscritti alla gestione separata che versano i loro contributi in base al reddito (senza nessun minimale fisso) non è previsto nessuno sconto e l'aliquota contributiva è del 25,72%.

Le suddette percentuali per determinare l'ammontare dei contributi verranno applicate al reddito imponibile determinato forfettariamente.

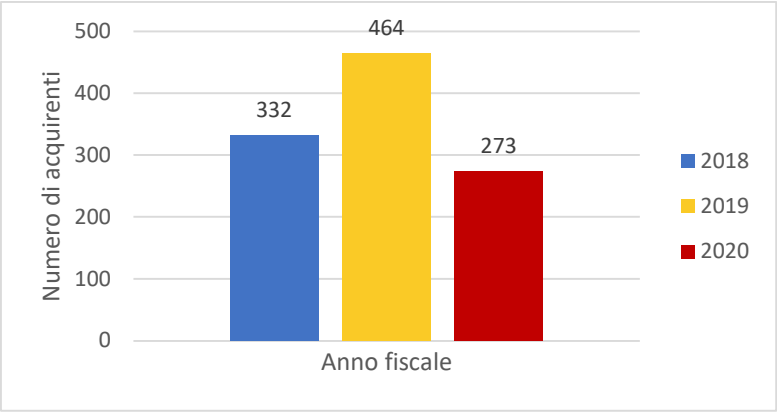
Il regime forfettario è un regime fiscale molto vantaggioso e conveniente, sia per chi è alle prime armi sia per chi fattura ogni anno importi considerevoli sotto la soglia dei 65.000 euro. In alcuni casi, però, la convenienza di tale regime si riduce notevolmente fino ad azzerarsi. Se, tuttavia, i costi di gestione per lo svolgimento dell'attività economica fossero molto alti, questi sarebbero deducibili in un regime con tassazione ordinaria a differenza dell'indeducibilità dei costi in regime forfettario.

Inoltre, se si gode di importanti benefici fiscale nella dichiarazione dei redditi, chi aderisce al regime forfettario non potrebbe usufruire delle deduzioni/detrazioni dedicate.

Insomma, la convenienza del regime forfettario va valutata caso per caso, prendendo in considerazione l'ammontare delle spese effettivamente sostenute durante lo svolgimento dell'attività, sia la situazione familiare complessiva del soggetto e verificare se il vantaggio derivante dall'applicazione dell'aliquota di imposta sostitutiva non venga vanificato dalla perdita della possibilità di dedurre altre tipologie di spese dal reddito.

Effettuando un'analisi dell'ultimo triennio relativamente al *core-business* di Fare Impresa 24, l'andamento circa l'acquisizione di nuova clientela si mostra altalenante (Figura 20).

Figura 20- Nuove acquisizioni



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

Nel 2018, il totale di contribuenti forfettari che hanno aperto partita IVA è 332, ovvero circa il 40% in meno rispetto al 2019, in cui il numero di nuove acquisizione e aperture di partite IVA in regime forfettario ammonta a 464.
La ragione per la quale si riscontra questa discrepanza risiede principalmente nelle novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2019 relative al regime forfettario e, in secondo luogo, nella maggiore professionalità acquisita nel tempo da Fare impresa 24 per erogare i suoi servizi. Fino al 2018, le condizioni di accesso al regime forfettario erano più stringenti rispetto a quelli sopra citati. Nello specifico, il costo complessivo, a lordo degli ammortamenti, di beni mobili strumentali al 31/12 non doveva essere superiore a €20.000,00 ed inoltre non si dovevano aver sostenuto spese per lavoro dipendente superiori a €5.000,00. Inoltre, il limite relativo ai redditi da lavoro dipendente era fisso a €30.000,00 e, infine, il limite di fatturato annuo ammontava a soli €30.000,00 piuttosto che a € 65.000,00. Nel 2019 i suddetti limiti vengono aboliti ed il limite di fatturato annuo raggiunge € 65.000,00. Nel 2020, invece, si presenta un crollo del 41,16 % del numero di nuove acquisizioni. Tale decremento è imputabile principalmente alla crisi economica mondiale dovuta all'emergenza sanitaria Covid-19; inoltre, la Legge di Bilancio 2020 ha previsto la reintroduzione dei due vincoli più stringenti aboliti nel 2019; in particolare, si considerano nuovamente il limite relativo ai redditi da lavoro dipendente ed il limite a € 20.000,00 per spese sostenute per lavoro accessorio o dipendente.
Nonostante il declino economico che l'Italia tutt'oggi sta attraversando, Fare Impresa 24 non ha mai smesso di supportare i propri clienti. La stessa società, sulla base delle nuove riforme governative emanate durante l'emergenza sanitaria, ha integrato il servizio di consulenza fornendo assistenza ai clienti riguardo sostegni governativi, sospensioni di versamenti e adempimenti.

Fare Impresa 24, ancora oggi, si presenta una realtà in crescita che negli anni ha migliorato e continua a perfezionare le sue performance mettendo al primo posto le esigenze del cliente per raggiungere obiettivi superiori.

4.4 Secondary Business

Sulla base del core business, Fare Impresa 24 ha deciso di sviluppare un modello di business secondario che potesse far crescere la società sia da un punto di vista di competenze che da un punto di vista di ritorni economici.

Fare Impresa 24 decide, dunque, di cimentarsi nell'acquisizione di piccole società, nello specifico SRL, piccole e medie imprese o professionisti che decidono o sono costretti a aderire al regime fiscale ordinario o semplificato. L'offerta destinata ai suddetti clienti riguarda la consulenza contabile, fiscale ed amministrativa, la quale presenta delle sostanziali differenze rispetto ai servizi offerti ai contribuenti forfettari.

Il regime contabile semplificato, dedicato alle imprese minori, può essere adottato da persone fisiche che esercitano attività commerciali in forma di ditta individuale e da società di persone (SNC e SAS). Affinché tali soggetti possano fruire del regime contabile semplificato è necessario che nell'anno precedente si abbiano i seguenti requisiti:

- Ricavi < €400.000,00 nel caso di attività di prestazioni di servizi;
- Ricavi < €700.000,00 nel caso altre attività.

I contribuenti che operano nel regime contabile semplificato sono obbligati alla tenuta dei registri IVA, su cui annotare tutti i documenti ai fini IVA (fattura di acquisto e vendita, registro dei corrispettivi) nonché tutti gli oneri deducibili ai fini delle imposte sui redditi. Inoltre, tali contribuenti sono obbligati a compilare il registro cespiti ammortizzabili.

Il regime di contabilità ordinario, invece, costituisce un regime "naturale" obbligatorio, a prescindere dal volume di ricavi conseguito (art. 13 del DPR 600/73) per:

- le società di capitali e gli enti equiparati;
- le imprese individuali, le società di persone e gli enti non commerciali nel caso in cui esercitano un'attività di imprese con ricavi superiori ai limiti visti sopra.

Chi adotta il regime di contabilità ordinaria è obbligato alla compilazione dei registri IVA e del libro giornale, su cui vengono indicate giorno per giorno le operazioni relative all'esercizio dell'impresa (art. 2216 Codice civile). È obbligatorio la redazione del libro degli inventari (ai sensi dell'art.15 DPR 600/1973) entro tre mesi dal termine della presentazione della dichiarazione dei redditi. Infine, il registro dei beni ammortizzabili (disciplinato dall'art. 16 DPR 600/73) deve essere compilato entro il termine di presentazione della dichiarazione dei redditi, indicando per i beni immobili e i beni

mobili l'anno di acquisizione, il costo originario, eventuali rivalutazioni e svalutazioni, il fondo di ammortamento al termine del periodo d'imposta precedente, il coefficiente di ammortamento effettivamente applicato, la quota annua di ammortamento e le eliminazioni dal processo produttivo.
Tuttavia, per le società vi è l'obbligo di integrare i suddetti registri con scritture previste dalla normativa del lavoro o registri previsti da leggi speciali (ad esempio sulla pubblica sicurezza, sanitarie, etc.).
A differenza dei contribuenti forfettari, coloro che aderiscono al regime fiscale ordinario o semplificato, se effettuano degli acquisiti inerenti all'attività, sia che si tratta di merci per la vendita sia che si tratta di materiali o servizi di consumo, hanno la possibilità di portare in deduzione i costi e detrarre l'IVA a debito.
Inoltre, sia i contribuenti in regime ordinario che semplificato sono soggetti alla tassazione IRPEF previste per quell'anno fiscale.

Per gestire, dunque, tutte le operazioni contabili e fiscali e rispettare tutti gli adempimenti a cui è soggetto un contribuente in regime fiscale semplificato, Fare Impresa 24, tramite il suo portale PartitaIva24, offre servizi ad-hoc con professionalità e competenze idonee al tipo di attività.

Un'altra area in cui Fare Impresa 24 ha acquisito competenze nel tempo e ha ampliato la sua offerta è il deposito della domanda per la registrazione del marchio. Sia artigiani che commercianti, a prescindere dal tipo di regime fiscale a cui aderiscono, avviando il loro business, identificano i loro prodotti o servizi tramite un segno distintivo per distinguerli da quelli degli altri competitors. Dunque, Fare Impresa 24 ha deciso di ampliare l'offerta, inserendo un servizio di consulenza per la registrazione del marchio, rendendolo un elemento complementare alla gestione dell'attività economica del cliente.

4.5 La segmentazione di mercato

La segmentazione consiste nella suddivisione del mercato in sottoinsiemi omogenei di acquirenti, sulla base di specifici parametri che possono accomunarli. In tal modo, tutte le imprese, analizzando la domanda di mercato, ricavano informazioni sul comportamento d'acquisto dei consumatori e cercano di adattare al meglio i propri servizi alle esigenze dei propri clienti.

Per garantire servizi altamente soddisfacenti per i clienti, Fare Impresa 24 punta principalmente sul coinvolgimento del cliente in modo da conoscere le priorità e gli interessi degli stessi.

Inoltre, la politica di segmentazione consente di valutare con maggiore obiettività le forze e le debolezze concorrenziali della società all'interno del mercato in cui opera, stimolando la ricerca in quei segmenti dove la competizione è meno aggressiva e le posizioni dei diretti concorrenti non sono consolidate in misura permanente.

Fare Impresa 24 segmenta la sua clientela in base a tre criteri: tipologia di business, geografici e demografici.

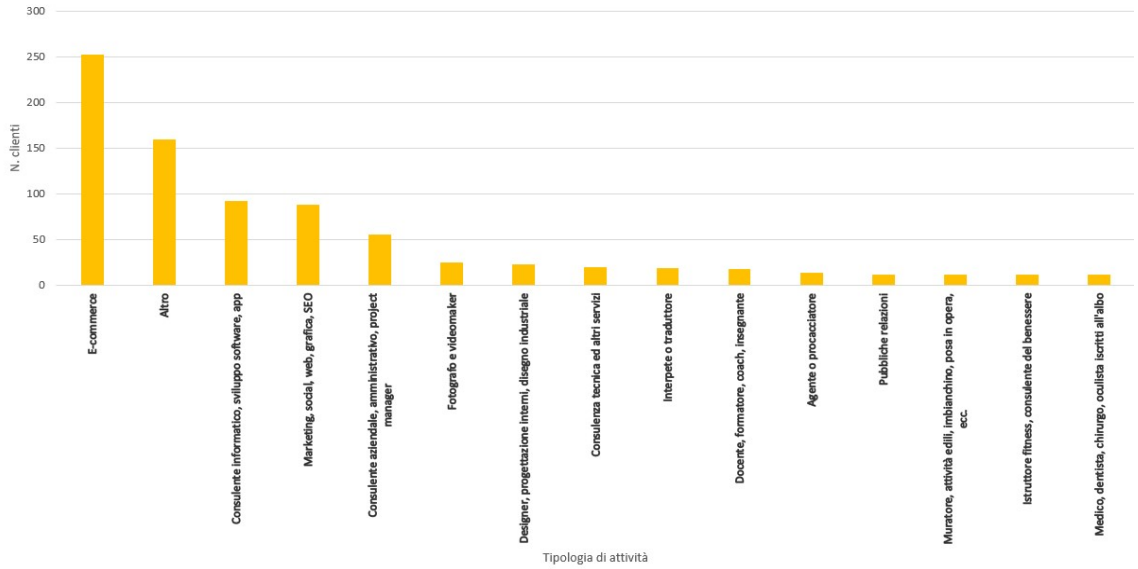
4.5.1 Segmentazione per tipologia di business

Fare Impresa 24 effettua un'analisi preventiva sul cliente prima di acquisirlo, valutando per ogni cliente eventuali rischi aziendali a cui potrebbe incorrere dopo l'acquisizione. I consulenti della società, prima di intraprendere un rapporto lavorativo con i clienti, analizzano diversi aspetti degli stessi. Considerando il tipo di attività che il nuovo acquirente andrà a svolgere si sviluppano alcune considerazioni circa la sua condizione sociale ed economica presente e futura.

È bene sottolineare che i servizi di Fare Impresa 24, erogati tramite il portare PartitaIva24, non sono adatti a tutte le tipologie di attività economiche; per esempio, coloro che svolgono attività economiche come centri scommessa, vendita di prodotti all'asta, vendita di gioielli preziosi, servizi di trasporto e altre attività commerciali che richiedono particolare attenzione viene sconsigliato un commercialista a distanza in quanto tali attività si presentano più rischiose e soggette maggiormente a controlli da parte di Agenzia delle Entrate.

Le tipologie di attività economiche più comuni che svolgono i clienti di Fare Impresa 24 sono indicate in Figura 21.

Figura 21 - Principali attività economiche svolte dai clienti di Fare Impresa 24



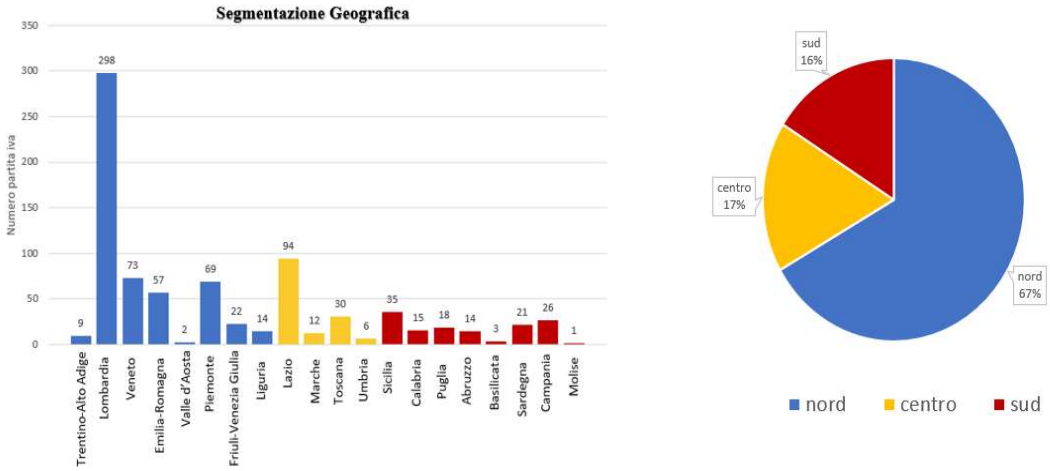
Fonte: Elaborazione propria sui dati forniti da Fare Impresa 24

4.5.2 Segmentazione geografica

Le variabili geografiche sono legate alla suddivisione in aree territoriali; in riferimento alla società Fare Impresa 24, si parlerà di un mercato nazionale italiano. Il business della società investe principalmente sulle regioni del nord Italia poiché la richiesta di servizi di consulenza online proviene principalmente dalle città del nord rispetto alla domanda proveniente del centro o del sud. Si riscontra, infatti che, sulla base dei contatti ricevuti da parte di potenziali clienti per avere informazioni circa l'inizializzazione del rapporto lavorativo, su PartitaIva24 si rilevano circa il 70% dei contact form dal nord, il 14,6% dal centro ed il 15,4% dal sud.

Allo stesso modo, anche la clientela effettivamente acquisita nel tempo presenta il medesimo andamento. La Figura 22 mostra che il 67% delle nuove acquisizioni risiede al nord, distaccandosi notevolmente dal numero di nuovi acquirenti provenienti dal centro o dal sud (rispettivamente 17% e 16%).

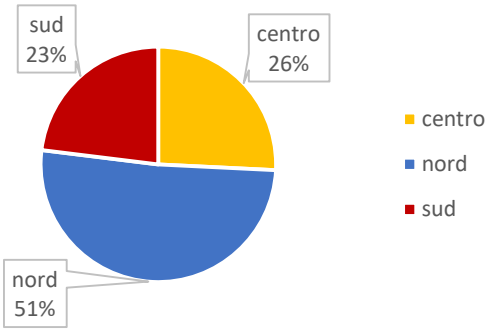
Figura 22 - Segmentazione geografica



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

I motori di ricerca, inoltre, sono un altro punto chiave della strategia di comunicazione sul web, che è maggiormente favorita nelle cosiddette regioni "Stand Out", categoria digitalmente avanzata che guida l'innovazione e li rende più vicini al mondo dei servizi online.

Figura 23-Segmentazione geografica riguardo le interazioni con il sito



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24.

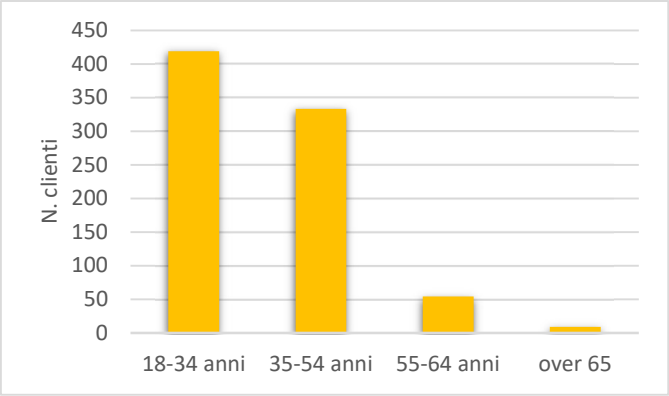
Sulla base dei dati forniti da Google Analytics relativi a Fare Impresa 24, è stata condotta un'analisi per rilevare la provenienza del maggior numero di sessioni del sito web, ovvero il periodo di tempo in cui un utente interagisce con il sito web. Si riscontra che, più del 50% del numero di utenti che interagiscono con il sito web PartitaIva24.it risiede al nord, mentre l'interazione da parte di utenti che risiedono al centro o al sud Italia risulta nettamente inferiore (rispettivamente 26% e 23%) (Figura 23).

4.5.3 Segmentazione demografica

Fare Impresa 24 punta prevalentemente ad acquisire clientela di giovane età, attratta dai servizi digitali e che abbia dimestichezza tecnologica.

Nonostante l'Italia sia uno tra i Paesi con indice DESI[8] più basso tra i Paesi dell'Unione Europea, la società ha creduto e crede ancora oggi nel suo Paese e, per questo, ha deciso di contribuire alla diffusione della digitalizzazione, collaborando con i più giovani e puntando sulle loro capacità e competenze per raggiungere tale obiettivo.

Figura 24 - Segmentazione demografica dei clienti di Fare Impresa 24



Fonti: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

La Figura 24 mostra che più della metà della clientela della società è prevalentemente costituita da soggetti con età compresa tra i 18 e 34 anni; si tratta della prima generazione nella storia nata e cresciuta con le nuove tecnologie digitali e che ha forte dimestichezza nel loro utilizzo. Tuttavia, si riscontra una rilevante richiesta per i servizi di consulenza digitale da parte di clienti con età compresa tra i 35 e i 64 anni, i quali si sono adattati alle drastiche rivoluzioni tecnologiche avvenute nel tempo. Una domanda nettamente inferiore rispetto alle prime due categorie per i servizi di consulenza digitale si riscontra da parte di coloro che superano i 55 anni, ancorati alla figura del commercialista tradizionale e scettici di fronte alla tecnologia.

Tra la clientela di Fare Impresa 24 si contano prevalentemente coloro i quali svolgono attività professionali piuttosto che imprenditoriali. Probabilmente, la ragione per la quale molti professionisti decidono di affidarsi ad un commercialista digitale piuttosto che tradizionale è dovuta alla tipologia di attività, la quale essendo di tipo professionale non richiede la presenza fisica di un consulente in sede ma risulta facilmente gestibile a distanza. Al contrario, può capitare che le attività imprenditoriali come, per esempio, commercianti per la vendita al dettaglio o artigiani, hanno maggiori adempimenti da rispettare e preferiscono rivolgersi al tradizionale commercialista sotto casa, nonostante i servizi di consulenza digitale oggi sono all'avanguardia per offrire gli stessi output.

[8] Digital Economy and Society Index (DESI) è l'indice che misura i progressi dei Paesi europei in termini di digitalizzazione dell'economia e della società. L'indice fa riferimento a 5 dimensioni: la connettività, il capitale umano, l'uso dei servizi di Internet, l'integrazione delle tecnologie digitali e i servizi pubblici digitali caratterizzate da un diverso peso (compreso tra il 5% e il 25%). Nel 2019 il DESI per l'Italia risulta pari a 43.9, 24° posto nella graduatoria dei 28 Paesi membri dell'Unione Europea con quasi 9 punti in meno rispetto al valore medio europeo (52.5). Fonte: (Ufficio Regionale di Statistica, 2020)

4.6 Analisi dei dati relativi alla clientela di Fare Impresa 24

Grazie alla collaborazione con Fare Impresa 24 è stata svolta un'analisi con l'obiettivo di comprendere come varia la probabilità che un cliente sia un commerciante o professionista in base all'età in fase di apertura della partita iva e in base al sesso.

Per svolgere tale studio, è stato considerato come campione la clientela acquisita dalla società ed ancora operativa fino al 31 dicembre 2020, il quale conta 815 osservazioni.

A riguardo, si decide di eseguire un'analisi di regressione logistica che prevede le seguenti variabili:

- <u>Variabile dipendente</u>

  job, variabile che indica il tipo di regime previdenziale assunto dal cliente (professionista o commerciante); nello specifico, si tratta di una variabile categoriale binomiale che assume valore 1 se l'individuo è commerciante e 0 se è professionista.

  Si definiscono professionisti coloro i quali svolgono professionalmente un'attività per la quale il lavoro intellettuale prevale sul resto dell'attività.

  Rientrano in tale categoria sia i professionisti iscritti ad un Albo o Ordine professionale come per esempio avvocati, notai, medici, giornalisti architetti, psicologi, dentisti, agronomi, che professionisti che non sono tenuti ad iscriversi ad un Albo professionale per esercitare la loro attività (consulenti informatici, critici d'arte, web master, etc.). Nella categoria commercianti, invece, rientrano tutti quei soggetti che svolgono un'attività di acquisto di merci o materie prime con l'obiettivo di rivenderle. Tra questi si distinguono, infatti, coloro che svolgono attività di e-commerce, piccole o medie imprese per la vendita al dettaglio e artigiani. Si contano 477 professionisti e 338 commercianti (Figura 25).

Figura 25 - Statistica descrittiva: variabile dipendente binomiale

```
. tab job
```

job	Freq.	Percent	Cum.
Professionista	477	58.53	58.53
Commerciante	338	41.47	100.00
Total	815	100.00	

Fonte: Stata software

- Variabili indipendenti:

  gender, variabile categoriale che distingue il sesso degli individui. Nel campione si contano 209 donne e 606 uomini (Figura 26).

Figura 26 - Statistica descrittiva: variabile indipendente categoriale

```
. tab n_gen
```

genere	Freq.	Percent	Cum.
female	209	25.64	25.64
male	606	74.36	100.00
Total	815	100.00	

Fonte: Stata software

age_piva, variabile discreta che indica l'età dell'individuo al momento dell'apertura della partita IVA (unità di misura: anni). I valori di tale campione sull'età possono variare da 18 (età minima per aprire partita IVA) a 74 anni (Figura 27).

Figura 27 - Statistica descrittiva: variabile indipendente discreta

```
. sum age_piva
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
age_piva	815	35.23681	10.58262	18	73

Fonte: Stata software

4.6.1 Metodo di Analisi

L'obiettivo principale dell'analisi di regressione logistica è modellizzare la probabilità che un cliente sia commerciante piuttosto che professionista, in relazione al genere e all'età.

Function (job) = job (gender, age_piva) [1]

Il modello di regressione logistica è costruito sul valor medio della variabile binaria che rappresenta una probabilità.

H_0: la probabilità che un cliente sia commerciante non dipende dal genere e dall'età dell'individuo in cui ha aperto partita iva.

H_1: la probabilità che un cliente sia commerciante dipende dal genere e dall'età dell'individuo in cui ha aperto partita iva.

L'equazione del modello è data:

$$\log\left(ODDS_{job}\right) = \log\frac{\left(P(job=1)\right)}{\left(1-P(job=1)\right)} = \beta_0 + \beta_1\, female + \beta_2\, age_piva \qquad [2]$$

$\frac{\left(P(job \quad)\right)}{\left(1-P(job=1)\right)}$ rappresenta l'odds di probabilità e la variabile esplicativa *gender* è stata introdotta considerando due variabili dummy che distinguono gli uomini (*male*) dalle donne (*female*).

Una volta calcolati i coefficienti della suddetta funzione [2], è possibile calcolare l'effetto delle variabili indipendenti sulla probabilità che l'individuo sia commerciante come:

$$\frac{\left(P(job=1)\right)}{\left(1-P(job=1)\right)} = e^{(\beta_0)} e^{(\beta_1\, female)} e^{(\beta_2\, age_piva)}$$

$$\downarrow$$

$$P(job=1) = \frac{e^{(\beta_0+\beta_1\, female+\, \beta_2\, age_piva)}}{\left(1+e^{(\beta_0+\beta_1\, female+\, \beta_2\, age_piva)}\right)} \qquad [3]$$

4.6.2 I risultati

Per l'esecuzione dell'analisi è stato utilizzato il software Stata; di seguito si mostrano i risultati (Figura 28).

Figura 28 - Risultati del modello di analisi

```
Logistic regression                               Number of obs     =        815
                                                  LR chi2(2)        =      21.12
                                                  Prob > chi2       =     0.0000
Log likelihood =   -542.442                       Pseudo R2         =     0.0191
```

job	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
age_piva	-.0224072	.0069625	-3.22	0.001	-.0360534	-.008761
female	-.5471007	.1701292	-3.22	0.001	-.8805477	-.2136536
_cons	.574583	.2565209	2.24	0.025	.0718113	1.077355

Fonte: Stata software

In prima istanza si osserva globalmente che il modello è significativo; il test chi-quadro sui coefficienti associati alle variabili risulta significativo (p-value< 0.05), confermando che il modello con la sola intercetta non è sufficiente a spiegare il logaritmo degli odds per la tipologia di attività assunta dagli individui.

Per quanto concerne i coefficienti, è possibile dare un'interpretazione a partire dagli odds di probabilità [2].

Considerando i valori assunti dalla variabile dummy si possono avere i due seguenti modelli stimati:

- Se *female*=0 l'equazione di previsione si riferisce al gruppo degli uomini e si ha dunque:

$$\log (ODD_{job}) = \log \frac{(P(job=1))}{(1-P(job=))} = \beta_0 + \beta_2\, age_piva = \qquad [4]$$

$$= 0.5745830 - 0.0224072\ age_piva$$

- Se *female* =1 l'equazione di previsione si riferisce al gruppo delle donne e si ha dunque:

$$\log (ODDS_{Job}) = \log \frac{(P(job=1))}{(1-P(job=1))} = \beta_0 + \beta_1 + \beta_2\ age_piva \qquad [5]$$

$$= 0.0274823 - 0.0224072\ age_piva$$

Il coefficiente β_2 = -0.0224072 rappresenta, per entrambi i generi, l'effetto lineare sul logit di probabilità. Dunque, viene rappresentato l'effetto moltiplicativo che l'età ha sugli odds: all'aumentare dell'età di una unità, il logaritmo degli odds si riduce di 0.0224072 e l'odds di probabilità che l'individuo sia un commerciante si riduce di

$0.0227254\ e^{(-0.0224072\ age_piva)}$. Il segno negativo del coefficiente della variabile quantitativa è un indice indiretto della relazione sulla probabilità che l'individuo sia un commerciante. Essendo la funzione di probabilità una funzione crescente [3], si conferma che all'aumentare dell'età diminuisce la probabilità che un individuo sia commerciante. La significativa dipendenza che l'età ha sul tipo di attività svolta può essere confermata dal tempo richiesto per acquisire conoscenze specifiche per svolgere un'attività professionale, a differenza di chi intraprende un'attività economica di vendita al dettaglio che richiede una formazione più immediata. Tutti i professionisti per essere all'altezza di erogare un servizio professionale necessitano di una formazione adeguata, che richiede tempo e costanza. Dal rapporto Almalaurea 2019 riguardo l'indagine sul profilo dei laureati 2018, si evince che l'età media per conseguire una laurea di primo livello è 24,6 anni mentre per i laureati a ciclo unico e laureati biennali l'età media è rispettivamente 27,0 e 27,3.

Il coefficiente associato alla variabile dummy *female* (-0.5471007) rappresenta, controllando l'età, la differenza nel logaritmo degli odds tra gli uomini e le donne. Ciò significa che, essendo il suo segno negativo, la probabilità che un individuo sia un commerciante è inferiore nel gruppo delle donne rispetto a quello degli uomini.

Eseguendo un'analisi interpretativa dei dati in termini di probabilità, fissando la variabile quantitativa *age_piva* per un valore pari a 29 anni (valore con frequenza più alta nel campione), risulta che:

$$P(Job=1)_{|female=1,\ age=29} = \frac{e^{(0,574583-0,5471007-0,0224072*29)}}{1+e^{(0,574583-0,5471007-0,0224072*29)}} = 0,34925251 \qquad [6]$$

$$P(Job=1)_{|female=0,\ age=29} = \frac{e^{(0,574583-0,0224072*29)}}{1+e^{(0,574583-0,0224072*29)}} = 0,481202413 \qquad [7]$$

Si evince che la probabilità che un individuo sia un commerciante, a 29 anni, risulta superiore per la categoria uomini rispetto a quella delle donne.

Tali risultati trovano conferma nel "gender gap imprenditoriale" caratteristico del mondo aziendale italiano: non c'è nessuna regione italiana dove il numero di partite iva femminili abbia superato o almeno eguagliato quello delle nuove attività commerciali maschili.

In conclusione, l'analisi sopra esposta, mira ad isolare l'impatto che l'età in fase di apertura partita iva e il genere hanno riguardo lo svolgimento dell'attività economica di ogni individuo.

4.7 I servizi di Fare Impresa 24

Il mercato della consulenza contabile e fiscale offre una vasta gamma di servizi a tutti coloro che vogliono intraprendere un'attività economica in Italia e che sono obbligati ad essere in regola nei confronti del fisco italiano.

Fare Impresa 24 differenzia i propri servizi a seconda della tipologia di attività, del regime fiscale e delle esigenze dei clienti. In generale si tratta di un servizio di consulenza contabile e fiscale in abbonamento fornito tramite portale online che nel tempo, adeguandosi alle nuove tecnologie, ha subito diverse rivoluzioni e si mostra ancora oggi all'altezza per soddisfare la domanda dei clienti. In particolare, si distinguono:

- SERVIZIO PER L'APERTURA DELLA PARTITA IVA

Dopo una prima consulenza telefonica conoscitiva gratuita tra consulente e cliente e la firma del contratto lavorativo che tutela i diritti di ambe le parti, un consulente dedicato avvia la richiesta da presentare all'Agenzia delle Entrate, la quale provvederà ad attribuire il codice di 11 cifre utile a identificare il soggetto richiedente. Inoltre, vengono avviate le pratiche per aprire la posizione previdenziale all'INPS dei clienti (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) e le pratiche per l'iscrizione all'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) nel caso si tratta di attività economiche artigianali. Inoltre, il servizio di apertura partita IVA comprende l'iscrizione alla Camera di Commercio e tale iscrizione è prevista ed è obbligatoria per le attività imprenditoriali. Il suddetto servizio è riservato esclusivamente a coloro che una volta aperta la partita IVA vorranno essere seguiti dai consulenti di Fare Impresa 24 per il supporto riguardo la contabilità e fiscalità; per tale ragione, il servizio offerto dalla società si definisce *in bundle*.

La società, inoltre, offre la possibilità di intraprendere dei rapporti lavorativi con titolari di partita iva già esistenti e che vogliono affidarsi ad un nuovo commercialista, il quale oltre a dare supporto circa la gestione degli adempimenti contabili e amministrativi online, offre tools, software e applicazioni innovativi per svolgere un'attività di impresa o professionale. Infine, in fase di apertura, al cliente viene offerta anche la possibilità di acquistare il servizio di attivazione della firma digitale[9].

9 L'utilizzo della Firma Digitale permette quindi di snellire significativamente i rapporti tra Pubbliche Amministrazioni, i cittadini o le imprese, riducendo drasticamente la gestione in forma cartacea dei documenti. È possibile sottoscrivere digitalmente qualsiasi documento elettronico, come ad esempio fatture, comunicazioni alle PA, visure camerali, contratti, etc.

- SERVIZIO DI CONSULENZA CONTABILE E FISCALE PER I CONTRIBUENTI FORFETTARI

Si tratta del *core-business* aziendale, quello che genera circa l'80% delle entrate della società e che nel tempo ha subito più evoluzione rispetto agli altri servizi.

Una volta concluso l'iter di apertura partita iva, al cliente verrà assegnato un consulente contabile e fiscale che seguirà la sua contabilità e gli fornirà strumenti, *know-how* e consulenza telefonica o direttamente online. Inoltre, la società offre la possibilità ai clienti forfettari la possibilità di acquistare un software di fatturazione elettronica, *Fatturazione 24*, il quale consente facilmente ai clienti di creare le fatture elettroniche relative alla loro attività economica. È bene sottolineare che i contribuenti forfettari non sono obbligati all'emissione della fatturazione elettronica, che resta facoltativa eincentiva alcune semplificazioni fiscali.

Inoltre, ai clienti viene offerto il servizio per il calcolo dei redditi annuali sui quali poi andare a versare le dovute imposte allo Stato.

Si tratta di un servizio che richiede un rapporto di lungo periodo tra consulente e acquirente, fondato sia sulla collaborazione che sulla comprensione reciproca.

- SERVIZIO DI CONSULENZA CONTABILE E FISCALE CONTRIBUENTI IN REGIME IVA E SOCIETÀ

Per quanto concerne i clienti che aderiscono al regime fiscale ordinario o semplificato è dedicato un servizio *plus*, il quale prevede un servizio di contabilità e fiscalità più articolato e dettagliato rispetto a quello offerto ai contribuenti forfettari. In tale contesto, infatti, è necessario offrire un'assistenza costante e assidua al cliente che prevede oltre ai chiarimenti dei più comuni dubbi circa la contabilità e fiscalità anche supporto in merito all'analisi strategica aziendale, pianificazione fiscale e consigli su come minimizzare le imposte e i contributi.

- SERVIZI DI CONSULENZA FISCALE PER L'ESTERO

Date le molteplici operazioni di vendita e acquisto che i clienti intraprendono con l'estero, si offre loro un servizio *extra* a pagamento per assolvere tutti gli adempimenti verso i Paesi intracomunitari entro le scadenze previste (iscrizione al VIES[10], calcolo

[10]Il **V.I.E.S**. (VAT Information Exchange System) è un sistema di scambio di informazioni tra Paesi membri della Comunità Europea con l'obiettivo di consentire una corretta fiscalità. Gli scambi commerciali tra Paesi aderenti alla Comunità Europea sono regolati da normative comunitarie allo scopo di contrastare eventuali frodi, elusioni ed evasioni fiscali. Fonte: (Commisione Europea, 2020)

dell'IVA intracomunitaria tramite modello F24, trasmissione modelli Intrastat[11], Esterometro[12]). Tale servizio consente ai clienti che intraprendono dei rapporti commerciali con l'estero di essere in regola sia con il fisco italiano che con quello di altri Paesi europei, evitando di incorrere in gravi sanzioni per mancati adempimenti.
Si distinguono rapporti commerciali da e verso l'estero di tipo B2B o B2C che possono essere entrambi relativi a cessioni di beni o prestazioni di servizi (es. video-corsi online, servizi TTE, e-book, app, ect). Se il prestatore italiano offre un servizio verso un cliente *business*, la fattura di vendita sarà emessa "Fuori Campo IVA", ovvero con IVA 0% e sarà soggetta a *Reverse Charge*, ovvero l'IVA è rilevante nello Stato del committente. Se invece si tratta di una prestazione di servizi di tipo B2C, il cliente di Fare Impresa 24 deve inserire in fattura l'IVA italiana.
Quando invece si tratta di cessioni di beni da parte del prestatore italiano verso l'estero, l'IVA da inserire in fattura dipende dalla territorialità in cui si trovano i beni nel momento della cessione.
Tale servizio è rivolto sia ai clienti che aderiscono al regime fiscale forfettario sia a coloro che appartengono al regime fiscale ordinario o semplificato.

- MARCHI

Fare impresa 24 è in grado di rendere la propria consulenza durante tutto il ciclo della proprietà intellettuale, dalla nascita dell'idea di registrazione ed alla difesa della privativa che ne scaturisce. La società, dunque, offre il servizio "*registra il tuo marchio*", il quale prevede la fase di identificazione dei diritti di proprietà intellettuale esistenti e di definizione della migliore strategia di tutela degli stessi, con l'ausilio di avvocati e tecnici esperti, specializzati nelle specifiche materie oggetto di analisi. In prima istanza,

---

[11] Il modello Intrastat, chiamato anche elenchi INTRA, è una dichiarazione che riporta le operazioni intracomunitarie di vendita e acquisto effettuate da un titolare di partita IVA in un dato periodo di tempo. È un obbligo fiscale introdotto dall'art. 50 del D.L. 331/1993 a seguito dell'abolizione delle dogane all'interno della Comunità Europea. Questo modello è un insieme di attività fiscali che consentono il monitoraggio da parte dell'Agenzia delle Dogane e dell'Agenzia delle Entrate delle operazioni commerciali di scambio tra soggetti intracomunitari titolari di partita IVA. Fonte: (Archivia Accademy, 2020)

12 L'art. 1 co. 909 della Legge di Bilancio 2018, tra i nuovi adempimenti fiscali previsti a carico dei contribuenti residenti titolari di partita iva, ha introdotto quello che viene comunemente chiamato Esterometro (o spesometro estero), ovvero la comunicazione dei dati relativi alle operazioni effettuate e ricevute con soggetti non stabiliti nel territorio dello Stato.
L'introduzione di questo nuovo obbligo è stata diretta conseguenza dell'entrata in vigore, dal primo gennaio 2019, della fatturazione elettronica, obbligo però limitato solo alle operazioni di cessioni di beni e prestazioni di servizi effettuate tra soggetti residenti o stabiliti nel territorio dello Stato.

viene svolta una ricerca di anteriorità sulla banca dati nazionale ed internazionale per prevenire il rischio di opposizione da parte di altri titolari ed evitare di vanificare gli ingenti investimenti per la realizzazione di un marchio. Successivamente si procede la registrazione del marchio presso la Camera di Commercio locale.

- ACADEMY

Nel 2020, Fare impresa 24, tramite il suo portale PartitaIva24, ha deciso di implementare la sua offerta anche online. La società ha previsto di avviare un progetto "Academy" volto alla formazione degli attuali clienti e di quelli futuri riguardo l'avvio di una nuova attività economica. Nasce così il canale PartitaIva24 su YouTube, la relativa pagina Facebook, Instagram e LinkedIn con lo scopo di fornire contenuti e *webinar* utili ai clienti per svolgere la loro attività. Inoltre, l'investimento in marketing sta aumentando la *brand reputation* della società con lo scopo di aumentare la notorietà e aumentare il numero di clienti.

4.8 Canali di distribuzione di Fare Impresa 24

Attualmente, Fare Impresa 24 utilizza come principale canale di distribuzione il web, il quale tende ad integrarsi con il tradizionale "passaparola" sia digitale che fisico. La maggiore presenza di Internet nella quotidianità dei clienti mediante dispositivi mobili e dalla conseguente diffusione dei *social network* (Facebook, Instagram, Twitter) ha avvantaggiato la vendita di servizi online. Il sito web della società, attualmente, rappresenta il miglior canale per la vendita dei servizi targati PartitaIva24: circa il 93% degli utenti usufruisce del sito sia per conoscere la società sia per acquisire prodotti.
Attraverso pochi click sul sito web PartitaIva24, il cliente può prenotare la sua prima consulenza del tutto gratuita, evitando le noiose file nei tradizionali uffici dei professionisti tradizionali. Inoltre, sul sito web figurano brevi descrizioni e prezzi dei servizi offerti dalla società in modo che il cliente sia già ben informato. Successivamente, per avviare il rapporto e procedere con le operazioni amministrative, il cliente può procedere all'acquisto con la modalità "Click&Buy", servizio che permette di comprare il pacchetto più adatto al cliente attraverso l'area *shop* presente direttamente sul sito web.

4.9 Risorse e capacità

L'obiettivo principale della strategia di un'impresa è quello di individuare le risorse e le competenze allineate con le opportunità che si sviluppano nell'ambiente esterno. Dal momento che la fonte principale di redditività superiore delle imprese è correlata al vantaggio competitivo che queste riescono a conseguire all'interno del mercato, risulta fondamentale valorizzare le risorse e le capacità interne, tali da renderle delle *key success factors*. Tra le risorse di Fare Impresa 24, distinguiamo:

- RISORSE TANGIBILI

Fisiche. La sede legale di Fare Impresa 24 si trova a Milano, a pochi passi dal centro. La sede operativa ha sede ad Alcamo, una cittadina in provincia di Trapani.

Umane. Il gruppo Fare Impresa 24 è costituito dal dirigente e fondatore della società, Roberto Scurto, 5 dipendenti, tra junior e senior, che lavorano nell'area operativa e 3 risorse senior dedicate all'amministrazione. Inoltre, la società ha deciso di integrarsi verticalmente relativamente all'implementazione informatica e al marketing. Rivestono

un ruolo rilevante due ingegneri informatici con elevate competenze che supportano la società a 360 gradi.
Fare Impresa 24 punta principalmente sulla professionalità dei suoi dipendenti, accuratamente selezionati e fornendo loto una formazione continua di ogni membro del -team.

Finanziarie. Dagli ultimi dati finanziari emerge che la società, nonostante la crisi Covid-19 si è mostrata solida ed ha aumentato il suo fatturato di circa il 20% rispetto al 2019.
La società ha una bassa esposizione debitoria, dunque il rapporto Debito/Equity risulta abbastanza ridotto. Policy del Gruppo è mantenere un adeguato margine di flessibilità finanziaria attraverso la disponibilità di linee di credito in grado di sostenere i futuri piani di sviluppo.

- RISORSE INTAGIBILI

Piattaforme digitali. Per il cliente risulta fondamentale che le proprie richieste vengano evase in tempi rapidi con il minimo sforzo. Per questo, Fare impresa 24 sviluppa delle piattaforme per interagire al meglio con il cliente, migliorando costantemente l'erogazione del servizio e rendere l'offerta soddisfacente a chi ne usufruisce. Lo sviluppo del portale PartitaIva24 è lo strumento utilizzato per l'apertura e la gestione della partita IVA. È anche uno dei blog più seguiti d'Italia in tematiche fiscali. Inoltre, è stato sviluppato PartitaIva24 CLOUD, uno strumento creato per i clienti al fine di monitorare la propria posizione contabile e fiscale e per scambiare consulenti con il proprio consulente.

Software di gestione. Gli ingenti investimenti in un'unica piattaforma capace di supportare tutte le linee di business, la gestione dei clienti e software di ultima generazione per ottimizzare la fornitura de servizi consentono a Fare Impresa 24 di lavorare con successo evitando contrasti all'interno dell'organizzazione.

Know-how. I titoli di studio, le competenze acquisite all'interno della società e l'esperienza sono tutti elementi costituenti una parte del valore aziendale inestimabile. Il know-how è l'ingrediente che distingue ogni società da un'altra e che la rende unica nel suo modo di agire e di operare. Fare Impresa 24 possiede una forte abilità professionale e culturale; in particolare, ogni membro del team ha studiato nelle migliori università italiane e europee conseguendo sia titoli di secondo livello che master. Inoltre,

la società punta molto sul miglioramento delle competenze, per questo periodicamente la società organizza dei corsi di formazione interni o esterni per aumentare il livello di competenze.

Brand. Il marchio PartitaIva24 è un segno utilizzato per distinguere i servizi di consulenza contabile e fiscale della società stessa rispetto ai competitors. Registrato e depositato nell'anno 2017, il marchio PartitIva24 sta acquisendo sempre più valore grazie alle strategie di marketing e di comunicazione aziendali. Il marchio fornisce alla società stessa valore per raggiungere un alto grado di appropriabilità a cui corrisponde un grado di imitabilità basso.

Reputazione. La stabilità del rapporto tra cliente e brand è una parte essenziale del successo del business di Fare Impresa 24, che determina una fonte di vantaggio competitivo. La società, infatti, si presta ad una costante ricerca di fidelizzazione del cliente per mantenere un rapporto lavorativo duraturo.

4.10 Marketing

Fare Impresa 24 crede in una continua ricerca di espansione su larga scala nel mercato, incentrata sulla comprensione delle modalità per ottimizzare l'esperienza e la soddisfazione dei clienti che acquistano il servizio. Per tale motivo, lo staff è tenuto al continuo aggiornamento delle normative e sulla base di *data mining* si cerca di migliorare il processo di selezione del prodotto da destinare ai clienti.

A partire dal 2018, la società ha sviluppato competenze circa il web marketing, migliorando il processo di individuazione dei canali sui quali fosse conveniente investire tempo e risorse. Assumono rilevante importanza le attività di *Search Engine Optimization* (SEO) e di *Search Engine Marketing* (SEM). La prima consente di migliorare l'indicizzazione del sito web da parte dei motori di ricerca, al fine di garantire un elevato posizionamento della pagina web tra i risultati proposti dalla piattaforma digitale; la seconda, invece, consente di generare traffico di valore grazie alla possibilità di comparire nei banner pubblicitari, ottenendo piccole percentuali di ricavi nel momento in cui l'utente effettuerà un click.

La presenza della società sui social network ricopre oggi un ruolo fondamentale per l'attrazione di nuovi clienti interessati ad usufruire di tale servizio. Inoltre, il canale YouTube, nato nel 2020, sta rilevando ampio successo, in merito ai contenuti formativi per gli attuali e futuri clienti.

4.11 Interfaccia ed Esperienza del cliente

Per la crescita del proprio business, Fare Impresa 24 ha deciso di collaborare con alcuni esperti del settore informatico, dimostrando che la società è costantemente impegnata nella promozione dell'innovazione e di esperienze di acquisto d'eccellenza. Tali collaborazioni hanno portato l'implementazione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per garantire un'erogazione del servizio continua al cliente.

In particolare, i clienti possono effettuare direttamente l'acquisto sia del servizio di consulenza in abbonamento che altri pacchetti extra (iscrizione al VIES, gestione canone estero, dichiarazioni, software di fatturazione elettronica, firma digitale, attestazione di reddito) direttamente dallo *shop* online sul sito *www.fareimpresa24.shop.*

Il portale PartitaIva24 garantisce al cliente supporto 24h su 24h, tramite modalità ticket o mediante la consultazione dei contenuti presenti sul sito.

Il cliente ha a disposizione un'area riservata personale in modalità cloud computing, e può accedere in qualsiasi momento alla sua area personale in Cloud, per tenersi aggiornato circa la sua situazione contabile, le prossime scadenze e/o i pagamenti da effettuare. Inoltre, per maggiore supporto, si fornisce al cliente, oltre alla consulenza telefonica, degli indirizzi e-mail dedicati.

4.12 Gestione commerciale

La fase di gestione commerciale ha come obiettivo la direzione e la conservazione dei rapporti con i propri clienti e, per tale ragione, è necessario conoscere i bisogni e le esigenze dei clienti in base alla tipologia di business che avviano. Le competenze principali relative a questa fase sono la gestione dei "big data" e la *Customer Relationship Management* (CRM) che consentono di inquadrare le esigenze dei clienti e di offrire loro servizi ad-hoc, in modo da fidelizzarli e massimizzare i profitti sugli stessi. La società Fare Impresa 24 ha agito utilizzando in prima istanza utilizzando la consulenza telefonica ma ad oggi sta implementando strumenti come e-mail marketing personalizzate, *newsletter* e specifiche attività promozionali, concentrandosi su clienti giovani, tecnologicamente all'avanguardia e con poca esperienza nel settore contabile e fiscale, i quali generano buona parte dei ricavi aziendali.

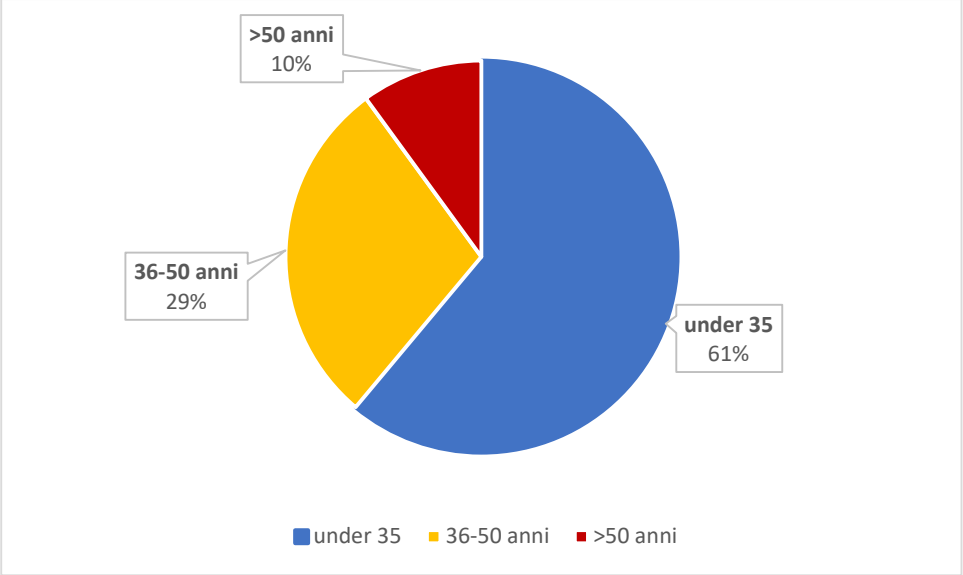
4.13 Impatto COVID-19

La crisi del Covid-19 colpisce parte dell'economia non solo a livello nazionale ma a livello mondiale. Ne sono prova i dati riportati sull'Osservatorio sulle partite IVA pubblicato dal Ministero dell'Economia e Finanze, il quale riporta che nel corso del 2020 sono state aperte 464.695 nuove partite IVA ed in confronto all'anno precedente si è registrata una consistente diminuzione (-14,8%). L'emergenza sanitaria ha portato una flessione di circa il 18% del numero di nuovi soggetti aderenti al regime forfettario, diminuendo a 215.563 soggetti (46,4% del totale numero partita IVA in Italia).

La riduzione delle aperture si è mostrata tanto più forte quanto maggiore è l'età del contribuente: il 48% delle nuove partite IVA è stato aperto da giovani under 35 (-10% rispetto al 2019) e il 31% da soggetti nella classe 36-50 anni (in calo del 25,3% rispetto al 2019).

I dati relativi a Fare Impresa 24 assumo il medesimo andamento rispetto alla situazione nazionale. È stata condotta un'analisi più accurata in merito ai clienti acquisiti nel 2020: se nel 2019 l'incremento del numero di partite IVA raggiunge circa il 40% rispetto al 2018, nel 2020 si registra una riduzione del 41,16%. Anche i dati di Fare Impresa 24 dimostrano che il maggior numero di partite IVA aperte nel 2020 si riferisce a soggetti under 35, a differenza della fascia di età media o dei senior che rappresentano rispettivamente il 29% e il 10% del totale dei nuovi acquisiti (Figura 29).

Figura 29 - Nuove partite IVA 2020: classificazione per età



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

La pandemia Covid-19 ha ridotto significativamente l'attrattività dei servizi di consulenza da parte di imprenditori e professionisti, soggetti ad innumerevoli pressioni sui costi. I clienti si sono mostrati molto selettivi con i loro budget sui servizi di consulenza, causando un aumento della competizione tra le diverse società di consulenza e allo stesso tempo una riduzione della domanda. Per tale ragione, le società di consulenza contabile e fiscale hanno deciso di non limitarsi a svolgere le tradizionali mansioni ma di implementare la loro offerta: l'obiettivo è costruire un rapporto di lungo periodo con i clienti, attraverso consulenza e supporto illimitato per affrontare al meglio gli effetti negativi della crisi.

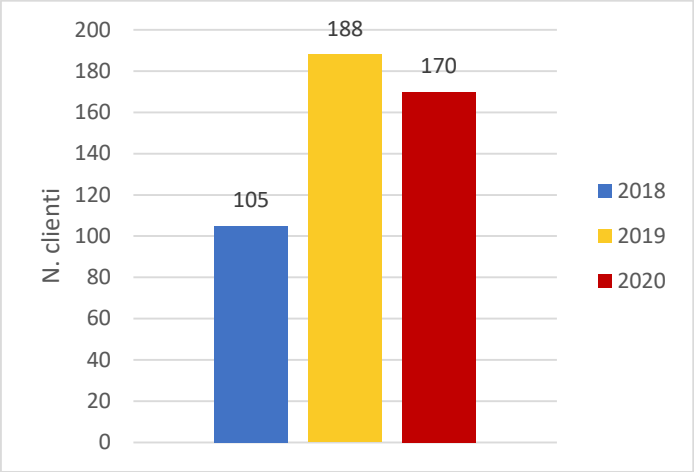
I dati dell'Osservatorio Professionisti e Digital Innovation 2b2 del Politecnico di Milano mostrano un mondo delle professioni in continua evoluzione, ma se si guarda l'elenco degli *innovation manager* pubblicato nei mesi scorsi dal MISE si deve riconoscere come siano ancora poco diffuse le figure caratterizzate da competenze peculiarmente digitali. La maggior parte degli iscritti al registro, infatti, dispone soprattutto di *skills* organizzativi e manageriali, che di per sé hanno ben poco a che fare con le tecnologie di nuova generazione ma possono essere comunque utili perché l'innovazione passa da un insieme di fattori non solo puramente tecnici. La digitalizzazione presuppone competenze di recente formazione, che in molte realtà aziendali si stanno acquisendo solo adesso per fronteggiare la pandemia ma che in realtà richiedono ancora del tempo per essere completamente acquisite.

Fare Impresa 24, erogando il proprio servizio attraverso piattaforme online, a differenza di altre società o aziende, non ha risentito di notevoli rivoluzioni digitali, anzi ha deciso di investire sul miglioramento di tali piattaforme per garantire un servizio migliore al cliente in piena crisi economica.

Tuttavia, se da una parte Fare Impresa 24 non si è trovata a rivoluzionare il suo *modus operandi*, dall'altra la società conta molteplici chiusure di partita IVA da parte della sua clientela avvenute a causa della pandemia.

Il numero di chiusure effettive da parte dei clienti di Fare Impresa 24 nel 2020 raggiunge i 170 soggetti (Figura 30), il 9,57% in meno rispetto all'anno 2019, un dato contrariamente atteso per effetto della crisi economica. La principale ragione per la quale tali soggetti hanno deciso di chiudere la propria posizione economica è relativa alla riduzione delle entrate causate dalla pandemia, le quali insufficienti per sostenere tutti i costi.

Figura 30 - Numero partite IVA chiuse (triennio 2018-2020)



Fonte: Elaborazione propria su dati forniti da Fare Impresa 24

Se da una parte il numero di chiusure di partita IVA si è ridotto del 9,57% rispetto al 2019, dall'altra la riduzione del numero di aperture di partita IVA 2020 è stata in percentuale molto superiore (-41,16%). Tali risultati rispecchiano, in piccola scala, l'andamento nazionale (Tabella 8) confermando la profonda crisi che il Paese italiano sta affrontando. I dati aggregati riferiti al numero di partite IVA in Italia riportati dall'Osservatorio delle partite IVA 2020, mostrano che nel periodo gennaio-dicembre 2020 si registrano 320.435 chiusure, rispetto alle 427.623 riscontrate nel corso del 2019, con una riduzione percentuale del 25,07%.

Tabella 8- Confronto tra i dati sulle partite IVA nazionali e di Fare impresa 24

	N. Aperture Fare Impresa 24	Tasso di crescita aperture	Tasso di crescita nazionale aperture	N. Chiusure	Tasso di crescita chiusure Fare Impresa 24	Tasso di crescita nazionale chiusure
2018	332	-------		105	------	-----
2019	464	39,76%	6,40%	188	79,05%	n.d.*
2020	273	-41,16%	-14,84%	170	-9,57%	-25,07%

*Dati non disponibili

Fonte: Elaborazione propria sui dati forniti da Fare Impresa 24, (Ministero dell'Economia e Finanze, Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2018, 2018), (Ministero dell'Economia e Finanze, Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2019, 2019), (Ministero dell'Economia e Finanze, Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2020, 2020)

È inevitabile comprendere che l'economia globale sta subendo una delle peggiori recessioni nella storia; si prevedere una ripresa lenta e graduale soprattutto da parte di soggetti economici che appartengono ai settori più colpiti (turismo, commercio al dettaglio, pubblici esercizi, etc.) (Battaglia, 2020). In piena crisi economica mondiale, è importante che ogni soggetto economico migliori le proprie capacità con tempestività senza perdere mai la speranza verso un futuro prospero.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare il settore della consulenza contabile e fiscale in Italia, con particolare focus sull'impatto che la digitalizzazione ha avuto negli anni su tale settore. È stata presa come oggetto di analisi la società Fare Impresa 24, la quale offre servizi di consulenza contabile e fiscale tramite piattaforme digitali. La mia esperienza di tirocinio curriculare svolta presso la sede operativa di Fare Impresa 24 ha permesso non solo di ampliare il mio bagaglio culturale ma anche di svolgere un'analisi più accurata del settore.

Nel primo capitolo di tale elaborato è stato fornito al lettore un overview riguardo i diversi tipi di consulenza ad oggi sviluppati e a cui un soggetto economico potrebbe rivolgersi per migliorare la conduzione della propria attività economica in un contesto drasticamente dinamico.

La domanda nel settore della consulenza nell'ultimo decennio si è dimostrata in crescita, presentandosi, inoltre, molto varia. Si distinguono diverse tipologie di clienti i quali, a seconda dell'attività che svolgono, hanno richieste specifiche che necessitano di servizi di consulenza ad-hoc. Dunque, l'offerta non può che ritenersi customizzata e complessa, rendendo la professione del consulente in continua evoluzione, grazie all'affermarsi di nuove tecnologie e nuove tipologie di economie.

Un aspetto fondamentale e allo stesso tempo critico che si evidenzia è il rapporto tra cliente e consulente, il quale deve basarsi sul concetto di fiducia reciproca. A causa della maggiore accessibilità ai dati e alle informazioni, diventa più difficile stabilire un rapporto esente da problemi di fiducia e credibilità.

Il secondo capitolo tratta più nel dettaglio del settore della consulenza contabile e fiscale, fornendo al lettore una buona conoscenza riguardo la professione del commercialista. Nel tempo tale professione ha dovuto adattarsi alle diverse rivoluzioni digitali, tanto che oggi si distingue la figura del commercialista 2.0, ovvero colui che eroga servizi di consulenza contabile e fiscale online. Si tratta di un'evoluzione del settore della consulenza, avvenuta nell'ultimo decennio, la quale ha permesso ai nuovi commercialisti di offrire i loro servizi non solo a livello locale ma anche a livello nazionale se non internazionale.

È stata svolta un'analisi strategica del settore, evidenziando come quest'ultimo si presenta molto attrattivo. Nonostante il numero di players nel settore è elevato, il mercato della consulenza contabile e fiscale si trova in una condizione di concorrenza

monopolistica, in cui ogni commercialista si distingue dagli altri per le sue competenze, per il suo modo di erogare servizi e per la sua organizzazione.

Data l'evoluzione della figura del professionista, sulla base di dati forniti dal sito web Semrush.it, sono state riportate delle analisi circa la concorrenza sul web tra commercialisti digitali. Nello specifico, sono stati messi a confronto i principali players del mercato considerando la notorietà e la *visibility* del sito web di ogni commercialista digitale. Inoltre, sono stati esposti i principali canali di distribuzione che le società utilizzano per aumentare la diffusione dei loro servizî ed acquisire notorietà ed un'elevata *brand reputation.*

L'elaborato presenta il caso studio della società Fare Impresa 24, una delle prime società italiane digitali divenuta oggi leader nazionale nella consulenza contabile, fiscale ed amministrativa. La missione per la società è di semplificare il servizio di contabilità e fiscalità per i clienti e far emergere l'alter ego del commercialista tradizionale all'interno di un'era digitalmente avanzata. Attraverso un'organizzazione per processi, Fare Impresa 24 si rivolge ad un mercato di nicchia, costituito da coloro che intendono aprire partita IVA aderendo al regime fiscale forfettario. Nel tempo, la società ha implementato le proprie competenze, sviluppando un secondary business con l'obiettivo di offrire un servizio completo e aumentare le entrate. La società sta sviluppando diversi strumenti di marketing e nuovi strumenti per migliorare l'interazione con il cliente e ridurre lo scetticismo che molti italiani hanno di fronte alla tecnologia.

Fare Impresa 24 per offrire servizi all'altezza delle aspettative dei clienti, decide di segmentare il mercato secondo la tipologia di business dei clienti, la loro posizione geografica e demografica. Si dimostra una maggiore richiesta dei servizi offerti da Fare Impresa 24 da parte di soggetti proveniente dal nord con età giovane, rispetto alla domanda proveniente dal centro o dal sud.

Sulla base del database dei clienti di Fare Impresa 24, è stata condotta un'analisi per dimostrare in che modo l'età ed il genere degli individui impatta sul tipo di attività che gli stessi svolgono e sulla scelta del servizio di consulenza digitale piuttosto che tradizionale.

Infine, sono stati messo in evidenza gli effetti negativi che la pandemia Covid-19 ha causato al settore della consulenza contabile e fiscale. In particolare, a livello nazionale si registra una riduzione notevole del numero di nuove aperture di partite IVA e coloro i quali continuano a svolgere la propria attività economica divengono molto più sensibili al prezzo. Ciò si traduce in un aumento della competizione tra i players del mercato.

Bibliografia e Sitografia

Andreotti. (1958). La tecnica della professione del dottore commercialista. In Andreotti.

Archivia Accademy. (2020). *Cosa sono gli elenchi Intrastat?* Tratto da Archivia Accademy: https://www.archivagroup.it/academy-domande/cosa-sono-gli-elenchi-intrastat/

Battaglia, A. (2020, Dicembre 18). *Stipendi: i 5 settori più colpiti dal Covid (e i 5 che hanno resistito meglio)*. Tratto da Wall Street Italia: https://www.wallstreetitalia.com/stipendi-covid/

Bruno , L., Coacci, F., Scossa Lodovico, F., & Zanini, U. (Luglio 2019). *Il processo di aggregazione e la digitalizzazione negli studi professionali.*

Catarozzo, M. A. (2020). Il futuro delle professioni in Italia. In M. A. Cstarozzo, *Il futuro delle professioni in Italia.* TeleConsul Editore SpA.

CEE 89/48. (1988, dicembre 21). *Riconoscimento dei diplomi di istruzione superiore che sanzionano formazioni professionali di una durata minima di tra anni*.

CEE 92/51 . (1992, giugno 18). *relativa ad un secondo sistema generale di riconosciemnto della formazione professionale che integra la direttiva 89/48/CEE*.

Codice Deontologico dei dottori commercialisti. (2020).

Commisione Europea. (2020). *Cos'è il VIES?* Tratto da Commissione Europea: https://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/faq.html?locale=it

Concas, A. (2017). *Ordini professionali in Italia, disciplina giuridica e caratteri.*

Confindustria Assoconsult . (2020). 11° Rapporto 2019/2020 - Osservatorio Management Consulting in Italia.

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea. (2019). *XXI Indagine profilo dei laureati 2018 - Sintesi del Rapporto 2019.* Tratto da AlmaLaurea.it: https://www.almalaurea.it

Consulting.com. (2020, December 15). *Consulting Fees and Rates*. Tratto da https://www.consulting.com/consulting-fees-rates

D.Lgs. 28 giugno 2005, n.139. (2005). *Costituzione dll'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, a norma dell'articolo 2 della L. 24 febbraio 2005, n.34*.

D.P.R. 27 ottobre 1953 n.1068. (1953). *Ordinamento della professione di Ragioniere*.

D.P.R. 27 ottobre 1953, n.1065. (1953). *Ordinamento della professione di dottore commercialista*.

Da Rold, C. (2019, Febbraio 21). LE "giovani" partite IVA calano. Crescono i liberi professionisti over 50.

Di Nardo, T. (2018, Settembre 23). *Indagine statistica 2018 dei dottori commercialisti ed esperti contabili.*

Di Nardo, T., & Scadocci, G. (2020). *Rapporto 2020 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.* Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti.

Dragan Benazić, P. D. (2012, July). Service quality concept and measurement in the business consulting market.

F.Q. (2020, Settembre 26). *Imprese femminili in Italia, tra "gender pay gap" e potenziale inespresso: meno di un terzo delle partite Iva è donna*. Tratto da il Fatto Quotidiano.it.

Financial Advisory. (2020). Tratto da Consultancy.uk: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/financial-advisory

Glossario Finanziario: offerta Pubblica iniziale (IPO). (2020). Tratto da Borsa Italiana: https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/ipo-offerta-pubblica-iniziale

Hashaw. (2019, Marzo 27). *Analisi SWOT per una società di consulenza*. Tratto da Chron: https://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-consulting-firm-23282.html

Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. 491-528.

HR Consulting. (2020). Tratto da https://www.consultancy.uk/consulting-industry/hr-consulting: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/hr-consulting

IT consulting. (2020). Tratto da Consulting.uk: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/it-consulting

La Gazzetta di Lucca. (2018, Novembre 2018). Tratto da Perché scegliere un commercialista online: https://www.lagazzettadilucca.it/rubriche/2018/11/perche-scegliere-un-commercialista-online/

Legge di Bilancio. (2019).

Legge di bilancio. (2020).

Legge di stabilità 2011. (2011, novembre 12).

Legge di stabilità 2016. (2016).

Legge n.190 del 2014, art.1, commi 54-89. (2015).

Management Consulting. (2020). Tratto da Consultancy.uk: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting

Ministero dell'Economia e Finanze. (2018). Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2018.

Ministero dell'Economia e Finanze. (2019). Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2019.

Ministero dell'Economia e Finanze. (2020). Osservatorio sulle partite IVA - sintesi dei dati dell'anno 2020.

Newton, R. (2020). La consulenza aziendale. In R. Newton, *La consulenza aziendale.* FrancoAngeli.

Operations Consulting. (2020). Tratto da Consultancy.uk: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/operations-consulting

Partitaiva24. (2020, Gennaio 16). *I coefficienti di redditività nel regime forfettario*. Tratto da Partitaiva24.it: https://partitaiva24.it/i-coefficienti-di-redditivita-nel-regime-forfettario/

Perchè segliere un commercialista online. (2018, novembre 8). Tratto da La Gazzetta di Lucca: https://www.lagazzettadilucca.it/rubriche/2018/11/perche-scegliere-un-commercialista-online/

Peshev, M. (2020, September 23). *How Much Does a Business Consultant Cost: Consulting Fees and Pricing Structure*. Tratto da https://mariopeshev.com/business-consultant-fees-pricing/

PMI.it. (2021). *IRAP*. Tratto da https://www.pmi.it/tag/irap

PMI.it. (2021). *IRPEF*. Tratto da https://www.pmi.it/tag/irpef

Rorato , C., & Santorsola, E. (2014). *Commercialisti in digitale: situazione attuale e tendenze di essere.* Tratto da Il documento digitale: http://www.ildocumentodigitale.com/commercialisti-in-digitale-situazione-attuale-e-tendenze-in-essere/

Siniscalchi, C. (2015). L'importanza della consulenza. *il Lamentino*.

Srinivasan, R. (2014, October 23). The management consulting industry Growth of consulting services in India.

Strategy consulting. (2020). Tratto da Consultancy.uk: https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting

Testa, N. P. (2020, Novembre 18). Il Covid-19 ha accelerato il processo di trasformazione digitale intrapreso dall'Italia, ma per cogliere del tutto la possibilità offerta da questa crisi per fare il salto servono azioni concrete: ecco le priorità da affrontare.

Tirloni, L. (2014, Novembre 2). *L'importanza del 'Legal Marketing' per promuovere l'attività dello studio legale*. Tratto da Studio Cataldi, il diritto quotidiano: https://www.studiocataldi.it/articoli/

Turner, A. N. (1982). Consulting Is More Than Giving Advice. *Hardvard Business Review*.

Ufficio Regionale di Statistica. (2020). Il DESI - L'indice di digitalizzazione dell'economia e della società.

Zipursky, M. (2020). *Consulting Fees Guide: How Much To Charge For Consulting*. Tratto da https://www.consultingsuccess.com/consulting-fees

RINGRAZIAMENTI

Per la prima volta voglio ringraziare me stessa, voglio apprezzare quella che sono e quella che sono diventata grazie a questo percorso universitario.
Per la prima volta voglio elogiare i miei successi, mettere da parte quelli degli altri e pensare che anche io sono stata in grado di raggiungere uno dei traguardi più significativi ad oggi per me.
Ricordo ancora il primo aereo che presi per Torino, consapevole di cosa avrei lasciato e inconsapevole di ciò che mi sarebbe aspettato. Tutto in un attimo cambiò: lontana da casa a trascorrere notti insonnie, in solitudine e piene d'ansia. Paura di essere giudicata e di non essere mai all'altezza.
Ma ancora una volta, devo riconoscere a me stessa la costanza, la perseveranza e il coraggio con cui ho affrontato ogni singolo ostacolo che questa esperienza mi ha messo davanti, rialzandomi dopo ogni caduta.
Ho imparato a mettermi in discussione più volte, a capire i miei limiti e spesso a superarli. Ho imparato ad avere rispetto per me stessa, a non permettere a nessuno di poter condizionare i miei sogni e peggio ancora il mio pensiero.

Grazie alla mia famiglia, che ha sempre creduto nelle mie capacità e che mi ha sostenuta quando pensavo di voler mollare tutto. Grazie alla loro educazione, ho imparato a rispettare la mia dignità e quella degli altri, ho imparato ad essere una persona migliore per raggiungere solo con le mie forze ciò che ho sempre desiderato fortemente: il meglio!
A te mamma, che ad ogni problema avevi una soluzione e che ad ogni mio successo gioivi più di me. Anche da lontano, sentivo la tua vicinanza; ricorderò sempre i tuoi "pacchi dal sud" pieni d'amore e le tue chiamate quotidiane che cambiavano le intense ed infinite ore di studio.
A te papà, un po' testardo e determinato come me. Tu che hai creduto in me sempre, che continuavi a ripetermi di non mollare mai, di provare a fare tutto quello che la vita mi stava offrendo senza avere mai paura.
A te Michele, mio Big Brother, fonte di ispirazione e consigliere in ogni scelta di questo percorso complesso. Il tuo supporto e la tua pazienza sono stati fondamentali.
A te Francesco, piccolo di casa, sempre di poche parole ma consapevole di quanto mi sei mancato in questi due anni. Spero un giorno di essere per te un pilastro su cui appoggiarti per ogni tua scelta futura.

Grazie a te Massimo per essere cresciuto a fianco a me, per avermi sostenuta in ogni mia scelta e per non avermi mai abbandonato nonostante la distanza.

Un pensiero va a voi Nonni, che seppur lontani fisicamente sentivo i vostri calorosi abbracci. Ricorderò sempre i vostri interessi prima di ogni mio esame e le vostre preghiere sperando che tutto andasse bene, per vedermi serena e felice.

Un ringraziamento speciale lo dedico a Roberto Scurto, fondatore e CEO della società Fare Impresa 24. Grazie per l'opportunità che mi hai offerto, grazie per avermi permesso di continuare a crescere e grazie per aver creduto in me sin dal primo giorno. Ringrazio coloro che fanno parte del team di Fare Impresa24, che mi hanno accolto con entusiasmo guidandomi nell'apprendimento. Grazie per avermi insegnato il significato del lavoro di squadra; auguro a tutti di incontrare persone come loro, volte a raggiungere gli obiettivi aziendali collaborando.

Infine, un ringraziamento lo dedico al mio relatore, Carlo Cambini. Grazie per i suoi incoraggiamenti, per il suo sostegno e disponibilità per la stesura di questo elaborato. Grazie per le sue instancabili lezioni piene di sapere e di piccoli consigli di vita che ogni studente ha bisogno di sentirsi dire.

Oggi sono contenta di condividere con voi questo mio successo, perché nonostante non lo sarà per gli altri o per chi mi ha giudicato in questi anni, lo è per me perché ho messo l'anima per arrivare fino a qui.

Ad Maiora semper,

Chiara