

L'emergenza ha reso ancor più importante lo scambio di competenze tra professionisti

Un nuovo modello di business

Riorganizzarsi facendo rete per soddisfare la clientela

DI DEBORAH RIGHETTI*
E MATTEO BALESTRA*

Gia in passato ci è capitato di trovarci, in innumerevoli occasioni, a ragionare e confrontarci sul futuro della nostra professione e soprattutto su come anticipare i cambiamenti e non inseguirli, e mai quanto oggi queste riflessioni sono attuali. L'emergenza sanitaria ci spinge, con maggior coerenza a ponderare le nostre aspettative e ambizioni, le criticità e i punti forza, meditando su cosa cambieremo o dovremo cambiare nell'organizzazione dei nostri studi.

I momenti di grande difficoltà sono, infatti, inevitabilmente accompagnati da una maggiore consapevolezza, che spesso rischia

di perdersi nel tran-tran quotidiano.

Fortunatamente, sotto questo aspetto, la nostra professione consente un ventaglio ampio di prospettive tra cui – almeno teoricamente – poter spaziare.

Specializzarsi? Sicuramente... ma come? E ormai fin troppo palese che la «semplice» specializzazione in uno o più ambiti della professione non possa sempre essere una risposta sufficiente, se non accompagnata da una revisione della «mission» e una conseguente riorganizzazione dello studio professionale.

Sempre più spesso, infatti, la «verticalizzazione» delle competenze per settore merceologico (o filiera)

rappresenta un vantaggio competitivo vincente.

Organizzare il lavoro nonostante gli attuali vincoli di spostamento ha pa-

La repentina diffusione di strumenti già presenti nella realtà della nostra professione, come lo smart working, la video conferenza o il cloud offre agli studi la straordinaria opportunità di rivedere il proprio modello di business, rimettendo al centro della scena l'opportunità di riorganizzarsi facendo rete

rallelamente accelerato i processi di digitalizzazione degli studi professionali, in un'ottica di più profondo cambiamento culturale che

siamo chiamati, prima o poi, a dover fare.

La repentina diffusione di strumenti già presenti nella realtà della nostra professione, come lo smart working, la video conferenza o il cloud – solo per citare qualche esempio – offre agli studi la straordinaria opportunità di rivedere il proprio modello di business, rimettendo al centro della scena l'opportunità di riorganizzarsi facendo rete, riuscendo così, in modo ancor embrionalmente destrutturato, a rispondere alle necessità ed alle richieste della clientela.

Non vogliamo con questo dare un'idea troppo semplicistica delle difficoltà che la nostra categoria si troverà a

dover affrontare nell'attuale situazione di emergenza o a valle della stessa, ma semplicemente fornire uno spunto di riflessione, approfondito nell'articolo che seguirà, su alcune possibili ipotesi di futuro, non solo inerenti alla nostra visione della professione ma anche, se non soprattutto, la percezione della stessa all'esterno.

Citando Winston Churchill, «to improve is to change; so to be perfect is to have changed often».

* componente giunta
Ugdec area studi professionali

—© Riproduzione riservata—

Pagina a cura dell'
UNIONE NAZIONALE GIOVANI
DOTTORI COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI

Gli studi che offriranno una vera consulenza sopravviveranno alla crisi

Il faro che ha guidato finora la maggior parte dei nostri studi è stata la scadenza, che ha di fatto improntato la gestione degli studi professionali nell'inseguimento dell'adempimento tributario. Sembra assurdo, ma proprio un evento catastrofico come il diffondersi del Covid-19 – al di là del sicuramente più importante impatto sanitario e umano – ha posto le basi per una riflessione che conduce ad abbandonare un modo di fare professione superato, non più ripetibile, al fine di comprendere finalmente cosa va cambiato, acquisito, modificato.

Durante la conquista della Britannia, Giulio Cesare fece bruciare le barche una volta arrivato a terra perché voleva far capire al suo esercito che l'unica strada percorribile sarebbe stata quella di combattere e avanzare. Il Covid-19 ha messo in seria difficoltà i nostri studi e, che ci piaccia o no, sta delineando giorno dopo giorno un contesto di mancanza di alternative: chi saprà dare le informazioni-base tempestivamente, dare un servizio di vera consulenza, anche strategica, resisterà a questo evento catastrofico. Durante l'ultima settimana di marzo, in prossimità della scadenza originariamente prevista per la presentazione delle certificazioni uniche, ci si è trovati a dover affrontare nuove problematiche con impatto rilevante sull'ordinaria attività, e forse anche sopravvivenza, delle aziende. Non vi è dubbio che, nonostante l'allora impellente adempimento, sia stato centrale il ruolo del commercialista non solo nell'interpretazione tempestiva per i propri clienti dei vari provvedimenti che hanno disciplinato la sospensione o meno delle diverse attività, ma ancor più, nelle indicazioni di tipo aziendalistico sulla strategia da seguire nello scenario tracciato dal diffondersi del Coronavirus. Confrontarsi con un modo diverso di fare professione, rinno-

vare i propri studi, significa anche valorizzare chi, per età e cultura, è (o dovrebbe essere) motivato, ha dimestichezza con l'utilizzo delle nuove tecnologie e ha acquisito in tempi recenti certe competenze in ambito strategico e aziendalistico. Ci riferiamo ai giovani professionisti inseriti nei nostri studi. In questo momento potrebbe verificarsi un taglio dei compensi ai giovani collaboratori. Un'organizzazione professionale lungimirante, di contro, potrebbe coinvolgere le proprie giovani risorse nei processi strategico-direzionali, creando diversi fronti e task force su ambiti differenziati, definendo i driver che siano in grado di intercettare le reali necessità della clientela. Attraverso una logica sistemica si portano avanti molteplici azioni fra loro coerenti e tutte tese al perseguimento di una visione dell'oggi volta a porre le basi di successo per il domani. I criteri per la valutazione delle aziende (che vanno replicati per gli studi professionali, pur con i dovuti adattamenti) fanno riferimento a flussi attesi e al relativo profilo di rischio che si riverbera sul livello del tasso di attualizzazione di tali flussi. Posto ciò, si tratta di lavorare sulle capacità reddituali già acquisite e sul loro mantenimento/incremento nel breve e nel medio/lungo termine. In altre parole, lo studio dovrà tentare di individuare quelle leve del valore che possono agire sulle diverse parti in cui può idealmente scomporsi la formula valutativa di creazione di valore dello studio: $W = \text{Capitale detenuto} + \text{Sovrareddito di breve termine} + \text{Sovrareddito di medio/lungo termine}$. Essendo il capitale detenuto il frutto della gestione passata, esso può essere difeso solamente attraverso la pianificazione di azioni volte a realizzare flussi di risultato a breve e a medio/lungo termine tali da preservare (o aumentare) il primo

– si tratta della logica con cui rettificiamo il valore patrimoniale a valori correnti con badwill e goodwill. Sul breve, gli studi devono programmare quelle attività essenziali e basilari per gli imprenditori – pensiamo alle circolari settimanali di aggiornamento – che permettono allo studio di resistere dando evidenza alla propria presenza accanto alle aziende in questo delicato frangente. Si tratta di attività che genereranno, nell'immediato, flussi a redditività insufficiente, considerata anche la contrazione dei ricavi dovuti alle difficoltà della clientela. Sul medio/lungo, gli studi devono puntare invece ad un approccio più consulenziale, che deve poggiare su attività da implementare già sul brevissimo termine. Qui la redditività sarà sicuramente maggiore e – per assurdo – sarà caratterizzata da una rischiosità anche minore rispetto a quella che stiamo scontando sul breve (andando con ciò a modificare il generale paradigma valutativo in base al quale i flussi di medio/lungo presentano una rischiosità maggiore rispetto a quella ritraibile nell'orizzonte analitico di piano). Nell'era del coronavirus, questo contesto valutativo va gestito con maggiore consapevolezza, concretizzando il tutto con una valida strategia d'insieme, perseguendo un sentiero virtuoso teso a garantire continuità alla struttura, assegnando le risorse di studio più adatte a ciascun ambito organizzativo. Per «essere sul pezzo» e iniziare questo processo di cambiamento che ci è stato imposto, possiamo iniziare con l'organizzare tele-riunioni fra tutti i professionisti dello studio per raccogliere le idee strategiche di tutti, sfruttandone diversità e peculiarità soggettive. Per poi lavorarci. Passata la tempesta perfetta, ci renderemo conto che il Coronavirus sarà stato un acceleratore dei processi di innovazione nei nostri studi pro-

fessionali. Per poi tentare di esportare questo modello ai clienti, con una sorta di servizio di innovation strategica che potrà essere molto utile alle nostre aziende. I principali steps di uno studio professionale nell'era del Coronavirus: programmare tele-riunioni fra tutti i professionisti dello studio, in modo strutturato e cadenzato, per rimodulare obiettivi, strategie e servizi della struttura a beneficio della clientela. Per poi comunicare chiaramente la strategia al proprio team; creare un team strategico forte e coeso. Si tratta di promuovere coesione ma anche di fare valutazioni obiettive, abbattendo pregiudizi nella copertura di posizioni chiave e superando posizioni ancorate al passato; fornire informazioni-base tempestive alla clientela attraverso periodiche circolari di Studio brevi, pratiche, efficaci, per dare quotidianamente le notizie essenziali. Cui affiancare circolari di approfondimento, su tematiche extra-fiscali, di vera consulenza; garantire la continuità dei servizi professionali. Negli ultimi giorni, sfogliando i giornali, si vedevano degli studi professionali pubblicizzare la propria attività inserendo un numero dedicato ad hoc alle consulenze telefoniche con tanto di fotografia ritraente uno dei professionisti al telefono. Bisognerà quindi ripensare al modo con cui organizzare la nostra attività (come abbiamo fatto con il telelavoro per i dipendenti) e di raggiungere la clientela, ragionando anche sui social; monitorare la liquidità sul breve termine dello studio pianificando i flussi finanziari dei prossimi mesi avvalendosi degli strumenti governativi di sostegno e senza ipotizzare un banale appiattimento sul taglio dei compensi per i professionisti/collaboratori più giovani.

Andrea Cecchetto, commissione formazione Ugdec Vicenza

—© Riproduzione riservata—



AGENZIA ENTRATE
La trasmissione telematica dei corrispettivi non si ferma
Poggiani a pag. 29

IMPRESE
Finanziamenti garantiti soltanto quando manca la liquidità
Lenzi a pag. 31

RIENTRO AL LAVORO
In azienda aggiornando la valutazione dei rischi
Cirrioli a pag. 32

SU WWW.ITALIAOGGI.IT
Coronavirus - La circolare delle Entrate sui decreti Cura Italia e Liquidità
Sport - La legge sui Giochi olimpici di Milano-Cortina
IO ONLINE **Cassazione - La sentenza sulle condizioni della bancarotta fraudolenta**

GUIDA MANAGERIALE ALL'EMERGENZA VIRUS all'interno

www.italiaoggi.it
Italia Oggi
QUOTIDIANO ECONOMICO, GIURIDICO E POLITICO

MILANO CAPITALI 2020
11 - 14 maggio 2020
#MILANOCAPITALI
ISCRIVITI GRATUITAMENTE SU
WWW.MILANOFINANZA.IT/MILANOCAPITALI
Un evento **Cassalini**

Corsa a bloccare i mutui casa

Il 53% delle famiglie con un finanziamento per l'acquisto dell'immobile ha chiesto o intende chiedere lo stop al versamento delle rate, causa coronavirus

Sembra iniziata la corsa alla sospensione dei mutui prima casa. Il 53% di coloro che hanno un finanziamento per l'acquisto dell'immobile (circa 3 milioni di famiglie) ha chiesto o chiederà lo stop al pagamento delle rate a fronte dell'emergenza Covid-19. È quanto emerge da una ricerca, effettuata per Facile.it, da mUp research e Norstat, che *ItaliaOggi* è in grado di anticipare.

Bartelli a pag. 25

EFFETTO LOCKDOWN
E-commerce, in Italia ci sono 2 mln di clienti in più
Secchi a pag. 16

La sentenza di Karlsruhe è la sintesi di settant'anni di ordoliberalismo



Ordoliberalismo. È questa la parola chiave per comprendere le radici culturali della sentenza della Corte costituzionale tedesca sul Quantitative easing (Qe). E grazie a questa ideologia che i governi tedeschi hanno ricostruito con successo la Germania dalle macerie della Seconda guerra mondiale. Da 70 anni gli ordoliberalisti definiscono quella tedesca un'«economia sociale di mercato». E, a conferma dell'egemonia germanica in Europa, questa definizione è stata imposta all'intera Ue mediante l'inserimento nel trattato di Lisbona, di un paragrafo che indica l'obiettivo dell'Ue come «un'economia sociale di mercato altamente competitiva».

Oldani a pag. 8

DIRITTO & ROVESCIO

Il duo **Conte-Gualtieri**, osannato a perfino, con pifferi, grancasse e tromboni, dai gazzettieri nostrani che non hanno nemmeno l'attenuante di essere incompetenti, ritornavano felici e ringiovaniti dai vari vertici europei, annunciando lo stanziamento di 30 miliardi di euro, che dice? 300. Anzi, abbiamo appreso ora che i miliardi sono 500. Facevano capire, i due, che la **Merkel** voleva anche darci di più, in l'anno calmata: «In un secondo momento, semmai, le abbiamo detto». Di **Maio** invento, per l'occasione, gli stanziamenti a fondo perduto da restituire, poi, con comodo. I politici italiani e i loro corifei fanno finta di non sapere che anche in Germania c'è un elettorato che, quando vede che l'Italia indebitatissima si inventa anche il reddito di cittadinanza (M5s) e quota cento (Lega), abbandona i grandi partiti e gonfia quelli antisistema, spinto in ciò, non dal nazismo, ma dall'indignazione. Che è un'altra cosa.

Salini Impregilo è Webuild
Più grande, più forte. Al servizio del Paese.

webuild

webuildgroup.com
webuildvalue.com

Webuild S.p.A. società soggetta a indirizzo, coordinamento e controllo di Salini Costruttori S.p.A.