

**Edizione di mercoledì 5 febbraio 2014**

## **DICHIARAZIONI**

[Quali limiti per le compensazioni orizzontali libere?](#)

di **Fabio Garrini**

## **REDDITO IMPRESA E IRAP**

[Sulle rimanenze l'Agenzia persevera nell'errore](#)

di **Sergio Pellegrino**

## **REDDITO IMPRESA E IRAP**

[Servizi infragruppo deducibili quando è verificata l'utilità per la società](#)

di **Fabio Landuzzi**

## **ACCERTAMENTO**

[Dovere di preventiva comunicazione d'irregolarità in tema di controlli automatizzati](#)

di **Massimiliano Tasini, Patrizia Pellegrini**

## **ACCERTAMENTO**

[Ricostruzione analitica induttiva, il campione di riferimento deve essere valido. La "coerenza" degli studi aiuta la difesa](#)

di **Maurizio Tozzi**

## **ORGANIZZAZIONE STUDIO**

[Un cliente è per sempre](#)

di **Michele D'Agnolo**

## DICHIARAZIONI

---

### ***Quali limiti per le compensazioni orizzontali libere?***

di **Fabio Garrini**

Dopo aver esaminato le tematiche connesse alla decorrenza della nuova previsione ([Compensazioni oltre 15.000 possibili da subito](#)), continuiamo il commento alle risposte di Telefisco inerenti le **compensazioni di crediti tributari oltre la soglia di 15.000 euro** concentrandosi sulle modalità per l'individuazione della soglia. Secondo le indicazioni fornite durante Telefisco, in tale computo occorre infatti far riferimento alle sole **compensazioni orizzontali**.

#### **Visto sulle compensazioni verticali**

La stringata disposizione introdotta dalla **Legge di Stabilità 2014** presenta più di qualche dubbio operativo sulle modalità per la determinazione della soglia di monitoraggio di 15.000 euro.

Il primo aspetto da ricordare (su tale punto nessuno aveva sollevato giustamente alcun dubbio) riguarda il fatto che la soglia di 15.000 euro non si deve riferire al credito in sé (limite relativo a **ciascun credito separatamente individuato**, indipendentemente dal fatto che più crediti sorgano dalla medesima dichiarazione), ma **all'importo che viene utilizzato** in opposizione ad altri versamenti d'imposta; d'altro canto il monitoraggio non è finalizzato a supervisionare l'esistenza di tali somme, ma a verificarne il diritto alla compensazione in capo al contribuente. Pertanto chi ha crediti elevati ma non li utilizza (o li utilizza nel limite di 15.000 euro) **non sarà tenuto a farsi apporre alcun visto sulla dichiarazione**.

Sotto tale profilo, Telefisco ha chiarito come nel computo del limite si debba far riferimento alle sole **compensazioni tra tributi diversi** e non quelle che riguardano il singolo tributo: la verifica va effettuata solo sulle compensazioni "orizzontali" e non anche su quelle "verticali". Analogamente all'IVA, sarà quindi da intendersi compensazione verticale quella di un credito con un debito relativi alla medesima imposta.

In sede di Telefisco viene richiamata la posizione già espressa ai fini IVA nella [C.M. 1/E/2010](#) allorché la libera gestione delle compensazioni orizzontali era giustificata dal fatto che *"l'esposizione nel mod. F24 di tale tipo di compensazioni configura, di fatto, solo una diversa modalità di esercitare la detrazione dell'eccedenza IVA a credito ammessa, senza condizioni, dall'articolo 30 del d.P.R. n. 633 del 1972"*. Il motivo di questo, come precisato nella successiva [C.M. 29/E/2010](#), risiede nel fatto che tale **forma di detrazione** *"... può essere evidenziata*

*all'interno della dichiarazione annuale (quadro VL del mod. Iva)."*

Proprio per tale motivo la medesima **C.M. 29/E/2010** precisò che:

- l'esonero dal computo del limite di 15.000 euro vale solo per le compensazioni verticali operate nei confronti di un debito che sorge successivamente la maturazione del credito (ad esempio, utilizzo del credito IVA annuale 2013 per compensare l'IVA del primo trimestre 2014);
- quando, al contrario, le compensazioni interessano un **debito sorto precedentemente** (quindi il credito si è formato successivamente al debito) anche tali compensazioni concorrono alla verifica dei limiti. Si pensi al caso di un contribuente che intende utilizzare il credito scaturente da un modello TR del primo trimestre 2014 per compensare il debito del mese di dicembre 2013: tale compensazione è soggetta a tutte le limitazioni proprie dei crediti IVA.

Tirando le fila del ragionamento, pare di poter concludere che **tale ragionamento non possa essere esteso alle altre imposte**: prendendo il caso di un credito IRES, il suo utilizzo per il pagamento degli acconti in nessun caso può essere evidenziato nel quadro RN di Unico (appunto non essendo qualificabile come detrazione), ma deve **transitare necessariamente nel modello F24**. Se così è, posto che l'Agenzia ha aperto alle "compensazioni verticali" non pare vi possa essere alcuna ragione per differenziare l'utilizzo in compensazione di un debito sorto precedente ovvero successivamente la formazione del credito.

Pertanto, si dovrebbe affermare che l'utilizzo in compensazione del saldo IRES 2013 si deve considerare compensazione verticale (quindi irrilevante) tanto se opposto agli acconti IRES 2014, **quanto se ci si trovasse a ravvedere acconti IRES 2013**.

Ovviamente, visto il diverso inquadramento rispetto al precedente IVA che da tale ragionamento deriva, è opportuno **procedere con cautela**. Auspicando che, quanto prima, l'Agenzia delle Entrate possa esprimersi sul punto.

## REDDITO IMPRESA E IRAP

---

### ***Sulle rimanenze l'Agenzia persevera nell'errore***

di **Sergio Pellegrino**

In occasione di Telefisco l'Agenzia ha, purtroppo, confermato la "bontà" delle conclusioni raggiunte dalla [risoluzione n. 78/E del 2013](#) in materia di **valutazione da un punto di vista fiscale delle rimanenze di magazzino**.

Partendo da una **improbabile domanda** – *“Si chiede conferma che, per coerenza, gli **eventuali maggiori valori** che, per qualunque motivo, fossero imputati in aumento dell'onere sostenuto per l'acquisto di beni merce, valutati a costo specifico, sono da considerarsi a loro volta fiscalmente neutrali”* – le Entrate colgono l'occasione per ribadire la posizione assunta circa il rilievo da riservare ai **minori (o maggiori) valori** attribuiti alle **rimanenze valutate a costo specifico**.

Innanzitutto, **l'eventuale minor valore attribuito civilisticamente non può essere riconosciuto da un punto di vista fiscale**, in considerazione del fatto che l'articolo 92 del Tuir, pur assumendo i criteri di valutazione adottati in bilancio, imporrebbe un **valore minimo** rappresentato dal costo. Secondo questa interpretazione, la norma consentirebbe quindi di riconoscere la "svalutazione" operata soltanto per quei beni fungibili per i quali vengono utilizzati i **criteri alternativi di valutazione delle rimanenze**, ossia il metodo lifo, il fifo o il costo medio ponderato. Soltanto per questi, infatti, la disposizione del quinto comma dell'articolo 92 **legittimerebbe in modo esplicito** il riconoscimento del minor valore derivante dal processo valutativo.

Secondo l'Agenzia il ragionamento non farebbe una "grinza" atteso che *“i fenomeni di natura valutativa sono accolti in via del tutto eccezionale in sede di determinazione del reddito imponibile”* e che per i soggetti *las-adopter* il decreto 8 giugno 2011 ha disposto l'irrilevanza fiscale dei *“maggiori o minori valori da valutazione degli immobili classificati ai sensi dello IAS 2”*.

Per quanto riguarda la prima osservazione, va rammentato che, ad onor del vero, ci sarebbe pur sempre il **principio di derivazione** della base imponibile del reddito d'impresa dalle risultanze di bilancio, di cui sembra dimenticarsi l'Agenzia: se il minor valore è riconosciuto civilisticamente, anzi vi è l'obbligo di procedere alla sua rilevazione se vi è stata una perdita di valore, non si vede cosa possa impedire che questo minor valore risulti acquisito anche da un punto di vista **fiscale**, atteso che non vi è una norma nel Testo Unico che lo impedisca.

Anche da un punto di vista **logico** appare **irragionevole** che la perdita di valore sia riconosciuta fiscalmente quando essa deriva da una **valutazione di tipo forfettario**, e quindi per definizione

approssimativa, e non lo sia invece quando la valutazione è basata sul **costo specifico**, e dunque la perdita di valore può essere “dimostrata”.

Per quanto concerne invece l'**accostamento con i soggetti IAS-adopter**, sfugge davvero il senso di un ragionamento di questo tipo, peraltro già espresso nella risoluzione n. 78/E, atteso che i due “mondi” debbono essere considerati **distinti ed indipendenti fra loro** (e se così non fosse non si capirebbe la necessità di avere un corpo di disposizioni che governa la determinazione del reddito d'impresa differenziato per i due ambiti).

Per questioni di “**coerenza**”, l'Agenzia indica come, parimenti, siano **irrilevanti fiscalmente i maggiori valori** attribuiti alle rimanenze di beni valutati a costo specifico.

Ora, **non si capisce bene a quali maggiori valori faccia riferimento** l'Agenzia, considerato che il nostro sistema contabile è a valori storici, valori che possono, anzi debbono, essere rivisti “al ribasso”, quando vi è appunto una perdita di valore, ma non “al rialzo”, essendo il plusvalore frutto di una valutazione e non essendo realizzato.

Sembra quindi che il riferimento al **(mancato) riconoscimento fiscale dei maggiori valori** interessi poco alle stesse Entrate, apparendo **strumentale** a riaffermare con forza ciò che invece preme davvero, ossia negare la possibilità di dedurre le perdite di valore dei beni merce valutati a costo specifico ... immobili compresi.

A nostro avviso la **posizione dell'Agenzia non è corretta** e siamo dell'idea che un'affermazione sbagliata, anche se ripetuta all'infinito, **non per questo diventa condivisibile**.

## REDDITO IMPRESA E IRAP

---

# ***Servizi infragruppo deducibili quando è verificata l'utilità per la società***

di **Fabio Landuzzi**

L'Amministrazione non può disconoscere la **deducibilità fiscale** delle cd. **"spese di regia"** addebitate dalla capogruppo alle proprie controllate **se risulta verificata**, anche in astratto, **l'utilità di questi servizi** rispetto all'attività svolta dalla società ricevente, laddove gli addebiti siano **regolati ad un accordo** che contenga il **dettaglio delle prestazioni** da rendere, e la **specificazione dei criteri oggettivi di ripartizione dei costi** sostenuti dalla capogruppo; ciò, unito alla dimostrata **inidoneità della struttura organizzativa delle controllate** per l'espletamento in proprio delle attività ricevute dalla controllante, rende **legittima l'imputazione pro-quota** alle controllate **dei costi sostenuti dalla casa madre** per l'operatività delle funzioni aziendali coinvolte nella erogazione dei servizi.

Questi principi hanno trovato un ampio avallo giurisprudenziale. La **CTR della Lombardia con sentenza n. 115/46/11 del 21 novembre 2011** ha trattato il caso di cd. **management fees** riferite a servizi centralizzati per tutte le imprese del gruppo che si sostanziano nella **disponibilità di locali, servizi amministrativi, servizi legali, servizi commerciali**, ecc. I costi sostenuti dalla capogruppo per l'espletamento di queste attività venivano quindi ripartiti fra le società del gruppo sulla base della **chiave di allocazione** rappresentata dal **fatturato pro-capite**. I Giudici milanesi hanno ritenuto sussistenti gli elementi di **effettività ed inerenza dei costi** sostenuti dalla controllata tenuto conto anche della sua **inidoneità organizzativa** che la poneva nelle condizioni di non potere provvedere in proprio alla prestazione di questi servizi strettamente riferiti alla propria attività.

L'aspetto della inidoneità della struttura organizzativa della società beneficiaria dei servizi era già stato sottolineato dalla stessa **CTR della Lombardia nella sentenza n. 55 del 15 dicembre 2004**; in quella fattispecie, condividendo quanto dedotto dal contribuente, la CTR aveva rigettato una pretesa documentale dell'Amministrazione che sarebbe fatta a posteriori, quando a fronte dei **flussi quotidiani e continui di servizi**, di prestazioni e di supporti resi dalla capogruppo, unitamente all'**organigramma del gruppo e della società controllata**, si avevano in concreto a disposizione elementi valutativi sufficienti a dimostrare che la società controllata **non sarebbe stata in grado, da sola, di svolgere quelle funzioni** riferite alla propria attività.

Lo stesso tema, con ulteriore rilevanza dovuta al fatto che la società capogruppo che prestava i servizi e quindi addebitava i costi alla controllata era residente all'estero, è stato trattato

dalla [CTR della Lombardia nella sentenza n. 47 del 25 marzo 2013](#); in questa sede, confermando il giudicato di primo grado, è stato constatato che i **servizi** resi dalla capogruppo estera non erano solo limitati all'**area commerciale**, ma si espandevano anche all'**area finanziaria**, di **management**, **legale** e di **ricerca**. Si trattava quindi, a giudizio della CTR, di servizi che fornivano un "**concreto e sicuro vantaggio** e si riferivano a molti settori operativi della società". E' stato anche apprezzato che tali costi venissero **allocati secondo precisi parametri** in grado di misurare in modo oggettivo l'impatto delle attività prestate sulla singola impresa ricevente: il **numero dei dipendenti**; il **fatturato**. L'addebito dei costi sostenuti dalla capogruppo è stato quindi ritenuto adeguatamente collegato al "valore dei servizi ricevuti" tanto da far sì che i costi stessi risultassero certi, inerenti e congrui. Non ultimo, i Giudici milanesi hanno anche apprezzato che i **costi sostenuti dalla capogruppo** estera, prestatore dei servizi, fossero stati sottoposti ad un'**attestazione rilasciata da una società di revisione indipendente**; si tratta di un elemento fortemente rafforzativo della correttezza del comportamento delle parti, come già riconosciuto dalla stessa Amministrazione nella **CM 271/E/1997**.

## ACCERTAMENTO

---

### ***Dovere di preventiva comunicazione d'irregolarità in tema di controlli automatizzati***

di **Massimiliano Tasini, Patrizia Pellegrini**

L'art. **36 bis** del D.P.R. 600/1973 norma il **potere/dovere dell'Amministrazione finanziaria di liquidare le imposte, i contributi e i premi dovuti, nonché i rimborsi spettanti in base alle dichiarazioni presentate dai contribuenti**, in ciò avvalendosi di **procedure automatizzate**. Al comma 3, è statuito che se all'esito della liquidazione emerge un risultato diverso da quello indicato in dichiarazione, l'Amministrazione provvede a comunicarlo al contribuente affinché lo stesso (evidentemente sulla scorta di detta informativa) **eviti la reiterazione di errori ed altresì proceda alla regolarizzazione degli aspetti formali**. Il legislatore ha anche previsto che se a seguito della comunicazione il contribuente rilevi dati od elementi non considerati o erroneamente valutati nella liquidazione dei tributi, lo stesso possa fornire i necessari chiarimenti entro i 30 giorni successivi al ricevimento della comunicazione.

**Tale norma deve essere coordinata con l'art. 2 del D.Lgs. 18/12/1997, n. 462**, il quale al primo comma prevede che le somme risultanti dovute a seguito dei controlli automatici *ex art. 36 bis del D.P.R. 600/1973* sono iscritte **direttamente nei ruoli a titolo definitivo**. Il successivo comma 2, però, **fa salva l'iscrizione a ruolo per l'ipotesi in cui il contribuente provveda a pagare le somme dovute entro 30 giorni dal ricevimento della comunicazione**, ovvero della comunicazione definitiva contenente la rideterminazione in sede di autotutela delle somme dovute a seguito dei chiarimenti forniti dal contribuente. In tal caso, **l'ammontare delle sanzioni amministrative dovute è ridotto ad un terzo** e gli interessi sono dovuti fino all'ultimo giorno del mese antecedente a quello dell'elaborazione della comunicazione.

In tutta evidenza **la ratio sottesa a tale norma è quella di consentire una compliance tra Fisco e contribuente**, che da un lato sia idonea a consentire al Fisco la rapida riscossione delle somme legittimamente spettanti senza dover procedere all'iscrizione a ruolo, e dall'altra valga a portare a conoscenza del contribuente gli errori emersi in sede di controllo automatizzato affinché lo stesso possa fornire gli opportuni chiarimenti (evidentemente anche mediante deposito di idonea documentazione) e così dimostrare la correttezza del proprio operato, ovvero, per l'ipotesi contraria, beneficiare di un trattamento agevolato.

Sul punto, si evidenzia che la stessa Agenzia delle Entrate, nella [circolare 100/E del 18/05/2000](#), specificava che *“l'invio della comunicazione, oltre a quanto esplicitato nella norma, ha lo scopo di instaurare un rapporto più diretto e trasparente con il contribuente, di ridurre il*



*contenzioso evitando le iscrizioni a ruolo ed i conseguenti ricorsi e di sanare le eventuali incongruenze ininfluenti ai fini della liquidazione.”*

Ed in effetti, l'art. 36 bis, nel disciplinare la liquidazione di quanto dovuto (dal) o spettante (al) contribuente in base alle dichiarazioni, traccia in maniera precisa e puntuale l'attività dell'Amministrazione, così come avviene in seno all'art. 2 D.Lgs. 462/1997 e dunque **non può ritenersi alcuna discrezionalità nel *modus operandi* dell'Ufficio** che per questo motivo non può sottrarsi ad un preciso onere (*recte*, obbligo) a suo carico posto dalla legge, onere che a ben vedere risponde all'esigenza di **garantire l'efficienza ed il buon andamento della Pubblica Amministrazione consacrato dall'art. 97 della Costituzione.**

Di qui, la **sanzione della nullità comminata dall'art. 6, comma 5, L. 212/2000** in relazione alle iscrizioni a ruolo derivanti dalla liquidazione dei tributi risultanti dalle dichiarazioni che non siano precedute dall'invito al contribuente a fornire chiarimenti.

La tesi qui espressa trova ulteriore suffragio nel **principio di proporzionalità della sanzione** il quale, come più volte ribadito dalla Corte Costituzionale, ancorchè in assenza di esplicita codificazione, può ritenersi implicito nel principio di uguaglianza e ragionevolezza di cui all'art. 3 della Costituzione e, dunque, **principio generale dell'ordinamento.**

Già la legge delega 669/1996, all'art. 10, comma 2, n. 11, aveva previsto che **“le sanzioni devono essere commisurate alla effettiva entità oggettiva e soggettiva delle violazioni”.**

Ne è scaturito un sistema in cui sono contemplate una serie di disposizioni che misurano la sanzione in ragione della gravità dell'illecito, **in specie con riferimento all'ipotesi del ritardo nell'adempimento dell'obbligazione tributaria.** E certamente, la fattispecie contemplata dall'art. 2 del D.Lgs. 462/1997 può essere qui annoverata.

Se così è, non può non stigmatizzarsi il comportamento dell'Agenzia che, omettendo l'invio della comunicazione di irregolarità all'esito del controllo automatizzato, di fatto **impedisce al contribuente di poter accedere al più favorevole regime sanzionatorio,** altresì gravandolo dei maggiori oneri conseguenti all'iscrizione a ruolo ed ancora obbligandolo ad una defatigante attività contenziosa.

Da qui **l'obbligo della comunicazione che garantisce il diritto di difesa del contribuente** in sede procedimentale, con **effetti altrimenti invalidanti della successiva attività esattiva.**

## ACCERTAMENTO

---

### ***Ricostruzione analitica induttiva, il campione di riferimento deve essere valido. La “coerenza” degli studi aiuta la difesa***

di **Maurizio Tozzi**

La **CTR Lazio**, con la **sentenza n. 748/01/13 dell'8 ottobre 2013**, depositata il 19 dicembre 2013, affronta il delicato tema delle **ricostruzioni analitiche induttive da parte dell'Amministrazione finanziaria fondate sull'analisi di un campione** di fatture riferito all'attività svolta.

La decisione dei giudici laziali è stata **favorevole al contribuente**, riscontrando come l'accertamento non abbia consentito di individuare gli **elementi presuntivi validi** per la contestata evasione, laddove di contro la parte ha dimostrato sia la farraginosità dell'indagine svolta, fondata su un campione assolutamente non significativo e tale da non rendere credibili i risultati, sia la correttezza dei propri ricarichi praticati, avvalorati dalla “coerenza” degli studi di settore.

Nel merito della vicenda, l'Agenzia delle Entrate aveva provveduto a ricostruire **l'attività di ristorazione del contribuente**, determinando dei maggiori ricavi sulla base sia della farina impiegata nella produzione della pizza, sia dei piatti serviti e dei relativi prezzi praticati, analizzando però solo 84 fatture su circa 12 mila emesse.

L'analisi dei documenti di vendita “per campione” è solitamente **ricosciuto valido** dalla Giurisprudenza quando **i prodotti venduti non sono particolarmente difforni** e soprattutto in riferimento ad un “campione” che possa essere ritenuto **ragionevolmente rappresentativo dell'attività svolta**, in rapporto con le finalità dell'indagine che si intende svolgere.

indicazione di, al massimo, una decina di trattamenti (taglio, shampoo, piega, tinta, etc), le prestazioni fatturate sono sicuramente ripetitive e assimilabili tra loro e dunque ai fini dei prezzi di vendita praticati sarà **sufficiente un campione non molto ampio**. In una gioielleria, invece, data la vastità dei prodotti venduti, sarà necessario individuare un campione significativo che **assorba la maggior parte del fatturato**. Il tutto peraltro deve essere “tarato” con il controllo che intende effettuarsi.

Tornando all'esempio del parrucchiere, se l'obiettivo è di riscontrare i prezzi praticati, il “campione”, come detto, può essere contenuto: in tal caso è probabile che la ricostruzione delle prestazioni di vendita sarà effettuata **analizzando i prodotti impiegati** (ad esempio, in

funzione del consumo di shampoo per ogni singolo lavaggio sarà possibile ricostruire il totale delle prestazioni realmente effettuate). Viceversa, se si intende verificare **l'incidenza percentuale di ogni prestazione sul fatturato**, magari al fine di una costruzione di una media ponderata, allora l'analisi dovrà necessariamente essere ampia (ad esempio, rappresentare almeno il 70% del fatturato).

Nel caso esaminato dai giudici laziali, l'analisi condotta da parte dell'Amministrazione finanziaria aveva diverse pecche, **tali da non far configurare la presenza delle presunzioni gravi, precise e concordanti** richieste per l'accertamento analitico-induttivo.

Questi gli elementi "vincenti" della difesa del contribuente:

- in sede di dichiarazione dei redditi, il contribuente è **risultato "coerente"** agli studi di settore. La coerenza, anche se in diversi casi sfugge, è **l'elemento più importante degli studi di settore**: infatti la congruità può essere sempre raggiunta, "manovrando" adeguatamente i dati da indicare nel software di calcolo; la "coerenza", invece, evidenzia proprio la normalità dell'attività svolta e nel caso esaminato i giudici hanno rimarcato che tale elemento è indice della "*equa percentuale di ricarico applicata*";
- il campione analizzato è **assolutamente fuorviante e non significativo**. L'indagine è stata condotta su appena 84 fatture rispetto alle circa 12 mila emesse ed ha addirittura condotto ad un parametro assurdo, quale il ribaltamento dell'incidenza della pizza venduta sul fatturato, che dal dato dichiarato dell'80% (peraltro riscontrato anche dai verificatori, che avevano sottolineato come il grosso dell'attività fosse fondato sulla vendita di pizza), è stato ridotto al 30%;
- la ricostruzione effettuata risente di **svariati errori**, soprattutto in riferimento agli sfridi e agli impieghi dei prodotti (ad esempio, gli accertatori non hanno considerato che parte della farina è destinata alla produzione di pasta fresca). Inoltre non sono state distinte le vendite tra pizza al tavolo e pizza da asporto e nemmeno è stato riconosciuto in maniera adeguata l'autoconsumo dei dipendenti.

La sentenza esaminata offre pertanto un **importante spunto difensivo**: in presenza di ricostruzioni fondate su "campioni" ritenuti significativi, **deve "lavorarsi" sulla dimostrazione della non significatività del campione medesimo**. La differenza delle prestazioni effettuate, i collegamenti tra le medesime (si pensi, rimanendo nel caso esaminato, al consumo di acqua e bibite, che potrebbe essere coerente con le presenze fatturate dall'azienda e assolutamente incoerente rispetto a quello presunto dal fisco), la "coerenza" degli studi di settore, la presenza di errori (sfridi, autoconsumi, cali di prodotto, etc), sono tutti elementi che **possono essere uniti con lo stesso meccanismo delle "presunzioni gravi, precise e concordanti"**, **ma in un'ottica difensiva**, ossia tesi a dimostrare che la ricostruzione più ragionevole possibile sulla base dei dati analizzati è quella che conduce ai risultati già dichiarati dal contribuente.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### *Un cliente è per sempre*

di Michele D'Agnolo

Per lungo tempo i professionisti hanno assunto un atteggiamento di diffidenza nei confronti della possibilità di appropriarsi di tecniche e strumenti di marketing, preferendo affidarsi alla forza del **passaparola positivo quale unica leva di approvvigionamento della clientela**. Negli ultimi tempi lo scenario di mercato è cambiato, il cliente è cambiato e gli strumenti ai quali il professionista ha fatto sinora riferimento potrebbero non essere sufficienti a far fronte alla pressione dell'ambiente esterno. Soprattutto il **mutato contesto competitivo ha reso necessari cambiamenti negli orientamenti strategici da parte dei professionisti** e negli strumenti operativi di cui dotarsi.

Ma attenzione: prima ancora di stabilire quali azioni e quali strumenti adottare, è fondamentale stabilire qual è l'obiettivo che è più opportuno perseguire rispetto alle peculiarità dello studio e del mercato nel quale esso si colloca: meglio conquistare **nuove quote di mercato** o meglio impegnarsi piuttosto a cementare e **sviluppare le relazioni attuali**? L'acquisizione di un nuovo cliente è, infatti, operazione molto costosa sia in termini di investimenti diretti sia in termini di risorse da dover mettere a disposizione per realizzare le azioni necessarie e dare continuità ai risultati conseguiti. Un cliente già acquisito, al contrario, è già favorevolmente predisposto nei confronti dello studio con il quale ha già instaurato una relazione e, se opportunamente trattato e stimolato, potrebbe essere disponibile a conferire un nuovo incarico e a parlare bene di noi. Bisogna però fornirgli l'occasione di farlo in modo intelligente, diversificando le proposte, personalizzando le modalità di interazione e fidelizzandolo con una attenzione costante ai suoi bisogni. Il cliente che si sente trascurato infatti tenderà a ricercare possibili alternative ed è quindi estremamente sensibile alle lusinghe dei potenziali concorrenti, anche se incentrate principalmente sulla variabile prezzo piuttosto che sulla qualità della prestazione proposta. Occorrerà nondimeno considerare i suoi vincoli di budget nei confronti dello studio.

Anziché dunque investire ingenti somme in azioni di marketing tradizionalmente inteso, è generalmente più proficuo adottare una strategia di **marketing delle relazioni** volto a creare, mantenere e gestire un network di rapporti di lungo periodo con il portafoglio di clienti attuali. L'obiettivo di sopravvivenza e crescita dello studio viene in questo modo sostenuto e perseguito attingendo al proprio patrimonio relazionale già faticosamente costituito ma spesso trascurato una volta acquisito l'incarico da parte dello studio.

Le specificità dell'attività professionale, caratterizzata da una forte interdipendenza reciproca

tra studio e cliente nel processo di realizzazione prima e di erogazione poi della prestazione professionale e dall'impossibilità da parte del cliente di valutare la qualità del servizio prima di averlo fruito, richiede l'attivazione e il mantenimento di una relazione di scambio stabile e improntata sulla reciproca fiducia. Si rende allora indispensabile una **focalizzazione della funzione marketing sulle azioni volte a garantire la stabilità del portafoglio clienti.**

Naturalmente **le peculiarità e i comportamenti assunti dal cliente** influenzano le caratteristiche e le possibilità di sviluppo della relazione. E ogni episodio che si sviluppa tra studio e cliente ha la potenzialità di influenzare, in qualche misura, la relazione: è bene quindi tenere traccia di quanto accade di rilevante, come ad esempio l'esito di un colloquio o di uno scambio acceso di mail. Da questo punto di vista, l'ampia diffusione di nuovi strumenti informativi/informatici rende più agevole di un tempo la raccolta e l'analisi delle preferenze del cliente e l'adozione di strategie volte ad una sua fidelizzazione del cliente. L'adozione di un semplicissimo software di gestione delle relazioni con la clientela (CRM) ci può permettere di dotare lo studio di un database costantemente aggiornato delle informazioni che riguardano ciascun cliente e ci permette quindi di poter stabilire una strategia di business focalizzata su *quel* cliente.

La scelta di mantenere una relazione di lungo periodo deve ovviamente essere frutto della **volontà di entrambe le parti (studio e cliente).** E allora diventa indispensabile individuare le variabili che inducono i clienti a mantenere relazioni di lungo periodo con lo studio e agire su di esse.

Gli investimenti specifici possibili per sostenere questo tipo di approccio all'interno dello studio possono riguardare molteplici aree: dalla formazione del personale (in materia di comunicazione e gestione della relazione con il cliente, ad esempio) alla realizzazione di nuove infrastrutture informatiche che consentano una raccolta puntuale dei dati che riguardano il cliente, dalla riorganizzazione interna per rendere più efficienti i passaggi interni allo sviluppo di nuovi processi di scambio. In ogni caso, **il focus deve rimanere sulla soddisfazione del cliente** e sulla necessità di valorizzare il servizio percepito dal cliente che riconosce allo studio la capacità di soddisfare le sue esigenze, esplicitamente ed implicitamente espresse, e troppo oneroso o rischioso procedere alla ricerca di un *fornitore* alternativo.

In conclusione, se il marketing tradizionalmente inteso pone il focus sulla quella quota di mercato che (ancora) non ci appartiene, il **marketing relazionale si basa sulla valorizzazione della relazione con il cliente già acquisito:** lo scopo è quello non tanto di acquisire il più ampio numero di clienti possibile quanto quello di stabilire delle relazioni durature e proficue con quelli esistenti. L'investimento è dunque sulla **qualità della relazione e sull'ampiezza del ventaglio di prestazioni acquistate piuttosto che sulla quantità di contatti** da catturare.