



Edizione di martedì 22 aprile 2014

PROFESSIONISTI

[Per i professionisti deducibile solo l'IMU dello studio](#)

di Fabio Garrini

ENTI NON COMMERCIALI

[Anche per gli enti è tempo di bilanci](#)

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[Scissione elusiva? No grazie](#)

di Ennio Vial, Vita Pozzi

ACCERTAMENTO

[Le novità degli studi di settore per il 2013 \(1a parte\)](#)

di Giovanni Valcarenghi

IVA

[Il momento di effettuazione delle operazioni intracomunitarie istantanee e continuative](#)

di Marco Peirolo

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Rapporto con il cliente: rimarcare la nostra identità o puntare al ricalco?](#)

di Michele D'Agnolo

PROFESSIONISTI

Per i professionisti deducibile solo l'IMU dello studio

di **Fabio Garrini**

Una delle principali novità del modelli UNICO 2014 riguarda la possibilità di portare in **deduzione una quota dell'IMU** sostenuta dal contribuente, deduzione non concessa in misura piena, ma nel limite del 20% a regime, mentre per il solo **periodo d'imposta 2013** è stata introdotta una deduzione maggiorata, pari al **30%**. Tale deduzione spetta tanto ai contribuenti esercenti attività **d'impresa**, quanto a quelli operanti nel campo del **lavoro autonomo**.

Sulle pagine della presente rivista telematica si è già avuto modo di commentare come l'Agenzia delle Entrate abbia precisato che la deduzione avviene sulla base del **principio di cassa** (quindi facendo riferimento, nel modello di quest'anno, all'IMU pagata nel corso del 2013), così come già sono state sollevate le **perplessità** riguardanti una non convincente interpretazione dell'Amministrazione Finanziaria fornita in sede di Telefisco 2014 che limita la deduzione all'IMU relativa alle **annualità 2013 e successive** (si veda ["Compensazioni oltre 15.000 possibili da subito"](#)), escludendo ogni pagamento che dovesse avvenire ancor oggi relativi all'IMU 2012. Non aggiungiamo altro in questa sede se non ribadire come tale interpretazione sia poco rispondente al dettato letterale della norma.

Pare invece più interessare soffermarsi su una diversa questione: l'esatta individuazione degli **immobili in relazione ai quali l'imposta risulterebbe computabile** nel plafond deducibile.

Lo studio professionale.

L'articolo 14, comma 1, del Dlgs n. 23/2011, come sostituito dall'art. 1, comma 715, della Legge n. 147/2013 (Legge di stabilità 2014), prevede che *“L'imposta municipale propria relativa agli immobili strumentali è deducibile ai fini della determinazione del reddito di impresa e del reddito derivante dall'esercizio di arti e professioni nella misura del 20 per cento. La medesima imposta è indeducibile ai fini dell'imposta regionale sulle attività produttive”*. Proprio quel riferimento alla **“strumentalità” dell'immobile** deve guidare alla soluzione, soluzione che la medesima Agenzia, proprio con le risposte di Telefisco, sembra voler percorrere: ai sensi dell'art. 43, comma 2, del Tuir, si considerano strumentali gli immobili utilizzati “esclusivamente” per l'esercizio dell'arte o professione o dell'impresa commerciale da parte del possessore; sono, quindi, **esclusi dalla nozione di immobili strumentali gli immobili a utilizzo promiscuo**. Pertanto, per espressa previsione normativa, è esclusa la deducibilità dell'IMU relativa agli immobili adibiti promiscuamente all'esercizio dell'arte o professione o all'impresa commerciale e all'uso personale o familiare del contribuente.

L'Agenzia glissa però su una questione che era stata puntualmente evidenziata nel quesito postogli: *“per gli esercenti arti e professioni la deducibilità dovrebbe riguardare l'imposta municipale assolta sugli immobili utilizzati per l'esercizio dell'arte e professione anche se non risultanti nelle scritture contabili del professionista”*?

La domanda è assolutamente ben posta visto che nell'ambito del reddito professionale **non esiste un equivalente omologo dell'art. 65 TUIR** per imprenditori, che limita l'appartenenza dei beni all'attività (è infatti rubricato “beni relativi all'impresa”) solo a quelli iscritti nel libro degli inventari tenuto ai sensi dell'art. 2217 cc. Tanto che la stessa Agenzia delle Entrate, nella [RM 13/E del 3 marzo 2010](#) aveva avuto modo di affermare come *“per i soggetti che esercitano attività artistica o professionale, si considerano strumentali, gli immobili utilizzati direttamente dal lavoratore che li possiede per l'esercizio esclusivo dell'attività artistica o professionale. Non è rilevante che l'acquisto sia stato effettuato in qualità di persona fisica o di esercente arte o professione, ma il discriminante è costituito unicamente dal fatto che l'immobile risulti, per destinazione esclusiva, adibito all'attività professionale.”*

Pare evidente che il medesimo principio debba valere anche per la deduzione IMU: potrà essere computata a riduzione del reddito professionale 2013 il 30% dell'IMU pagata nel medesimo periodo d'imposta, **tanto nel caso in cui tale immobile sia stato acquisito nell'ambito dell'attività, quanto nel caso in cui l'acquisto sia avvenuto a titolo personale.**

Nessuna deduzione invece, come detto, per l'immobile ad uso promiscuo.

ENTI NON COMMERCIALI

Anche per gli enti è tempo di bilanci

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

Aprile, tempo di bilanci. Anche per le associazioni, le Onlus e, in genere, tutti gli **organismi non profit** con il **periodo d'imposta coincidente con l'anno solare** e per i quali lo statuto prevede l'approvazione del bilancio entro **quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio** il mese di aprile si segnala come quello in cui solitamente si svolge **l'assemblea annuale** dei soci per l'approvazione del risultato dell'esercizio precedente.

L'adempimento non è da sottovalutare, sia per rispettare **obblighi di natura fiscale** sia per garantire la **trasparenza nella comunicazione** con i soci e con i terzi che entrano in contatto con l'ente.

Nello specifico, per poter accedere ai benefici fiscali, le associazioni cosiddette "privilegiate" (si tratta, secondo quanto prevede l'art. 148 del TUIR, delle associazioni politiche, sindacali e di categoria, religiose, assistenziali, culturali, sportive dilettantistiche, di promozione sociale e di formazione extra-scolastica della persona) devono inserire **nel proprio atto costitutivo o nello statuto una specifica clausola**, che preveda «l'obbligo di redigere e di approvare annualmente un rendiconto economico e finanziario secondo le disposizioni statutarie» (contenuta nella lettera d) del comma 8 dell'articolo 148 del TUIR). Analoga previsione deve essere contenuta **nello statuto delle Onlus**.

Nei documenti che regolano l'attività dell'ente devono inoltre essere indicate le **modalità ed i tempi di convocazione dell'assemblea dei soci**. Ad esempio, lo statuto può prevedere che l'assemblea dei soci va convocata entro 4 mesi dalla chiusura dell'esercizio (entro il mese di aprile, se l'esercizio è annuale) e che la convocazione va fatta con affissione, nella bacheca delle sede sociale, dell'apposito annuncio contenente la data, l'ora ed il luogo stabilito per la riunione (o, meglio, con convocazione nominale di ciascuno dei soci aventi diritto di partecipazione in assemblea).

La **forma** nella quale deve essere redatto il bilancio è sostanzialmente **libera**. Anche a questo proposito, però, le norme fiscali ricordano che il "rendiconto economico e finanziario" deve evidenziare **tutta l'attività svolta dal sodalizio**. Nel documento deve quindi essere indicata sia **l'attività istituzionale** sia quella **commerciale** e il risultato della gestione complessiva è quello che si definisce "avanzo". Date le specifiche caratteristiche di **enti di erogazione** (e non di enti rivolti al profitto dei soci), volti quindi ad utilizzare tutte le risorse prodotte per il raggiungimento degli scopi istituzionali, è logico aspettarsi risultati della gestione solo

leggermente positivi. In ogni caso, **nessuna risorsa dell'associazione può essere distribuita ai soci**: l'eventuale eccedenza che risulta dall'attività complessiva deve sempre essere reinvestita nell'attività sociale.

Per quanto riguarda le modalità di redazione del bilancio e di separazione della gestione commerciale da quella istituzionale le **associazioni che applicano il regime della L. n. 398/1991 risultano più avvantaggiate**. Poiché infatti il sistema di determinazione del reddito è forfettizzato sulla base dei ricavi annotati nel prospetto di cui al D.M. 11 febbraio 1997 questi saranno gli unici componenti "commerciali" da evidenziare nel bilancio.

Come visto, poi, il legislatore fiscale, riferendosi al rendiconto, dispone che deve essere sia **"economico"** che **"finanziario"**. Questo significa che le risultanze della gestione devono essere espresse osservando due presupposti: quello della "competenza economica" e quello della "cassa". La predisposizione del **rendiconto finanziario** diventa poi **obbligatoria** per tutti quegli enti che ricevono le contribuzioni disciplinate dalla normativa contenuta nell'art. 14 del D.L. n. 35/2005 (cosiddetta **"più dai meno versi"**). In questo caso, infatti, presupposto per l'applicazione delle agevolazioni, tra gli altri, è la redazione di un documento di sintesi, che rappresenti la situazione patrimoniale, economica e finanziaria del ricevente.

L'elaborazione del rendiconto annuale può essere quindi più o meno complessa in funzione delle dimensioni dell'ente e del sistema di rilevazioni contabili adottato. In ogni caso, però, non bisogna dimenticare che poiché, come detto, l'obbligo di predisporre il documento di sintesi riguarda **l'attività complessiva dell'associazione**, compresa quindi anche l'attività istituzionale, l'Amministrazione finanziaria, nella Circ. n. 124/E del 1998, ha precisato che tale adempimento comporta la necessità di assumere e **conservare tutta la documentazione di supporto**, compresa, quindi, quella relativa alla gestione non commerciale. Come i recenti controlli effettuati dall'Agenzia delle Entrate a carico degli enti associativi hanno dimostrato sarà pertanto necessario osservare una particolare cura nella predisposizione e nella **conservazione di tutte le "pezze giustificative"** dei movimenti in entrata e in uscita afferenti l'attività istituzionale (ad esempio, ricevute per il versamento delle quote associative, delle quote di partecipazione ai corsi ecc.).

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Scissione elusiva? No grazie

di Ennio Vial, Vita Pozzi

Molti luoghi comuni circondano il **reddito** di **impresa** e talora le false credenze coinvolgono anche i professionisti. Un'operazione vituperata è proprio la **scissione non proporzionale** ossia quella in cui vengono attribuiti ai soci quote delle società beneficiarie con carature diverse rispetto a quelle detenute nella società scissa. La forma per così dire "più spinta" è forse la **scissione asimmetrica** dove, ad esempio, a fronte di una partecipazione detenuta da due soci al 50% ciascuno, si realizzano due società dove gli stessi soci acquisiscono una **partecipazione totalitaria** in una singola società.

Innanzitutto va evidenziato come l'operazione sia stata pienamente **sdoganata dall'Agenzia delle Entrate** quando ha ad oggetto società con **rami di azienda**. Infatti, nella [**R.M. 22.3.2007 n. 56**](#) viene separata l'attività di riparazione di autovetture da quella di verniciatura in modo che ciascuno dei due soci possa operare in totale autonomia. La scissione non proporzionale è posta in essere a causa di **profondi e insanabili dissidi** tra i **soci** i quali intendono, di comune accordo, **separare** e proseguire **in maniera autonoma** le rispettive attività ognuno con propri clienti e con l'utilizzo di propri mezzi e distinte attrezzature.

L'operazione non si qualifica come **elusiva** a condizione che non sia preordinata a creare **contenitori**.

Il problema emerge in ipotesi di **società** meramente **immobiliari**. In questo caso le **conclusioni** dell'Amministrazione sono diametralmente **opposte**. La [**R.M. 9.1.2006 n.5/E**](#) precisa che l'operazione si considera elusiva per le seguenti criticità:

- **l'unipersonalità** delle società beneficiarie;
- la **ristretta base familiare** della Sas;
- la **gestione** degli **immobili** di tipo meramente **locatizio**;
- il patrimonio della società scissa che sembra risultare ab inizio **di comodo**;
- l'istanza non è né documentata, né motivata;
- **non** sono evidenziate **nuove strategie imprenditoriali** conseguenti alla scissione e, per le società beneficiarie, forme imprenditoriali di gestione degli immobili trasferiti;
- **non** viene documentato il **dissidio** tra i soci.

Le conclusioni dell'Agenzia paiono sicuramente discutibili in quanto **non esiste** una **norma** che **vieta** questo tipo di **operazioni**. Anzi, oltre 15 anni fa è stato **espunto** quel passaggio dell'allora

art. 123 bis del tuir che sanciva **l'elusività** delle operazioni di **scissione non proporzionali** o che non avevano ad oggetto aziende. La modifica normativa è derivata dall'esigenza di adeguarsi ai **dettami comunitari**.

Altra considerazione attiene al fatto che con la scissione **non** si crea **nessun salto di imposta** in quanto le società coinvolte nell'operazione conservano il costo fiscalmente riconosciuto che avevano in precedenza.

Ad ogni modo la risoluzione offre interessanti spunti in quanto evidenzia le **ragioni** che fanno ritenere **elusiva** l'operazione. Argomentando a contrariis l'Amministrazione riterrà **leccita** la **scissione** ove:

- le società beneficiarie non siano unipersonali;
- la **compagine sociale non** è esclusivamente **familiare**;
- la gestione degli immobili non è di tipo meramente locatizio;
- il patrimonio della società scissa **non** risulta ab inizio **di comodo**;
- l'istanza di interpello è documentata e motivata;
- sono evidenziate **nuove strategie imprenditoriali** conseguenti alla scissione;
- viene **documentato** il **dissidio** tra i soci.

In questa sede vogliamo porre l'accento soprattutto sulla documentazione del **dissidio tra i soci** e sulle **strategie imprenditoriali**. I litigi non mancano ma bisogna aver cura di **farne memoria** in **verbali di assemblea** o di CDA, in mail o raccomandate scambiate tra gli interessati e i professionisti coinvolti, nel ricordare riunioni infuocate.

Per quanto concerne le **strategie imprenditoriali**, si può pensare al caso di qualche socio che intende continuare a **locare** il compendio immobiliare mentre, l'altro socio, ritiene preferibile attuare degli **interventi di recupero** che porteranno a migliori risultati negli anni successivi.

ACCERTAMENTO

Le novità degli studi di settore per il 2013 (1a parte)

di **Giovanni Valcarenghi**

Come noto, al fine di poter formalmente adempiere alla prescrizione normativa che impone **l'approvazione degli studi di settore entro la fine del periodo di imposta** per il quale i medesimi si rendono applicabili ed, al contempo, potersi **riservare un ulteriore "spazio di azione"** dopo una prima visione dei dati tendenziali del periodo stesso, da un paio d'anni a questa parte **si pubblicano** in Gazzetta Ufficiale gli studi revisionati **entro la fine del mese di dicembre** (quest'anno vedi i decreto del 23.12.2013 in GU del 30.12.2013), salvo poi **intervenire con delle modifiche nei primi mesi dell'annualità successiva** (vedi DM 24.03.2014 in GU del 31.03.2014). La necessità di approvazione di un DM che contenga **anche i correttivi anticrisi**, determina poi **l'ulteriore slittamento del varo di Gerico** solitamente alla fine del mese di aprile (con le immancabili versioni evolute che si susseguono sino all'estate).

Proviamo allora a comprendere **quali sono le modifiche che sono state varate per gli studi del 2013**, anticipando che il vero cuore pulsante di Gerico si è ormai dirottata verso l'affinamento della capacità di intercettare soggetti con posizioni anomale anche a prescindere dalla congruità dei ricavi o compensi. Il tutto per il semplice motivo che lo strumento **non funziona più quale puro metodo di accertamento** (tranne le ipotesi di marchiana evasione e di completo disinteresse per il contraddittorio), **bensì come raffinato meccanismo di selezione** dei contribuenti con più elevato rischio di evasione, verso cui indirizzare eventuali accertamenti.

Non stupisce, allora, che l'innovazione sia stata tesa ad individuare **ulteriori indicatori di coerenza economica**, finalizzati a **contrastare possibili situazioni di non corretta compilazione** dei dati previsti nei modelli per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini dell'applicazione degli studi di settore:

1. Incoerenza nel valore delle rimanenze finali e/o delle esistenze iniziali relative ad opere, forniture e servizi di durata ultrannuale;
2. Valore negativo del costo del venduto, comprensivo del costo per la produzione di servizi;
3. Valore negativo del costo del venduto, relativo a prodotti soggetti ad aggio o ricavo fisso;
4. Mancata dichiarazione delle spese per beni mobili acquisiti in dipendenza di contratti di locazione finanziaria in presenza del relativo valore dei beni strumentali;
5. Mancata dichiarazione del valore dei beni strumentali in presenza dei relativi ammortamenti;

6. Mancata dichiarazione del numero e/o della percentuale di lavoro prestato degli associati in partecipazione in presenza di utili spettanti agli associati in partecipazione con apporto di solo lavoro.

Gli indicatori, **individuati sulla base della coerenza dei dati dichiarati dai contribuenti** nei modelli per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini dell'applicazione degli studi di settore **per il periodo di imposta 2011** con la normativa fiscale e contabile di riferimento, si applicano agli studi di settore in vigore per l'annualità 2013 e per quelle successive.

Già qui potremmo svolgere una riflessione: **come mai vi è bisogno di attendere il marzo del 2014** per rilasciare un adeguamento degli indicatori degli studi di settore se tale adeguamento si fonda sulle informazioni relative al periodo di imposta 2011?

Le **dichiarazioni di tale annualità sono state inviate nel settembre 2012** e, ipotizzato pure di tenere conto anche delle dichiarazioni tardive, rimane comunque tutto un anno per poter elaborare le informazioni. Questa riflessione conferma indirettamente un dubbio certamente diffuso, in forza del quale **le elaborazioni della SoSe non sono libere**, bensì più o meno vincolate ad un risultato finale che si intende raggiungere, anche per preservare il reddito dichiarato. Si intende dire che, **l'attesa dei primi mesi del 2014 serve** unicamente **per poter sperimentare l'andamento delle modifiche sui dati prospettici** elaborati sull'anno 2013, al fine di evitare che il software conduca a delle risultanze non gradite (o non corrette).

In un prossimo intervento valuteremo il significato di ciascun indicatore di coerenza.

IVA

Il momento di effettuazione delle operazioni intracomunitarie istantanee e continuative

di Marco Peirolo

Tra le modifiche alla disciplina degli scambi intracomunitari di beni introdotte dalla L. n. 228/2012 (Legge di Stabilità 2013) vi sono quelle riguardanti il **momento di effettuazione degli acquisti intracomunitari**.

Con effetto dal 1° gennaio 2013, infatti, l'**art. 39, comma 1, del D.L. n. 331/1993** è stato riformulato prevedendo che il momento di effettuazione **sia della cessione, sia dell'acquisto intracomunitario**, coincide con il **momento dell'inizio del trasporto o della spedizione** dei beni al cessionario o a terzi per suo conto.

In base alla **normativa previgente**, l'acquisto intracomunitario si considerava, invece, effettuato:

- all'atto della **consegna dei beni nel territorio dello Stato** al cessionario o a terzi per suo conto;
- ovvero, nel caso di trasporto con mezzi del cessionario, nel **momento di arrivo dei beni nel luogo di destinazione** nel territorio stesso.

Con la novità in esame, l'ordinamento italiano si è conformato all'art. 68 della Direttiva n. 2006/112/CE, ai sensi del quale l'acquisto intracomunitario risulta effettuato nel momento in cui si considera effettuata un'analogia cessione di beni interna. La finalità di tale previsione è, pertanto, quella di **evitare il disallineamento temporale** delle predette operazioni tra Stato membro di partenza e Stato membro di arrivo dei beni.

In sede di primo commento delle modifiche introdotte dalla citata L. n. 228/2012, la [circolare dell'Agenzia delle Entrate n.12 del 3 maggio 2013 \(Cap. VII, § 7.2\)](#) ha affermato che “(n)on si riscontrano, invece, novità per quanto riguarda il **momento di effettuazione delle cessioni intracomunitarie**”.

Sul punto, può essere tuttavia opportuno richiamare l'**art. 39, comma 3, del D.L. n. 331/1993**, in base al quale le cessioni e gli acquisti intracomunitari di beni **effettuati in modo continuativo nell'arco di un periodo di tempo superiore ad un mese** solare si considerano effettuati **al termine di ciascun mese**.

La norma si riferisce espressamente:

- dal lato attivo, alle **cessioni intracomunitarie** di cui all'art. 41, commi 1, lett. a), e 2, lett. b) e c), del D.L. n. 331/1993, cioè:
 - alle cessioni intracomunitarie “in senso stretto”;
 - alle cessioni intracomunitarie di mezzi di trasporto “nuovi”;
 - ai trasferimenti intracomunitari di beni “senza vendita”, diversi da quelli aventi per oggetto i beni destinati ad essere lavorati o temporaneamente utilizzati per eseguire prestazioni, ovvero i beni che, se importati, beneficerebbero dell'ammissione temporanea in esenzione totale dai dazi doganali;
- dal lato passivo, agli **acquisti intracomunitari** di cui all'art. 38, commi 2 e 3, del D.L. n. 331/1993, cioè:
 - agli acquisti intracomunitari “in senso stretto”;
 - all'introduzione in Italia di beni in conto proprio da parte del soggetto comunitario;
 - agli acquisti intracomunitari da parte di enti, associazioni e altre organizzazioni, non soggetti IVA, compresa l'ipotesi in cui i beni siano stati precedentemente importati in altro Stato membro;
 - agli acquisti intracomunitari di mezzi di trasporto “nuovi”.

Riguardo in particolare alle cessioni, restano pertanto **escluse dallo specifico criterio temporale** previsto per le operazioni continuative di durata superiore al mese solare, **siccome non espressamente richiamate** dal citato terzo comma dell'art. 39, le cessioni di cui alle lett. b) e c) del primo comma dell'art. 41 del D.L. n. 331/93, ossia:

- le cd. **“vendite a distanza”**;
- le **cessioni di beni con installazione e montaggio in altro Paese membro** dell'Unione europea.

L'esclusione è conforme alla Direttiva n. 2006/112/CE, che qualifica tali operazioni non come “intracomunitarie”, ma **“interne” allo Stato membro di destinazione dei beni** ed in quanto tali le stesse vanno considerate ai fini dell'individuazione del momento di effettuazione.

In riferimento alle **operazioni istantanee**, ove si tratti di “vendite a distanza”, non dovrebbe rilevare il momento di inizio del trasporto o della spedizione dei beni dall'Italia, bensì la loro **consegna nel Paese membro** di destinazione. Allo stesso modo, le cessioni di beni con installazione e montaggio in altro Paese membro dovrebbero intendersi effettuate nel

momento della **consegna dei beni, previa installazione e montaggio**, così come chiarito dall'Amministrazione finanziaria nell'ipotesi in cui le stesse operazioni siano poste in essere in Italia dal fornitore comunitario (**C.M. 23 febbraio 1994, n. 13-VII-15-464, § B.1.3**).

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Rapporto con il cliente: rimarcare la nostra identità o puntare al ricalco?

di Michele D'Agnolo

Una domanda che molti consulenti si pongono è se nel **relazionarsi con i clienti** attuali e potenziali dello studio sia importante cercare di **assomigliare loro** e in tal caso, fino a che punto è opportuno spingersi nell'**esercizio imitativo**.

È indubbio che la somiglianza, a partire da quella fisica, ha una notevole **importanza**. Studi di marketing dicono che un cliente con la barba è molto più incline a comprare da un altro barbuto, a parità di altre condizioni.

Ma l'affinità può, più spesso, risiedere nei comportamenti, sia verbali che non verbali.

In uno dei miei primi incarichi professionali fui nominato curatore di un fallimento, e contattai immediatamente la Cancelleria del Tribunale, esibendo un perfetto italiano, quello faticosamente imparato in anni di scuola. Mi accorsi però molto rapidamente che i colleghi che interloquivano con le cancelliere in vernacolo triestino ottenevano copie e provvedimenti molto più rapidamente di me.

A livello di linguaggio non verbale, invece, **il ricalco è uno delle prime manifestazioni di gradimento**. Guardate gli innamorati quando sono a tavola in pizzeria nel tavolo vicino a voi e vi accorgerete che si scimmiettano in continuazione, sembrano davanti ad uno specchio. Anche i radioamatori quando vogliono assicurare il loro collega che lo sentono forte e chiaro gli dicono "ti sto copiando".

Il ricalco è una modalità suggerita dai metodi avanzati di comunicazione come la **Programmazione Neuro Linguistica** per entrare rapidamente in sintonia con il proprio interlocutore e condurlo a livello persuasivo magicamente sulle proprie posizioni.

Che dire infine dell'**abbigliamento**. E' opportuno rinunciare a giacca e cravatta quando si va presso un cliente che magari lavora in tuta in una officina oleosa, oppure dobbiamo rispettare categoricamente il *dressing code* che ci siamo dati a livello di studio?

Il tema sembra manifestare aspetti più profondi quando affrontiamo la similitudine caratteriale, dei tratti della personalità. Il **cliente non sempre ha bisogno di un clone**, talvolta

ha invece la necessità opposta, di essere consigliato da un punto di vista diverso.

Non sempre chi si somiglia si piglia: alle volte abbiamo bisogno di un professionista che sia diverso da noi, che ci sfidi se siamo troppo pigri o che sappia frenarci se siamo troppo esuberanti. Una sorta di complemento a uno, di *alter ego* che non sia però né troppo *alter* né troppo *ego*.

Più spesso invece, il cliente cerca nel consulente uno specchio, qualcuno con cui poter condividere molte cose e in questo caso l'essere simili aiuta a entrare in sintonia con personalità talvolta molto forti e orgogliose. Semmai **il rischio, in questi casi, è di appiattirsi a fare gli yes men.**

Abbiamo visto quindi che ci sono motivi significativi per desiderare di assomigliare ai nostri clienti. Allo stesso tempo anche noi non siamo gente per tutte le stagioni. Abbiamo una nostra personalità ed un amor proprio, e abbiamo anche un posizionamento di studio da stabilire e difendere.

Invero gli studi professionali possono grandemente beneficiare da una certa uniformità di comportamenti e ad oggi ne hanno grandemente sottovalutato l'importanza. Pensate a due associati all'interno dello studio che si comportano in modo totalmente diverso tra loro con il personale dello studio e con i clienti. Ne risultano non di rado modalità comunicative strabiche, schizofreniche e comunque scarsamente efficaci.

L'uniformità di comportamenti rafforza l'immagine dello studio e la percezione di qualità del servizio, che nessun utente è in grado, per definizione, di valutare a priori.

Non è un caso se i posti di ristoro nelle stazioni di servizio di tutta Italia o i *fast food* della stessa catena internazionale hanno i medesimi arredi e la medesima disposizione interna. Una certa uniformità è utile a rassicurare il cliente e a rendere possibile il trasferimento dello stesso ad altri consulenti.

Da questo punto di vista la maggior parte degli studi professionali sono molto indietro.

Ho rivisto recentemente un amico che lavorava per una officina privata, ritrovandolo a lavorare presso una nota casa automobilistica giapponese. Dal diverso comportamento comunicazionale mi resi conto che la sua azienda imponeva non solo una divisa uguale per tutti e una uniformità dell'immagine dei punti vendita ma anche di recitare *script* ben precisi nella relazione con i clienti. E se ne beneficia chi vende le auto, figuriamoci quanto questo diventa importante per chi eroga prestazioni di consulenza.

Oggi invece spesso anche nelle piccole cose come una email abbiamo diversi comportamenti da parte di diverse persone dello stesso studio. Chi dà del tu al cliente, chi dà del lei. Chi scrive in *Times New Roman* e chi in *Arial*. Chi usa il colore rosa e chi quello blu. Chi profonde cordiali saluti, chi distinti, chi saluta semplicemente con un ciao. Anche questi aspetti andrebbero

invece il più possibile decisi a priori e coordinati in funzione del proprio target di clientela e posizionamento.

Il segreto è, come sempre, nel non esagerare. Come le annunciatrici della RAI possono oggi predisporre il loro messaggio seguendo anche le proprie inclinazioni e la propria personalità, così è inopportuno che la personalità del professionista venga troppo sacrificata e appiattita rispetto alle direttive dello studio.

Un collega di Padova qualche tempo fa mi ha suggerito quanto comunicava ai suoi praticanti che arrivavano in studio in jeans e maglietta. Se vuoi che la gente creda che sei un bravo professionista non devi solo *comportarti* da professionista ma ti devi anche *atteggiare* da professionista.

La divisa serve, non è un caso che cerca di usarla anche chi non avrebbe titolo a metterla. Si vedano i negozi di ottica. Il camice bianco, come la giacca e cravatta, attribuisce autorevolezza. **Se ti presenti in ordine dai l'idea di una persona che farà ordine** anche nelle cose del cliente. Se ti presenti in disordine, o in ritardo, dai l'idea che anche le altre cose che farai saranno sciatte, buttate su.

Esistono, naturalmente, le eccezioni. Se lavori in un piccolo paese di provincia è bene mettere uno spezzato e magari va bene anche il maglioncino al posto della giacca. I pantaloni potranno essere sportivi. Se lavori solo per le radio private, invece, dovrà mettere anelli e orecchini e un bel paio di jeans opportunamente tagliuzzati. In altri termini, se il nostro target specifico di clientela richiede un abbigliamento particolare, ci possono essere dei casi in cui vale la pena di seguirli. Ma di regola non paga.

La giusta dose di formalità da mantenere dipende anche dal tipo di occasione. Anche nella vita ci vestiamo in modo differente se andiamo a un battesimo o a fare un ora di jogging.

Poi, naturalmente, sul campo molto può essere fatto per sdrammatizzare una immagine troppo perfetta, che rischia di diventare a sua volta quasi caricaturale. E così all'uscita di un bar nel centro di Milano è possibile riconoscere *ad occhio nudo* i colleghi arruolati nei ranghi di una grande società di revisione: non ce ne vogliano, ma sembrano "fatti con lo stampino"... E così se conosciamo il dialetto locale e il cliente si trova meglio a parlarlo, non c'è niente di male. Così come toglierci la giacca o slacciare la cravatta dopo alcuni incontri con un cliente che già ha imparato a conoscerci ed apprezzarci. L'abito fa il monaco, ma solo finché gli altri ti hanno riconosciuto come un bravo prete. A quel punto il vestito non serve più, e finalmente comincia a contare davvero quello che pensi e dici.