

## Edizione di martedì 1 luglio 2014

### DICHIARAZIONI

#### [Le imposte e gli oneri rimborsati nel quadro RM del modello Unico 2014](#)

di Luca Mambrin

### REDDITO IMPRESA E IRAP

#### [Le spese di sponsorizzazione costituiscono spese di rappresentanza o spese di pubblicità?](#)

di Davide De Giorgi

### OPERAZIONI STRAORDINARIE

#### [Imposta di registro a rischio nel conferimento di azienda in società seguito dalla cessione integrale delle quote](#)

di Fabio Landuzzi

### DIRITTO SOCIETARIO

#### [Le clausole di gradimento nelle Srl](#)

di Sandro Cerato

### CONTENZIOSO

#### [Il controllo sulla motivazione della sentenza a seguito della modifica dell'articolo 360, comma 1, n. 5\) Cod. Proc. Civ.](#)

di Luigi Ferrajoli

### ORGANIZZAZIONE STUDIO

#### [Il marketing dello studio è compito di tutti](#)

di Michele D'Agnolo

## DICHIARAZIONI

---

### **Le imposte e gli oneri rimborsati nel quadro RM del modello Unico 2014**

di Luca Mambrin

In sede di compilazione della **dichiarazione dei redditi** bisogna prestare particolare attenzione al trattamento che deve essere riservato nel caso in cui il contribuente nel corso del periodo d'imposta abbia conseguito **rimborsi di oneri dedotti o detratti in anni precedenti**.

In tali circostanze infatti si dovrà provvedere alla compilazione della **sezione III del quadro RM** nella quale si dovranno ad indicare tutte le somme conseguite a titolo di **rimborso di imposte o oneri**, compreso il CSSN, **dedotti** dal reddito complessivo o per i quali si è fruito della **detrazione** in periodi di imposta precedenti e che, **nel corso del 2013**, sono state oggetto di **sgravio, rimborso o restituzione**, anche sotto forma di **credito d'imposta** da parte degli uffici finanziari o di terzi.

A fronte, quindi, di rimborsi per oneri in relazione ai quali il contribuente, nella dichiarazione relativa all'anno in cui ha sostenuto la spesa, ha fruito della deduzione dal reddito imponibile ovvero della detrazione d'imposta, **nell'anno in cui gli oneri gli sono rimborsati** il contribuente ha l'obbligo di presentazione della dichiarazione dei redditi **per assoggettare a tassazione separata** (ai sensi dell' art. 17, comma 1, lettera n-bis), Tuir) **le somme oggetto di rimborso e corrispondere l'acconto del 20%**, ovvero optare per **la tassazione ordinaria**.

**Non** sono invece **da assoggettare a tassazione (separata)** gli oneri che sono stati rimborsati per effetto di contributi o premi di assicurazione versati dal contribuente o da altri soggetti, per i quali non spetta la detrazione d'imposta o che non sono deducibili dal reddito complessivo, né dai redditi che concorrono a formarlo.

In particolare la sezione III del quadro RM si compone di due righi, il rigo **RM8**, nel quale riportare **oneri rimborsati detratti in anni precedenti**, e il rigo **RM9**, nel quale riportare **oneri rimborsati dedotti in anni precedenti**.

A titolo esemplificativo al **rigo RM8** andranno indicati :

- **contributi erogati, in conto interessi**, a fronte di mutui ipotecari, corrisposti in un

periodo di imposta successivo a quello in cui il contribuente ha usufruito della detrazione agli interessi passivi senza tener conto dei predetti contributi;

- la **quota di interessi passivi** per i quali il contribuente ha fruito della detrazione in anni precedenti, relativi a **mutui contratti per interventi di recupero edilizio** o per la costruzione di unità immobiliari da adibire ad abitazione principale, riferito all'importo di mutuo non utilizzato per la relativa spesa alla costruzione o della ristrutturazione;
- **contributi erogati per interventi relativi al recupero del patrimonio edilizio** di cui all'art. 1 L. 449/1997, per i quali il contribuente ha usufruito della detrazione in anni precedenti a fronte delle spese direttamente sostenute.

Sul punto le istruzioni alla compilazione del quadro forniscono poi due importanti precisazioni:

- va indicato l'importo dell'onere rimborsato e non l'ammontare della detrazione;
- se l'onere rimborsato è relativo a spese sanitarie per le quali nella precedente dichiarazione si è optato per la **rateizzazione** in quattro rate, deve essere riportato **l'importo rimborsato diviso quattro**. Per le restanti tre rate il contribuente dovrà indicare nel rigo RP6 del quadro RP il totale della spesa rateizzata ridotto dell'importo rimborsato. Se invece l'onere rimborsato è relativo a spese per interventi di recupero del patrimonio edilizio, deve essere riportata la parte della somma rimborsata per la quale negli anni precedenti si è beneficiato della detrazione.

A titolo esemplificativo invece al rigo **RM9** andranno riportate **le somme conseguite a titolo di rimborso e di oneri dedotti dal reddito complessivo**, quale ad esempio l'importo di CSSN dedotto in anni precedenti e restituito nel 2013.

Sul punto si ricorda quanto precisato nella **C.M. 127/E/1999**, nella quale viene specificato che tra le somme da assoggettare a tassazione separata da indicare in RM devono essere indicate anche le somme a credito **dedotte dal reddito complessivo ed utilizzate in compensazione nel corso dell'anno**.

Quindi, ad esempio, **le somme a credito relative a contributi previdenziali** di professionisti autonomi privi di cassa e iscritti alla gestione separata dell'Inps ovvero **i contributi a credito di soggetti iscritti alla gestione artigiani e commercianti** che **sono stati oggetto nel corso del 2013 di compensazione orizzontale con altri debiti tributari e contributivi** dovranno essere assoggettati a tassazione ed indicati nella sezione III del quadro RM.

Ad esempio un contribuente, lavoratore autonomo, presenta un credito INPS derivante dal modello Unico 2013 pari a 2.000 euro, utilizzato nel corso dell'anno 2013 per il versamento degli acconti Irpef per un importo complessivo di 1.269 euro. La **sezione III** del quadro RM dovrà essere così compilata:

Su tali redditi, se soggetti a tassazione separata, l'art. 1, comma 3, del D.L. 669/1996, ha previsto un **versamento a titolo di acconto pari al 20 per cento**, da effettuarsi mediante utilizzo del mod. F24, utilizzando il codice tributo 4200.

Si ricorda infine che l'art. 21, comma 1, Tuir stabilisce che, in questi casi, l'imposta si determina applicando all'ammontare percepito l'aliquota corrispondente alla metà del reddito complessivo netto del contribuente nel biennio anteriore all'anno in cui sono sostenuti ed inoltre, per tali somme conseguite a titolo di rimborso per le quali è stata riconosciuta in anni precedenti la detrazione, **la tassazione è determinata applicando un'aliquota non superiore al 27 per cento.**

## REDDITO IMPRESA E IRAP

### ***Le spese di sponsorizzazione costituiscono spese di rappresentanza o spese di pubblicità?***

di Davide De Giorgi

Non è facile tracciare un **confine di demarcazione rigido** nel caso in cui ci si approcci alla sempre più delicata questione della **corretta qualificazione** delle **spese di sponsorizzazione** nelle **DIVERSE categorie** delle **spese di rappresentanza** da un lato, e delle **spese di pubblicità e di propaganda** dall'altro. Da tale qualificazione, come noto, ne **deriva** un **diverso trattamento fiscale** ai fini delle imposte sui redditi.

Infatti, qualora qualificato tra le spese di rappresentanza, il costo della sponsorizzazione risulta interamente deducibile nel periodo d'imposta, se rispondente ai requisiti di inerzia e congruità previsti dal D.M. 19 novembre 2008, anche in funzione della natura e della destinazione delle stesse. Tali spese inoltre, devono essere contenute entro certi limiti parametrati al fatturato: in misura pari all'1,3% dei ricavi fino a 10 milioni di euro; allo 0,5% per la parte eccedente i 10 milioni e fino a 50 milioni e allo 0,1% dei ricavi per la parte eccedente euro 50 milioni.

Diversamente, qualora qualificato tra le spese di pubblicità e propaganda, il costo risulta interamente deducibile nell'esercizio in cui è stato sostenute o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi. La differenza tra le due categorie è ben riscontrabile nell'**inesistenza** per le **spese di pubblicità e propaganda** di un "potenziale" **quantum** di **deducibilità** riscontrabile nella categoria delle spese di rappresentanza.

Si precisa inoltre che ai fini della deducibilità dal reddito d'impresa delle spese in argomento devono altresì essere soddisfatti, secondo i principi generali della tassazione diretta, i requisiti della competenza, della certezza, quanto all'esistenza del costo, e dell'oggettiva determinabilità dello stesso, quanto al relativo ammontare, nonché dell'inerzia della spesa ad attività o beni da cui derivino ricavi o altri proventi imponibili.

Ma come fare ad individuare il corretto trattamento fiscale da riservare alle spese di sponsorizzazione? La risposta è stata fornita dalla Corte di Cassazione, con l'**ordinanza** del 23 giugno 2014, n. **14252**, che ha individuato il **criterio discrezivo** nella diversità, anche strategica, degli obiettivi perseguiti.

La vicenda trae origine dalla contestazione effettuata dai verificatori nei confronti di una

impresa che aveva classificato un costo relativo ad un acquisto di uno spazio pubblicitario su una vettura partecipante al campionato italiano G.T. come spesa di pubblicità piuttosto che come spesa di rappresentanza.

La tesi dei verificatori, accolta dalle commissioni tributarie, si fonda sul fatto che lo spazio acquistato sul veicolo, in considerazione della dimensione e localizzazione della dicitura *“non ben visibile per il pubblico presente alla manifestazione”* risultava sostenuta per accrescere il prestigio della ditta, piuttosto che per incrementare le vendite, e di guisa, doveva essere classificata tra le spese di rappresentanza e non di pubblicità.

*In primis*, il Supremo Consesso richiamandosi alla giurisprudenza consolidata sul punto ha rammentato che **costituiscono spese di rappresentanza** quelle **sostenute** *“per iniziative dirette ad accrescere il prestigio e l’immagine dell’impresa ed a potenziarne le possibilità di sviluppo, mentre vanno qualificate come spese pubblicitarie o di propaganda quelle erogate per la realizzazione di iniziative tendenti, PREVALENTEMENTE anche se non ESCLUSIVAMENTE, alla pubblicizzazione di prodotti, marchi e servizi, o comunque dell’attività svolta”*.

In secondo luogo gli Ermellini si sono soffermati sul **criterio discrezionale** da applicare per classificare il costo nelle due differenti categorie, specificando che il **discrimen** fiscale **NON** deve essere ricercato nella *“gratuità”* della prestazione in favore di terzi (peculiarità tipica delle spese di rappresentanza) **ma** deve essere individuato *“nella diversità, anche strategica, degli obiettivi che, per le spese di rappresentanza, può farsi coincidere con la crescita d’immagine ed il maggior prestigio nonché con il potenziamento delle possibilità di sviluppo della società; laddove, per le spese di pubblicità o propaganda, di regola, consiste in una diretta finalità promozionale e di incremento commerciale, normalmente, concernente la produzione realizzata in un determinato contesto”*.

Da tale assunto ne discende che **rientrano** tra le **spese di rappresentanza** quelle di **sponsorizzazione**, come tali deducibili nei limiti della previsione dell'art. 108 del D.P.R. n. 917 del 1986, in quanto idonee ad accrescere il prestigio dell'impresa, ove il contribuente non provi che all’attività sponsorizzata sia riconducibile una diretta aspettativa di ritorno commerciale.

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

### ***Imposta di registro a rischio nel conferimento di azienda in società seguito dalla cessione integrale delle quote***

di Fabio Landuzzi

La **Corte di Cassazione**, nella **sentenza n. 14417 del 25 giugno 2014**, è tornata ad occuparsi di un'operazione di **conferimento di azienda con successiva e immediata cessione delle quote a terzi**; e lo ha fatto confermando il **filone giurisprudenziale negativo** che vede in tale operazione una cd. **“cessione indiretta di azienda”** ovvero un'operazione che, seppure scevra da qualsivoglia eccezione di elusività sotto il profilo delle imposte sul reddito, viene ritenuta essere **soggetta ad imposta proporzionale ai fini dell'imposta di registro** in forza dell'applicazione dell'**articolo 20 del Dpr 131/1986** (Tur).

**Il caso** trattato nella sentenza in commento riguardava il **conferimento di un'azienda agraria** di proprietà di una persona fisica **in favore di una costituenda società in accomandita semplice**; immediatamente a seguire, era poi stata stipulata la **cessione delle quote della neo costituita società a due soci terzi**. Secondo l'**Amministrazione Finanziaria**, che era risultata soccombente nei primi due gradi di giudizio, **l'intento unitario** perseguito dai contraenti era quello di **addivenire al trasferimento dell'azienda**, operazione rispetto a cui il conferimento e la costituzione della Sas fungeva esclusivamente da mero veicolo. L'Amministrazione Finanziaria riteneva quindi che la **volontà delle parti** e la **consequenzialità delle due operazioni** avrebbe dovuto indurre i Giudici a confermare l'accertamento sì da assoggettare l'operazione ad **imposta di registro proporzionale** mediante un'applicazione logica dell'art. 20 del Dpr 131/1986, ovvero riqualificando la stessa **quale cessione di azienda**, seppure ai soli fini della **liquidazione dell'imposta d'atto**.

I **Giudici di merito** avevano, come detto, **rigettato la tesi dell'Amministrazione Finanziaria** nel presupposto che, essendo l'imposta di registro un'imposta d'atto, ed essendo l'oggetto della tassazione un atto costitutivo di Sas, solo tale operazione avrebbe potuto essere assoggettata ad imposta di registro, **non rinvenendo** peraltro nella fattispecie un intento negoziale diretto a conseguire **un risultato elusivo**.

La **Corte di Cassazione** ha invece **rovesciato il verdetto**, cogliendo nella sentenza emessa dai Giudici della Commissione Tributaria Regionale il **difetto** di avere fornito **una valutazione meramente atomistica degli atti** portati alla registrazione: l'atto costitutivo della società, prima, e l'atto di trasferimento delle quote sociali, poi. Così facendo, argomenta la Cassazione, si è superata la **funzione** che la Suprema Corte ritiene si debba attribuire all'**art. 20 del Dpr**

**131/1986**, ovvero quella di **privilegiare in tutti i casi la intrinseca natura e gli effetti giuridici degli atti** portati alla registrazione, piuttosto che la loro forma ed il loro titolo, **anche** laddove si tratti di **atti plurimi fra loro collegati**.

La Cassazione ritiene quindi che nel qualificare l'atto non si debba prescindere dalla sua **causa reale** e dagli **interessi in concreto perseguiti dai contraenti**, quand'anche siano stipulati in tempi diversi più atti. Nel caso di specie, ha concorso a formare il convincimento dei Giudici della Cassazione anche il fatto che nei documenti dell'accertamento era riportata **una dichiarazione resa dal conferente** dell'azienda con la quale egli **mostrava l'esistenza** pregressa **di un interesse della controparte ad acquistare l'azienda**, situazione rispetto a cui la costituzione della società – mediante il conferimento dell'azienda – si sarebbe posizionata in modo interlocutorio così da conservarne la proprietà ma nel contempo mantenere i contatti con il potenziale acquirente sino a che questi non fosse definitivamente addivenuto **alla decisione di acquisto (dell'azienda)**.

Da ultimo, la Cassazione osserva anche che in questo contesto interpretativo dell'art. 20 del Dpr 131/1986, **non sussiste neppure la necessità** che venga dimostrato il fine **dell'abuso del diritto** o l'intento elusivo delle parti; infatti, sarebbe implicito nella funzione attribuita allo stesso art. 20 del Tur giungere alla conclusione fatta propria dalla Suprema Corte nel caso di specie.

## DIRITTO SOCIETARIO

### ***Le clausole di gradimento nelle Srl***

di Sandro Cerato

Come noto, a seguito della riforma del diritto societario la disciplina delle s.r.l. ha subito importanti cambiamenti, anche per quanto riguarda i **rapporti tra soci e la circolazione delle quote**. In tale ambito, uno degli aspetti innovativi, e che meritano una particolare attenzione anche per le relative conseguenze, riguarda la definitiva legittimazione, in materia di trasferibilità delle partecipazioni, delle **clausole di gradimento**. Sono tali quelle attraverso cui si subordina l'efficacia del trasferimento delle quote al gradimento, mero o sottoposto ad alcune condizioni, che un determinato soggetto deve esprimere. Tale soggetto può essere:

- un **organo sociale** (consiglio di amministrazione, assemblea, ecc.);
- un **singolo socio** (normalmente quello di maggioranza);
- un **soggetto esterno** (ad esempio un istituto di credito).

Focalizzando sulle clausole di gradimento, è possibile individuare le seguenti tipologie:

- **gradimento “condizionato”**, ossia richiedono il possesso di determinati requisiti da parte dell'acquirente;
- **gradimento “mero”**, secondo cui l'organo deputato a rilasciare il *placet* non deve in alcun modo motivare il rifiuto al trasferimento della quota.

Il “nuovo” art. 2469 c.c., nel ribadire la libera circolazione delle quote sia per atto tra vivi che *mortis causa*, consente di **inserire nello statuto apposite clausole che limitino la libertà dei trasferimenti**. Rispetto al passato, tuttavia, sono mutate radicalmente le conseguenze che derivano dall'inserimento di clausole che limitano o impediscono la circolazione delle quote, poiché è sancito dal co. 2 del citato art. 2469 che “*qualora l'atto costitutivo o lo statuto prevede l'intrasferibilità delle partecipazioni o ne subordini il trasferimento al gradimento di organi sociali, di soci o di terzi senza prevederne condizioni e limiti, o ponga condizioni o limiti che nel concreto impediscono il trasferimento a causa di morte, il socio o i suoi eredi possono esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'art. 2473*”. A prescindere dalle conseguenze, sopra evidenziate, che le **clausole di gradimento** possono avere nel caso in cui non prevedano alcuna condizione o motivazione per esprimere il *placet* al trasferimento, è opportuno evidenziare alcune fattispecie in cui la previsione di tali clausole può avere significato pratico ed applicativo. Una **prima ipotesi** può ravisarsi qualora, in presenza di un creditore sociale <> che costantemente conceda credito alla società, a quest'ultimo sia attribuito il **diritto di gradimento** al fine di concedere un'ulteriore garanzia, di tipo indiretto, al creditore stesso.

Altra fattispecie è quella relativa alla costituzione di una società tra due fratelli, i quali concedono il diritto di gradimento al genitore che, concretamente, ha fornito a tali soggetti le risorse economiche e finanziarie per poter avviare la società. Attraverso l'introduzione della clausola di gradimento che individua nel genitore il soggetto deputato al rilascio del benestare in caso di **trasferimento di quote**, si garantisce l'integrità della compagnia sociale, scongiurando l'entrata di terze persone estranee al nucleo familiare, almeno per un periodo limitato necessario per la crescita e lo sviluppo dell'attività sociale.

Senza pretesa di esaustività, in questa sede è possibile **sintetizzare gli aspetti rilevanti** che devono essere tenuti in considerazione per l'inserimento della clausola di gradimento nello statuto sociale:

- individuazione del **soggetto deputato al rilascio del gradimento** (organo amministrativo, terzo estraneo, ecc.);
- **indicazione della procedura** che deve rispettare il socio alienante nel caso intenda cedere la partecipazione, compreso il prezzo richiesto e le modalità di pagamento;
- individuazione del soggetto deputato a richiedere l'intervento del soggetto competente a pronunciare il gradimento;
- indicazione delle modalità attraverso le quali la decisione deve essere comunicata alla società ed al socio, nonché i termini entro cui il soggetto deputato deve esprimere il gradimento;
- evidenziazione delle **conseguenze in ipotesi di mancata espressione del soggetto legittimato al rilascio del gradimento**;
- indicazione delle conseguenze nel caso di mancato gradimento e quindi di intrasferibilità della partecipazioni, ossia il diritto di recesso.

## CONTENZIOSO

---

### ***Il controllo sulla motivazione della sentenza a seguito della modifica dell'articolo 360, comma 1, n. 5) Cod. Proc. Civ.***

di Luigi Ferrajoli

La Corte di Cassazione con la sentenza n. 12928 del 9 giugno 2014 ha chiarito che la modifica all'art. 360, comma 1, n. 5) Cod. Proc. Civ. apportata dall'art. 54, comma 1, lett. b) del D.L. 83/2012 comporta un'ulteriore **sensibile restrizione** dell'ambito di controllo, in sede di legittimità, della **motivazione** di fatto della sentenza di appello. Infatti, come affermato dalle Sezioni Unite della Cassazione nella sentenza n. 8053 del 7/4/2014, con la riforma del 2012 si è realizzata la riduzione al **minimo costituzionale** del sindacato sulla motivazione in sede di legittimità, per cui l'anomalia motivazionale denunciabile in questa sede è solo quella che si tramuta in violazione di legge costituzionalmente rilevante ed attiene all'esistenza della motivazione in sé, come risulta dal testo della sentenza e prescindendo dal confronto con le risultanze processuali e si esaurisce, con esclusione di alcuna rilevanza del difetto di sufficienza, nella **mancanza assoluta** di motivi sotto l'aspetto materiale e grafico. Ne consegue che la ricostruzione del fatto, operata dai giudici di merito, è oramai sindacabile **in sede di legittimità** soltanto ove la motivazione al riguardo sia viziata da **vizi giuridici**, oppure se manchi del tutto, oppure se sia articolata su espressioni od argomenti tra loro manifestamente ed immediatamente inconciliabili, oppure perplessi, oppure obiettivamente incomprensibili.

La Corte di Cassazione nella sentenza in commento **conferma** quanto stabilito dalle Sezioni Unite nella citata sentenza n. 8053/2014, ribadendo che la nuova versione del numero 5) dell'art. 360 Cod. Proc. Civ. – secondo cui di fronte al giudice di legittimità è censurabile solo *“l'omesso esame circa un fatto decisivo per il giudizio che è stato oggetto di discussione fra le parti”* – comporta una ulteriore delimitazione del sindacato della Corte di Cassazione sugli elementi di merito della causa stabilendo che le pronunce di merito possono essere impugnate, a questo punto, per negligenza del giudice che non ha affrontato **un fatto decisivo per il giudizio** che è stato oggetto di discussione fra le parti.

La *ratio legis* è, quindi, quella di ridurre al minimo costituzionale il sindacato sulla motivazione della sentenza in sede di giudizio di legittimità, che potrà essere censurato solo quando si converte in **violazione di legge** e cioè nei soli casi di omissione di motivazione, motivazione apparente, manifesta e irriducibile contraddittorietà, motivazione perplessa o incomprensibile sempre che il vizio risulti dal testo della decisione, così come chiarito dalle Sezioni Unite della Cassazione nella **sentenza n. 5888/1992**, che con riferimento al testo del n. 5) dell'art. 360 Cod. Proc. Civ. originariamente previsto dal codice di rito (oggi riproposto con la riforma del

2012) hanno chiarito che il **vizio di motivazione** si converte in violazione di legge solo quando il **vizio sia così radicale** da comportare con riferimento a quanto previsto dall'art. 132, n. 4) Cod. Proc. Civ. la "nullità" della sentenza per "mancanza della motivazione".

Il vizio di motivazione può essere censurato in sede di legittimità solo quando comporti la "nullità" della sentenza e quindi sotto il profilo della **violazione dell'art. 132 Cod. Proc. Civ.** (e dell'art. 36 del D.Lgs. 546/92 per le sentenze tributarie) in relazione all'art. 360, comma 1, n. 4) Cod. Proc. Civ. In particolare viene chiarito che il vizio logico, la lacuna o l'aporia della motivazione devono essere talmente gravi da rendere **apparente** il supporto argomentativo (ad esempio esistono enunciati intitolati motivazione che però non hanno alcuna natura di giustificazione della decisione, ovvero contengono affermazioni fra loro inconciliabili o non comprensibili), devono risultare **direttamente dal testo della sentenza** e devono essere comunque attinenti ad una *quaestio facti*, considerato che in ordine alla *quaestio iuris* non è neppure prospettabile un vizio di motivazione (se si contesta la motivazione in diritto e cioè si censura come è motivata una interpretazione della legge, il vizio deducibile può essere solo che si è interpretata male, e quindi violata, la legge ai sensi dell'art. 360, comma 1, n. 3 Cod. Proc. Civ.).

In sostanza, a seguito delle modifiche apportate al codice di procedura civile il vizio della motivazione della sentenza è **censurabile** in Cassazione solo sotto il profilo della inesistenza, della manifesta e irriducibile contraddittorietà o della mera apparenza, solo se risulta dal testo della sentenza ed è tale da determinare la **nullità** (per mancanza di motivazione) della medesima sentenza, rimanendo, quindi, estranea al sindacato della Corte di Cassazione la verifica della sufficienza e della razionalità della **motivazione** sulle "questioni di fatto", la quale implichia un raffronto fra le ragioni del decidere adottate ed espresse nella sentenza impugnata e le risultanze del materiale probatorio sottoposto al vaglio del giudice.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Il marketing dello studio è compito di tutti***

di Michele D'Agnolo

Per fortuna anche gli studi professionali si stanno accorgendo che nel **concetto di marketing** non c'è niente di peccaminoso.

Come abbiamo già detto più volte, il marketing è la scienza che studia i clienti per comprenderli e soddisfarne i bisogni. Cosa che, a ben vedere, ogni professionista al mondo ha sempre fatto per sopravvivere e prosperare.

### **Il marketing di uno studio professionale è però molto diverso da quello di un'azienda.**

Le differenze sono enormi innanzitutto perché dobbiamo proporre un servizio e non vendere un bene, e ogni servizio è per definizione impalpabile. Va opportunamente materializzato, proprio come vestiamo un fantasma con un lenzuolo, per poterlo percepire. In secondo luogo perché le prestazioni professionali sono servizi molto particolari. In ogni prestazione professionale, una serie di dati del cliente vengono trasformati in informazioni ad alto valore aggiunto. In alcune professioni, tipicamente quelle mediche, il professionista effettua anche gesti meccanici molto complessi e delicati, come in chirurgia o in odontoiatria, per i quali servono particolari abilità. I servizi professionali sono generalmente caratterizzati da un notevole sbilanciamento di competenze tra chi le vende e chi le acquista. In molti casi il cliente è costretto ad affidarsi a un professionista in quanto il cliente non ce la fa a fare da solo. Il cliente non capisce cosa gli stiamo facendo e ha bisogno di essere continuamente rassicurato. Contrariamente all'acquisto di una scatoletta di tonno, il contenuto della prestazione dipende anche dalla bontà e tempestività dei dati e notizie che il cliente ci fornisce. Ancora, nelle prestazioni professionali il cliente difficilmente riesce a valutare razionalmente ex ante il valore di una prestazione professionale. Le prestazioni professionali, in altre parole, possono presentare le caratteristiche di bene credenza o di bene esperienza.

Il cliente e il professionista sono inoltre assoggettati al rischio di doppio azzardo morale. In altre parole, se il cliente non dice tutto al suo medico, il professionista sbaglia diagnosi e cura ed entrambi ne hanno un danno.

Tutte queste circostanze costringono lo studio a curare in modo maniacale non solo la qualità tecnica ma anche la qualità percepita, che è fatta di disponibilità, cortesia, immagine, valorizzazione dei benefici apportati al cliente.

Ma la differenza più grande nel marketing delle professioni è che mentre in azienda il marketing è un ufficio, un reparto, un area, nello studio professionale il marketing è un'attitudine che deve essere diffusa. In uno studio professionale di successo tutti, consapevolmente o meno, fanno costantemente marketing dal momento in cui entrano al momento in cui escono.

Ricordo che durante una recente visita radiologica di routine, seduto in sala d'aspetto ho visto entrare in ambulatorio una coppia di ottuagenari. La ragazza alla reception riconosce la vecchia signora e la saluta affabilmente, per prima. La signora inizia a rispiegare il suo caso, ma la segretaria si ricorda perfettamente ogni circostanza e le assegna immediatamente l'appuntamento desiderato. L'anziana signora e il marito sono usciti dall'istituto radiologico molto soddisfatti. Cosa ne sanno dell'impianto TAC di quello studio radiologico o delle sue procedure di sicurezza? Nulla. Cosa ne sanno delle specializzazioni e dei corsi di formazione del radiologo? assolutamente nulla. A loro ciò che interessava maggiormente era il fatto che qualcuno si fosse preoccupato di riconoscerli e di attendere alla loro salute. Mostrando umano interesse. Cosa sarebbe accaduto, invece, se la segretaria non si fosse ricordata di quella cliente? E infatti uscendo la vecchina ha commentato: come sono gentili in questo studio. Non ha detto come sono bravi o come sono preparati.

È quindi importante per un professionista disporre di uno staff di persone altamente motivate e interessate ai problemi dei clienti. Si vede subito quando sei in un ristorante se a chiederti "ti è piaciuto" è il padrone del locale o uno che è costretto a fare il cameriere controvoglia per sbarcare il lunario. Quindi occorre incontrare persone che abbiano uno slancio di interesse nei confronti del prossimo e abbiano l'orgoglio di curare il proprio lavoro.

Deve essere chiaro peraltro che alla lunga il marketing senza il prodotto non serve a niente, o può diventare addirittura controproducente. Come diceva un famoso economista, possiamo prendere in giro qualcuno per qualche tempo o forse anche tutti per qualche tempo. Ma non possiamo prendere in giro tutti per tutto il tempo.

Il fatto che il marketing sia patrimonio di tutti dentro lo studio professionale significa che dobbiamo preoccuparci di essere sempre gentili, pazienti e professionali, anche quando il cliente è "sgarbato" o anche quando abbiamo poco tempo, siamo di cattivo umore o sotto pressione. Dobbiamo essere come gli animatori di un villaggio turistico o come gli assistenti di volo di una compagnia internazionale. Impeccabili sul piano tecnico. Affabili e autorevoli sul piano relazionale. Non è pensabile che rovesciamo i nostri problemi sui clienti come fanno le cassiere dei supermercati aperti la domenica, che passano la giornata a lamentarsi davanti ai clienti del loro turno e di quanto avrebbero voluto starsene a casa.

Il fatto che il marketing sia di tutti all'interno dello studio rende inaccettabile che in uno studio dove tutti si mettono in giacca e cravatta arrivi qualcuno con l'ombelico al vento e più orecchini di una ferramenta. Gradevolissimo in qualsiasi altra circostanza, un singolo perizoma può rovinare anni di *understatement*. Come spiegare a un collaboratore – senza che si offenda – che se vuole che il cliente lo consideri il suo commercialista deve anche vestirsi e comportarsi

da commercialista?

Consentire anche a un solo collega di lavoro, sia esso professionista o impiegato – anche bravo – di comportarsi come il dott. House, rischia oggi di ridurre lo studio ad una scatoletta vuota in poco tempo. Giustamente oggi il cliente vuole essere accudito, coccolato e riverito. Se proprio un cliente ha il gusto sado-maso di farsi maltrattare allora tanto vale scegliere il low cost di una associazione di categoria o di un CAF.

La cosa faticosa è che dobbiamo assicurarci di mantenere lo stesso tasso di disponibilità e cortesia sempre, anche il giorno della scadenza delle imposte o per i notai l'ultimo dell'anno. se vogliamo davvero far percepire al cliente il nostro interesse per loro dobbiamo ricordarci il caso e la storia dei nostri clienti e per questo non possiamo arrivare impreparati ad una riunione con loro. Il pediatra che chiede alla madre di ricordargli la patologia del figlio prima della visita medica è morto. E' un professionista destinato a fare la fame. Bello sarebbe ricordarsi anche il nome di battesimo e magari qualche circostanza della vita privata, per poter mettere il cliente a suo agio. Non serve avere la memoria di Pico della Mirandola, basta cominciare con una buona agenda per poi evolvere verso un semplice sistema di CRM.

Come facciamo a convincere la nostra segretaria umorale e meteopatica al punto da conquistarsi una stanza tutta per sé che ci vogliono anni per conquistare la fiducia di un cliente, ma basta una piccola scortesia per perderlo? Non è molto consulenziale quello che sto per dire ma forse per i casi più estremi non esiste altro sistema che la minaccia di perdere il posto. Non solo le segretarie, anche i clienti sono estremamente sensibili e orgogliosi. A volte ho perso un cliente – per sempre – per una sola parola sbagliata. Proporre la propria professionalità è più difficile che corteggiare la più bella della classe.

Il cliente inoltre non di rado prende di mira lo studio commerciale perché ai suoi occhi rappresenta la *longa manus* del fisco. Il cliente non porta le carte per la contabilità e la dichiarazione ed entra in studio con la stessa gioia con cui si va dal dentista non solo perché è disorganizzato dal punto di vista amministrativo ma talvolta anche perché non vuole iniziare un iter che si conclude inesorabilmente con la spennatura del contribuente. E allora magari protesta per motivi triviali con i nostri addetti. Come fare per spiegare ai nostri collaboratori, che sono persone tutte d'un pezzo e per amor di verità sono pronti a qualsiasi cosa, che il cliente non è sempre razionale nei suoi comportamenti e che a volte occorre dargli ragione anche quando non ne ha?

Si può fare molto anche per difendere lo studio in un momento di disservizio. Basta non giustificarsi parlando male del collega che abbiamo sostituito o dei capi che non sono in grado di organizzare lo studio o di prendere decisioni. E' probabilmente vero ma dal punto di vista della comunicazione è un approccio assolutamente suicida. Perché non avvalersi piuttosto del vecchio alibi dell'errore della software house, che è un evergreen?

La nostra relazione col cliente continua anche fuori dallo studio. Se lo incontriamo sarebbe opportuno non scantonare, o almeno non farci beccare mentre lo facciamo. Occorre poi

ricordare di essere sempre riservati, perché in pizzeria non sai mai chi sta seduto nel tavolo accanto. Potrebbe essere la moglie del cliente di cui stai dicendo di cotte e di crude. Come diceva Giulio Andreotti, se vuoi tenere una cosa veramente segreta non devi dirla nemmeno a te stesso.

Niente di più negativo poi, per un cliente attuale o potenziale, di sentire un dipendente o un collaboratore che parla male del proprio studio o parla dietro alla propria direzione o a un collega. Non a un caso i nostri vecchi dicevano che non si sputa nel piatto dove si mangia.

Come abbiamo visto, i nostri collaboratori e dipendenti avrebbero molto da imparare in tema di comunicazione, ma spesso sono troppo orgogliosi per accettare di mettere in discussione il loro modo di approcciare i clienti. Non di rado si offendono di fronte alla proposta di un corso di formazione. Questi soggetti sono pericolosi innanzitutto per sé stessi perché confondono l'anzianità con la competenza. E basta guardarsi attorno per capire che nel tempo le competenze evolvono.