



**Edizione di giovedì 3 Aprile 2025**

## **CASI OPERATIVI**

**Per l'emissione della nota di variazione verso un cliente fallito è possibile attendere la chiusura della procedura**

di **Euroconference Centro Studi Tributari**

## **GUIDA AGLI ADEMPIMENTI**

**Bilancio delle farmacie**

di **Alessandro Bonuzzi**

## **OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**La ripartizione delle posizioni soggettive nella scissione e i crediti d'imposta**

di **Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365**

## **IMPOSTE SUL REDDITO**

**Concordato preventivo biennale alla prova del modello Redditi 2025**

di **Andrea Bongi**

## **FISCALITÀ INTERNAZIONALE**

**Treaty shopping: il trattamento fiscale dei finanziamenti indiretti cross-border**

di **Marco Bargagli**

## **PROFESSIONISTI**

**Come aumentare le tariffe senza perdere clienti**

di **Carolina Ponzini – Consulente di BDM Associati SRL**

**CASI OPERATIVI**

---

***Per l'emissione della nota di variazione verso un cliente fallito è possibile attendere la chiusura della procedura***

di Euroconference Centro Studi Tributari

**Esperto AI****L'Intelligenza Artificiale  
al servizio del tuo Studio**

scopri di più &gt;



Alfa Srl aveva emesso nel marzo 2023 una fattura nei confronti di un cliente, poi sottoposto a procedura di liquidazione giudiziale nel dicembre 2023.

Alfa Srl, malgrado abbia avuto notizia di ciò, ha trascurato tale evento e non ha emesso la nota di variazione entro il termine di presentazione della dichiarazione Iva relativa al 2023 (30 aprile 2024).

Alfa Srl ha comunque modo di recuperare l'Iva relativa a questa fattura? Se sì, in che modo può procedere?

**[LEGGI LA RISPOSTA DI CENTRO STUDI TRIBUTARI SU FISCOPRATICO...](#)**

**FiscoPratico**

I "casi operativi" sono esclusi dall'abbonamento Euroconference News e consultabili solo dagli abbonati di FiscoPratico.

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

---

## ***Bilancio delle farmacie***

di **Alessandro Bonuzzi**

Convegno di aggiornamento

### **Novità modello redditi società di capitali**

Scopri di più

L'impresa **farmacia** svolge un'attività per molti aspetti peculiare, che si differenzia da tutte le altre, avendo come riferimento caratterizzante **l'autorità sanitaria locale**, ma pure **clientela di natura privata**.

Dal punto di vista del **bilancio**, però, le **regole applicabili sono quelle di carattere ordinario** valide per la **generalità delle imprese**.

Generalmente, lo Stato patrimoniale è caratterizzato da un valore delle **immobilizzazioni** relativamente contenuto. Infatti, lo svolgimento dell'attività di farmacia **non necessita di investimenti ingenti**, se non la dotazione di un arredamento *ad hoc*, *hardware* (pc, stampanti, etc.) e *software* (gestionale), macchine d'ufficio e attrezzatura varia.

Il valore delle immobilizzazioni, tuttavia, diventa importante laddove la farmacia sia, ad esempio, dotata di un **magazzino robotizzato**; si tratta di un macchinario dell'*Industria 4.0* e **perciò interconnesso al sistema aziendale** che consente di automatizzare alcuni **processi di gestione delle scorte** migliorando anche **l'attività a banco del farmacista**. Un tale bene strumentale può arrivare a costare **anche più di 200.000 euro**.

Tra le immobilizzazioni, inoltre, può risultare iscritto **l'avviamento**. Nei bilanci delle farmacie, infatti, non è raro trovare una posta avente ad oggetto questo bene immateriale, il quale può derivare dall'acquisto dell'azienda oppure da un'altra operazione **straordinaria di riorganizzazione aziendale**. Esso, a seconda dei casi, **può avere o meno riconoscimento fiscale**.

Le altre poste dell'Attivo di Stato patrimoniale caratteristiche dell'attività di farmacia sono rappresentate da:

- le **rimanenze finali**, il cui valore va individuato in **contraddittorio con il farmacista cliente**;
- le **partecipazioni**, tipicamente possedute in società o cooperative che **esercitano attività all'ingrosso dei prodotti venduti dalla farmacia**. Si tratta di un *modus operandi* diffuso tra le farmacie che consente di avere un rapporto di fiducia e fattiva

**collaborazione con un *partner commerciale strategico*;**

- i **crediti verso clienti**, che sono costituiti prevalentemente da crediti verso l'autorità sanitaria locale per vendite di farmaci a carico del Servizio Sanitario Nazionale.

Dal lato del **Passivo di Stato patrimoniale**, le poste più rilevanti sono tipicamente rappresentate da:

- i **debiti verso i fornitori** della merce che comunque, nella **maggior parte dei casi**, sono finanziariamente "coperti" dalle scorte di magazzino presenti;
- il fondo **Tfr** dei dipendenti.

Per quanto riguarda il Conto economico, i **Ricavi delle farmacie** sono formati per la maggioranza dalle **vendite** di prodotti, quali farmaci, **dispositivi medici**, **parafarmaci**, integratori, alimenti per la prima infanzia, prodotti dietetici, eccetera. La **prevalenza delle cessioni sulle prestazioni** è un **fattore tipico di ogni farmacia**.

Le vendite comprendono le **cessioni di farmaci a carico del Servizio Sanitario Nazionale**, che vengono riepilogate con cadenza mensile nella cosiddetta **distinta contabile** ("DCR") elaborata dall'autorità sanitaria locale, e tutte le altre cessioni verso privati, certificate per la stragrande maggioranza con **documento commerciale**.

Tra i **Ricavi** figurano anche i **proventi derivanti dalle prestazioni di servizi** erogate:

- verso l'autorità sanitaria territoriale. Si tratta, tipicamente, della **distribuzione per conto di farmaci**;
- ai clienti privati, quali i servizi di **autoanalisi**, che non prevedono l'intervento di un operatore sanitario, e di **analisi** (ECG, vaccini, tamponi, nonché prestazioni sanitarie in genere) resi direttamente dal farmacista o da un altro operatore sanitario.

Pur essendo in termini di ammontare di **gran lunga inferiore ai ricavi delle vendite**, negli ultimi anni il **fatturato** dei servizi è aumentato in maniera importante.

Sotto il profilo dei componenti negativi di reddito, i **costi che più caratterizzano la farmacia** sono quelli sostenuti per l'**acquisto delle merci**.

L'altra voce di costo di natura operativa che merita particolare attenzione, considerato il relativo peso sempre più crescente, è quella del **personale**; d'altro canto i **dipendenti**, con la loro empatia verso i clienti e professionalità, costituiscono il vero **valore aggiunto** dell'attività al dettaglio.

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

## La ripartizione delle posizioni soggettive nella scissione e i crediti d'imposta

di Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

Master di specializzazione

### Operazioni straordinarie dopo la riforma

Commento al D.Lgs. 13.12.2024, n. 192

Scopri di più

La pubblicazione dell'[interpello n. 82/E/2025](#) fornisce l'occasione per approfondire il tema, tutt'altro che semplice, della **definizione di posizione soggettiva**, ai fini e per gli effetti dell'[articolo 173, comma 4, Tuir](#), che in **materia di scissione** stabilisce che le **posizioni soggettive** detenute dalla società scissa vanno attribuite alla **scissa stessa ed alla beneficiaria/rie** in proporzione alle **quote di Patrimonio netto contabile** ripartito, salvo che **non si tratti di posizione soggettive** connesse ad **elementi dell'attivo**, nel qual caso andrebbero assegnate alla **società che vede trasferito quell'elemento dell'attivo**.

Tema specifico del citato Interpello è valutare se **alcuni crediti d'imposta di natura edilizia** rientrano nel **concetto di posizioni soggettive** (connesse o meno) e, quindi, in che modo **tali crediti vanno ripartiti in caso di scissione**. Partiamo subito dalla conclusione dell'Interpello: l'Agenzia delle entrate afferma che **tali crediti non rientrano nelle posizioni soggettive**, di cui all'[articolo 173, comma 4, Tuir](#) (peraltro recentemente emendato dal D.Lgs. 192/2024) e quindi, come ogni altro **elemento dell'Attivo patrimoniale**, vanno ripartiti in base a **quanto stabilito nel progetto di scissione**.

Ma che cosa si deve intendere per **posizione soggettiva**? Sul tema si è pronunciata anni fa la [risoluzione n. 91/E/2002](#) affermando che per posizioni soggettive : “... *il legislatore ha indubbiamente inteso ricomprendere, entro la sfera di applicazione della norma, ogni situazione giuridica attiva e passiva generata dalla normativa sulle imposte dirette in capo alla scissa e cioè non solo i crediti e i debiti d'imposta di questa società, ma anche tutte quelle situazioni di potere e di dovere che avrebbero spiegato effetto nell'attività di misurazione del reddito della scissa nei periodi d'imposta successivi alla scissione*”.

Quindi un **riferimento non specifico a crediti o debiti d'imposta**, ma ogni situazione di potere/dovere da cui derivano **adempimenti tributari ed effetti sulla determinazione del reddito**. Un tipico esempio di posizione soggettiva è la **perdita fiscale riportata a nuovo** o la sussistenza di una **riserva in sospensione di imposta**. Aspetto che accomuna queste ultime **due fattispecie** è che esse **non hanno una iscrizione nell'Attivo o nel Passivo patrimoniale** (le riserve in sospensione di imposta sono iscritte nel Patrimonio netto), poiché gli **elementi**

**iscritti nell'Attivo o nel Passivo** sono **ordinari asset patrimoniali** che vanno ripartiti in base alla decisione assunta nel progetto di scissione. Ma quest'ultima è condivisa dall'Agenzia delle entrate? È a questo punto che emerge la **contraddittoria posizione che la stessa Agenzia ha assunto nel tempo sul tema delle posizioni soggettive**. Infatti, che l'Agenzia delle entrate non concordasse con tale condivisibile tesi (le posizioni soggettive sono solo quelle che non hanno iscrizione nell'Attivo o nel Passivo patrimoniale) è emerso con chiarezza con l'[interpello n. 368/E/2023](#), con il quale dei semplici **crediti Ires o Irap per versamenti eccedenti sono stati definiti posizioni soggettive** da ripartire in base alla percentuale di Patrimonio netto contabile trasferito, nonostante **la loro presenza nell'attivo patrimoniale**.

Detto ciò, va aggiunto che, alla luce del citato [interpello n. 82/E/2025](#) va operato un **distinguo tra crediti d'imposta di natura agevolativa e crediti d'imposta**, diciamo così, ordinari. Per i primi (crediti d'imposta agevolativi) l'[interpello n. 82/E/2025](#) (e prima di esso l'[interpello n. 48/E/2024](#)) ha chiarito che sono trasferibili in **base alle norme proprie** che hanno istituito detti crediti, norme che, di regola, li definiscono non trasferibili salvo che il **trasferimento non derivi da una operazione straordinaria neutrale** che genera confusione di diritti ed obblighi delle società interessate, come accade appunto nella scissione. Ma verificandosi tale caso la ripartizione non deve avvenire necessariamente in base alla **percentuale di Patrimonio netto contabile attribuito**, bensì in base alle scelte definite nel **progetto di scissione**. Questa, dunque, la regola per il **trasferimento dei crediti d'imposta di natura edilizia**, ma non solo, poiché il principio secondo cui il riferimento va fatto la progetto di scissione vale, ad esempio, anche per Crediti Ricerca e Sviluppo, **Crediti per imprese non energivore**, **Crediti Covid per Sanificazione** ed altri ancora, insomma per i crediti agevolativi.

In questo scenario interpretativo, si inserisce la modifica introdotta dal [D.Lgs. 192/2024 \(articolo 16, lettera a\)](#) che riscrive il [comma 4 dell'articolo 173, Tuir](#), sulla base di questi assunti che diventano **elementi normativi** e non più interpretativi:

- **non sono posizioni soggettive** (né connesse, né non connesse a specifici elementi dell'attivo) di cui all'[articolo 173, comma 4, Tuir](#), i **crediti d'imposta utilizzabili in compensazione** (quindi viene superato l'[interpello n. 368/E/2023](#) che aveva affermato il contrario per un credito d'imposta per Irap versata in eccedenza);
- **non sono posizioni soggettive** *ex* [articolo 173, comma 4, Tuir](#), i crediti d'imposta **richiesti a rimborso** (che pertanto restano ancorati al soggetto che li ha richiesti);
- **non sono posizioni soggettive i crediti di natura agevolativa** (es. Crediti edilizi), a proposito dei quali la Relazione illustrativa al D.Lgs. 192/2024, afferma che essi **sono ripartibili in base alle regole proprie delle norme che li hanno istituiti**, e comunque **sempre trasferibili nelle operazioni straordinarie neutrali** nelle quali si genera confusione di diritti e doveri tra le società interessate alla operazione.

Possiamo dire, in ultima analisi, che **le modifiche normative del D.Lgs. 192/2024** (per le quali non è prevista una decorrenza specifica, quindi deve intendersi che le novità si applicano dalle operazioni straordinarie che hanno effetto dal 31.12.2024, data di efficacia generale del D.Lgs. 192/2024) si avvicinano notevolmente alla **definizione di posizioni soggettive sostenuta in**



**dottrina**, e cioè che esse sono **elementi tributari non presenti nel bilancio**, quindi, ad esempio, **perdite fiscali, eccedenze di interessi passivi, ed altri**.

## IMPOSTE SUL REDDITO

## Concordato preventivo biennale alla prova del modello Redditi 2025

di Andrea Bongi

Convegno di aggiornamento

### Novità modello redditi persone fisiche

Scopri di più

Il modello Redditi 2025 PF fa il **pieno di novità**. Protagonista assoluto dei vari quadri dichiarativi è senza dubbio il **concordato preventivo biennale** (CPB). Al nuovo istituto di *compliance*, introdotto nell'ordinamento dal D.Lgs. 13/2024, è dedicato il **nuovo quadro CP**, nel quale si dovranno **determinare i redditi d'impresa e di lavoro autonomo** sulla base delle disposizioni di cui agli [articoli 15 e 16, D.Lgs. 13/2024](#), e l'imposta sostitutiva ex [articolo 20-bis, D.Lgs. 13/2024](#).

Oltre alle novità relative al suddetto quadro CP, sono stati, inoltre, **aggiornati anche i quadri RE, RF, RG ed RS** per gestire correttamente la disciplina del **concordato preventivo biennale**.

I contribuenti in **regime forfetario** che hanno aderito al concordato preventivo biennale **liquideranno le imposte dovute**, eventuale sostitutiva compresa, **nel quadro LM** nel quale sono state aggiunte **due righe proprio per la gestione del CPB per l'anno 2024**.

Subito dopo il concordato preventivo, l'altra novità rilevante delle dichiarazioni 2025 delle persone fisiche è costituita dai **redditi derivanti dalle locazioni brevi**. Debutta, infatti, nel 2024 la novità normativa in base alla quale **l'aliquota ridotta del 21 per cento per i redditi da locazione breve può essere riferita soltanto ad una unità immobiliare** individuata dal contribuente in **sede di dichiarazione dei redditi**.

Al tempo stesso, sempre in tema di **redditi da locazioni brevi**, sono state inserite nuove sezioni nei vari **quadri del modello Redditi e del 730** per l'indicazione del **Codice Identificativo Nazionale** (c.d. CIN) rilasciato dal Ministero del Turismo per l'identificazione dell'immobile locato per le **finalità previste dalla normativa di settore**.

I quadri nei quali si dovrà riportare tale codice numerico sono sia quelli dedicati ai **redditi immobiliari** sia **quelli dei redditi diversi** (qualora la locazione breve sia percepita dal comodatario o dal locatore in sublocazione) e il **quadro RS nel caso di immobili adibiti a strutture ricettive**.



Tra le altre novità da segnalare vi sono anche **gli aggiornamenti apportati alle variazioni in diminuzione del quadro RF** e le componenti negative dei quadri RE e RG per accogliere la **maggior deduzione del costo del personale di nuova assunzione**, di cui all'[articolo 4, D.Lgs. 216/2023](#) (maggiorazione costo del personale).

Novità anche nel quadro RS, nel quale è stata inserita una **nuova sezione per accogliere le novità previste per le operazioni** di cui all'[articolo 177-bis, Tuir](#), che possono verificarsi in capo alle **persone fisiche**, ai sensi e per gli effetti dell'[articolo 5, comma 1, lettera d\), D.Lgs. 192/2024](#).

Nel quadro RQ è stata, invece, inserita una **nuova sezione VII riservata ai contribuenti** che optano per l'affrancamento dei **saldi attivi di rivalutazione**, delle riserve e dei fondi, in sospensione d'imposta, esistenti nel bilancio dell'esercizio **in corso al 31 dicembre 2023**, che residuano al termine dell'esercizio in corso al **31 dicembre 2024** per effetto dell'[articolo 14, D.Lgs. 192/2024](#).

Nei quadri RF e RG, ed in particolare ai righi RF50 e RG23, è stata prevista la **non concorrenza alla formazione del reddito del 50 per cento** dei redditi derivanti da **attività di impresa trasferite nel territorio dello Stato** da un Paese estero **non appartenente all'Unione Europea** o allo Spazio economico europeo, così come disciplinata dall'[articolo 6, D.Lgs. 209/2023](#) (Reddito di attività trasferite nel territorio dello Stato).

Tra le altre novità degne di **segnalazione, la rimodulazione**, per il periodo d'imposta 2024, delle **aliquote Irpef per scaglioni di reddito che sono fissate in tre** e il nuovo regime agevolativo per **redditi dominicali e agrari di coltivatori diretti e I.A.P. per gli anni 2024 e 2025**. Per questi contribuenti i redditi dominicali e agrari, considerati congiuntamente, non concorrono, ovvero **concorrono parzialmente alla formazione del reddito complessivo ai fini dell'Irpef**.

## ***Treaty shopping: il trattamento fiscale dei finanziamenti indiretti cross-border***

di Marco Bargagli

Seminario di specializzazione

### **Redditi esteri e monitoraggio fiscale nella dichiarazione dei redditi**

Scopri di più

La **clausola del “beneficiario effettivo”** è stata introdotta nel panorama giuridico internazionale per contrastare il c.d. **“treaty shopping”**, ossia una particolare forma di **abuso dei trattati internazionali** che consente di **canalizzare**, tramite **conduit companies** meramente interposte, particolari flussi reddituali (dividendi, interessi o *royalties*) con la finalità **di ottenere l'esenzione o la riduzione della ritenuta alla fonte** (c.d. *withholding tax*).

A livello operativo, il **Manuale operativo** in materia di contrasto all'evasione e alle frodi fiscali, circolare n. 1/2018 del **Comando Generale della Guardia di Finanza** – volume III – parte V – capitolo 11 *“Il contrasto all'evasione e alle frodi fiscali di rilievo internazionale”*, pag. 333), ha illustrato le **caratteristiche dei principali fenomeni di elusione fiscale internazionale** attuati mediante **abuso convenzionale**, individuando:

- il **“treaty shopping”**, mediante il quale si tende a **sfruttare indebitamente un certo regime vantaggioso** contenuto in una o più **Convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni**, soprattutto attraverso l'artificiosa localizzazione di una **struttura economica** (c.d. *conduit company*) in uno dei Paesi aderenti alla Convenzione, affinché detta struttura diventi funzionale alla fruizione delle agevolazioni previste dal Trattato internazionale, altrimenti non accessibili;
- il **“directive shopping”**, che si realizza quando un'entità residente in uno Stato non appartenente all'UE interpone in uno Stato membro, con il quale – di norma – lo Stato in cui risiede ha stipulato una convenzione contro le doppie imposizioni ritenuta favorevole, un'altra entità, al solo scopo di beneficiare, indebitamente, del **regime fiscale previsto dalla disciplina dell'Unione Europea**;
- il **“rule shopping”**, che consiste nella ricerca, all'interno di una Convenzione internazionale, della disposizione che **comporta il minor prelievo fiscale**, adeguando ad essa, quanto meno da un punto di vista formale, le operazioni economiche che si intendono porre in essere.

Attualmente, il **beneficiario effettivo** è il **percettore dei redditi** che **gode del semplice diritto di utilizzo** dei flussi reddituali (*right to use and enjoy*) e non è **obbligato a retrocedere gli stessi** ad

altro soggetto sulla base di **obbligazioni contrattuali o legali, desumibili anche in via di fatto** (*unconstrained by a contractual or legal obligation to pass on the payment received to another person*).

Interessanti spunti interpretativi in tema di **beneficiario effettivo** sono stati recentemente illustrati dalla **suprema Corte di cassazione, Sezione V civile**, con la sentenza n. 4427 pubblicata il 20 febbraio 2025.

La controversia risolta dalla Cassazione riguardava **un'operazione di finanziamento indiretto (c.d. *indirect lending*)** erogato a favore della consociata italiana che aveva corrisposto i **relativi interessi al suo socio unico estero**, trovando così **applicazione l'articolo 11 del modello Ocse di convenzione**.

La giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea (cfr. sentenza 26 febbraio 2019, nelle cause riunite C-115/16, C-118/16, C119/16 e C-299/16), condivisa successivamente da **diverse sentenze della suprema Corte di cassazione**, (*ex multis*, Cass. n. 26923/2024; Cass. n. 16173/2023; Cass. n.11191/2023; Cass. n. 6005/2023), ha ribadito che **“il termine “beneficiario effettivo” non è utilizzato in un’accezione ristretta e tecnica, bensì deve essere esteso nel suo contesto alla luce dell’oggetto e dell’obiettivo della convenzione, segnatamente per evitare le doppie imposizioni nonché prevenire la frode e l’evasione fiscale e coincide con il soggetto al quale il reddito sia fiscalmente imputabile in forza della sua disponibilità, designando «un’entità che benefici realmente degli interessi corrispostile», se del caso da riconoscere mediante il c.d. *approccio look through*.**

In linea con tale impostazione, la suprema Corte di cassazione ha sottolineato che il **riferimento al beneficiario effettivo, piuttosto che al materiale percettore del reddito, costituisce una corretta applicazione del principio di capacità contributiva**, affermando che relativa **verifica va compiuta caso per caso**, indagando su chi sia **l'effettivo titolare del flusso reddituale** (cfr. Cass. n. 14756/2020).

Conformemente, nel Commentario **all'articolo 11 Modello OCSE** si afferma espressamente che le **agevolazioni convenzionali devono essere riconosciute al beneficiario effettivo degli interessi** anche quando gli interessi vengano **percepiti indirettamente dal beneficiario**, come accade nel **caso di pagamento a mezzo di intermediario** [*when an intermediary, such as an agent or nominee located in a Contracting State or in a third State, is interposed between the beneficiary and the payer but the beneficial owner is a resident of the other Contracting State*].

Qualora, come nella specie, **il rapporto di finanziamento risulti connotato da un'interposizione**, ragion per cui il **materiale percettore degli interessi risulta tenuto a retrocedere quanto incassato a favore di un terzo**, in capo al **soggetto interposto non può verificarsi nessun fenomeno di doppia imposizione che necessiti di essere eliminato per effetto del riconoscimento dell'applicazione del regime di esenzione da ritenuta**; Infatti, la doppia imposizione, che la norma intende invece prevenire, si verificherebbe in capo al **beneficiario effettivo** che subisce la **tassazione sui relativi interessi**.

In estrema sintesi, gli ermellini **affermano il seguente principio di diritto**: *«La previsione di cui all'art. 26, comma 5-bis, del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, che **esonera dalla ritenuta alla fonte di cui al precedente comma 5 gli interessi e gli altri proventi derivanti da finanziamenti a medio e lungo termine alle imprese italiane**, è volta a **favorire l'accesso al credito estero da parte degli operatori residenti, eliminando il rischio di una doppia imposizione giuridica degli interessi**, che verrebbe altrimenti traslato sul debitore attraverso apposite clausole contrattuali. A tal fine, nel caso di **finanziamento "indiretto", caratterizzato dall'interposizione di un soggetto che percepisce materialmente gli interessi ma è poi tenuto a retrocederli ad un terzo, sostanziale erogatore**, è con riferimento a quest'ultimo, inteso quale beneficiario effettivo del reddito imponibile, **che va accertato il possesso dei requisiti soggettivi stabiliti dalla norma**».*

**PROFESSIONISTI**

---

***Come aumentare le tariffe senza perdere clienti***di **Carolina Ponzini – Consulente di BDM Associati SRL****Esperto AI****L'Intelligenza Artificiale  
al servizio del tuo Studio**

scopri di più &gt;



Nel contesto attuale della consulenza professionale, definire una strategia di *pricing* efficace rappresenta una delle sfide più complesse per gli studi professionali. L'obiettivo non è solo quello di garantire la sostenibilità economica dello studio, ma anche di preservare la fidelizzazione della clientela, evitando il rischio di perdere clienti a causa di un aumento tariffario.

Con il mercato caratterizzato da una crescente omogeneità nei prezzi, stabilire il giusto valore delle proprie prestazioni diventa un aspetto delicato, spesso influenzato da fattori psicologici e dalla scarsa consapevolezza dei numeri.

Molti professionisti vedono l'incremento dei compensi come un rischio, temendo di compromettere la relazione con i clienti. Tuttavia, è essenziale cambiare prospettiva: la richiesta economica non è un atto di "sottrazione" nei confronti del cliente, ma il giusto corrispettivo per il valore offerto. Solo attraverso una corretta valorizzazione delle proprie competenze e un adeguato posizionamento di mercato è possibile costruire uno studio solido e sostenibile.

**La consapevolezza dei costi come base della strategia di *pricing***

Il primo passo per una revisione dei mandati efficace consiste nella piena consapevolezza dei costi. Conoscere il costo reale delle prestazioni offerte è fondamentale per stabilire un prezzo che garantisca margini di redditività adeguati. Questo implica la capacità di stimare correttamente il tempo e le risorse impiegate per ciascun cliente, utilizzando strumenti di monitoraggio che permettano di verificare l'effettiva incidenza dei costi diretti e indiretti.

Determinare il full cost orario dello studio rappresenta un elemento imprescindibile per la formulazione dell'offerta: solo attraverso un'analisi dettagliata delle spese è possibile individuare la soglia minima al di sotto della quale un incarico non risulta economicamente sostenibile. Tale approccio consente di affrontare con maggiore sicurezza la fase di

negoiazione con il cliente, rafforzando la percezione del valore del servizio offerto.

### **Il posizionamento rispetto ai prezzi di mercato**

Un ulteriore aspetto da considerare nella definizione delle tariffe è il confronto con i prezzi medi di mercato. Tuttavia, è importante sottolineare che il valore percepito dal cliente può giustificare tariffe più elevate rispetto alla media. La qualità del servizio, la specializzazione dello studio e la reputazione professionale rappresentano fattori chiave per differenziarsi dalla concorrenza e legittimare un *pricing* superiore.

In questo contesto, diventa essenziale investire in un posizionamento strategico che enfatizzi il valore aggiunto offerto dallo studio. L'attenzione personalizzata al cliente, la proattività nella risoluzione delle problematiche e l'autorevolezza nel settore costituiscono elementi distintivi che possono influenzare positivamente la percezione del prezzo da parte del cliente.

### **Quando e come aumentare le tariffe**

Prima di procedere con un incremento tariffario, è fondamentale pianificare con attenzione la strategia da adottare. La revisione dei mandati professionali dovrebbe avvenire in modo strutturato, preferibilmente verso la fine dell'anno, per consentire una transizione graduale nel periodo successivo.

Un'analisi dettagliata delle attività svolte per ciascun cliente e del relativo costo generato aiuta a identificare le situazioni in cui un aumento risulta necessario. Se i clienti sono soggetti a tariffe forfettarie, è opportuno verificare che tutte le prestazioni extra siano adeguatamente valorizzate prima di considerare un incremento generalizzato delle tariffe.

Affinché l'aumento sia accettato senza generare attriti, è fondamentale comunicare con trasparenza e in modo efficace. I clienti devono comprendere le motivazioni dell'incremento e i benefici che continueranno a ricevere, evitando che la variazione tariffaria venga percepita come un mero incremento del costo senza valore aggiunto.

### **Superare le barriere psicologiche legate alla valorizzazione del proprio lavoro**

**Spesso, il principale ostacolo a un aumento dei prezzi non è il cliente, ma il professionista stesso.** La tendenza a ricercare la perfezione assoluta nelle proprie prestazioni può generare insicurezza, impedendo di riconoscere il reale valore del proprio lavoro. Tuttavia, è importante ricordare che il cliente non cerca la perfezione, ma un servizio di alta qualità fornito con

competenza e affidabilità.

Il primo passo per superare queste barriere è sviluppare una solida consapevolezza del proprio valore professionale. Affrontare il tema del *pricing* con sicurezza e convinzione permette di trasmettere al cliente la percezione di un servizio realmente qualificato e meritevole del compenso richiesto.

### Strategie pratiche per aumentare i prezzi senza perdere clienti

Per implementare con successo un incremento tariffario, è consigliabile adottare alcune strategie mirate:

- **valorizzazione del servizio offerto:** migliorare l'esperienza del cliente attraverso un'assistenza più attenta, reportistica dettagliata e una maggiore personalizzazione dei servizi aiuta a giustificare l'incremento tariffario;
- **introduzione di nuovi servizi (*upselling*):** proporre soluzioni aggiuntive in grado di rispondere a specifiche esigenze del cliente aumenta la percezione del valore. Ad esempio, offrire servizi di pianificazione fiscale personalizzata o consulenza strategica per la crescita aziendale;
- **comunicazione chiara e trasparente:** spiegare con precisione le ragioni dell'aumento e i benefici derivanti aiuta a ridurre le resistenze da parte del cliente;
- **differenziazione dell'offerta:** creare pacchetti di servizi a valore aggiunto consente di proporre tariffe più elevate senza impattare direttamente sulla clientela più sensibile al prezzo.

### Conclusioni

Aumentare le tariffe senza perdere clienti richiede un approccio strategico e ben ponderato. La chiave del successo risiede nella capacità di trasmettere in modo efficace il **valore del servizio offerto**, partendo da una solida consapevolezza dei costi e da un chiaro posizionamento di mercato.

L'obiettivo finale non è solo quello di aumentare il fatturato, ma di creare un modello di *pricing* che valorizzi il lavoro del professionista e rafforzi la relazione con i clienti, assicurando loro un servizio di alta qualità e un supporto continuo.