

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

**DOTTORATO IN SCIENZE AZIENDALI
XXVII CICLO
Coordinatore Ch.mo prof. Paolo Stampacchia**

TESI DI DOTTORATO

**Dinamiche organizzative e processi innovativi nei servizi professionali:
il caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia**

**TUTOR
Ch. mo Prof.
Gianluigi Mangia**

**CANDIDATO
Andrea Tomo**

Anno Accademico 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1	
L'INNOVAZIONE NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI	6
1 Introduzione	6
2 L'evoluzione del concetto di innovazione e l'approccio all'innovazione di servizio	6
2.1 <i>L'influenza dell'innovazione nella gestione strategica</i>	14
3 Il problema della riproducibilità dell'innovazione di servizio	16
4 Il ruolo dell'apprendimento e della conoscenza nell'innovazione di servizio	19
5 Il ruolo del contesto nella creazione di conoscenza e innovazione	25
6 Conclusioni	28
7 Bibliografia	29
CAPITOLO 2	
I SERVIZI PROFESSIONALI: CARATTERISTICHE E NUMERI DEL FENOMENO DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI IN ITALIA	36
1 Introduzione	36
2 Le principali caratteristiche dei servizi professionali	36
3 La standardizzazione nei servizi professionali	39
3.1 <i>Il lato oscuro della standardizzazione: la regolamentazione della professione e la dipendenza dalle software houses</i>	45
4 Il ruolo del network nei servizi professionali	48
4.1 <i>Il rapporto professionista - cliente</i>	52
5 I dati del fenomeno italiano emersi da precedenti ricerche	53
6 Alcuni dati del fenomeno in altri Paesi	56
7 Conclusioni	58
8 Bibliografia	59
CAPITOLO 3	
L'INNOVAZIONE NEI SERVIZI PROFESSIONALI: UNA LITERATURE REVIEW	62
1 Introduzione	62
2 Metodologia della ricerca	64
3 La letteratura sui servizi professionali	67
4 Discussione	69
5 Conclusioni	79
6 Limiti della ricerca e sviluppi futuri	81
7 Bibliografia	81
CAPITOLO 4	
CASE STUDY: QUESTIONARIO SULLE DINAMICHE ORGANIZZATIVE E SUI PROCESSI INNOVATIVI NEI SERVIZI PROFESSIONALI IN ITALIA	86
1 Introduzione	86
2 Metodologia della ricerca	86
3 Analisi dei risultati	90
4 Conclusioni	100
5 Limiti della ricerca e sviluppi futuri	101
6 Bibliografia	102
7 Appendice	103
CONCLUSIONI	107
RINGRAZIAMENTI	114

INTRODUZIONE

La professione del Dottore Commercialista ed Esperto Contabile in Italia ha avuto nel tempo un'importante evoluzione dovuta sia all'evoluzione del mondo delle imprese, sia all'evoluzione tecnologica, ma soprattutto alle innumerevoli (e confuse) modifiche legislative in campo fiscale che hanno condotto questa professione a svolgere in maniera prevalente attività legate ad adempimenti richiesti dal Legislatore piuttosto che attività di consulenza contabile e manageriale (vale a dire l'attività professionale in senso stretto).

Per alcune ragioni l'attenzione della ricerca (sia accademica che professionale) sui servizi professionali è stata spesso messa in disparte rispetto ad altre tipologie di imprese che possono essere considerate "classiche" (manifatturiere o anche di servizi, ma in senso più ampio). Alcune delle motivazioni possono essere riscontrate nelle seguenti affermazioni:

- La natura intangibile del servizio, che si presta di meno a ragionamenti sul marketing, sulle strategie e sull'innovazione;
- La scarsa propensione dei professionisti a ragionare in termini imprenditoriali all'interno del proprio studio professionale.

Partendo da questi ragionamenti, l'interesse verso la tematica oggetto di questo lavoro nasce principalmente da una domanda: perché le caratteristiche riconosciute alle imprese considerate "classiche" non sono riconosciute anche alle imprese/organizzazioni/servizi professionali?

Infatti, basta prendere in considerazione alcuni aspetti per capire che tra imprese che producono prodotti tangibili e imprese/organizzazioni che erogano servizi professionali le differenze sono pressoché nulle (ad eccezione, per l'appunto, della natura tangibile/intangibile dei diversi "prodotti" finali):

- Le imprese professionali, come qualsiasi altra impresa, hanno clienti da soddisfare;
- Le imprese professionali investono e gestiscono risorse finanziarie, umane e tecnologiche;
- Le imprese professionali mettono in campo azioni strategiche per servire i propri mercati di riferimento e per competere con i propri colleghi/concorrenti;

- Le imprese professionali devono gestire e rispondere alle pressioni derivanti dal contesto esterno (istituzionale e professionale) per garantire la propria legittimazione e sopravvivenza.

Partendo da questi presupposti, sembra quindi possibile parlare di “imprenditorialità” anche nei servizi professionali.

Il particolare focus sul caso italiano, invece, nasce dalle seguenti considerazioni che lo rendono interessante da analizzare:

- 1) L’elevata competizione (oltre 115.000 iscritti all’Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili nel 2014);
- 2) Le pressioni derivanti soprattutto dal contesto istituzionale, principalmente derivanti da repentine modifiche legislative e dall’instabilità istituzionale;
- 3) L’assenza di una vera e propria “esclusività” della professione, come nel caso dei notai e degli avvocati.

Nel paragonare questi dati con i principali Paesi Europei (si veda in dettaglio il paragrafo 6 del secondo capitolo) si può notare come la competizione meno pressante ed una maggiore stabilità legislativa consentono di operare in maniera ben più profittevole.

Ciò accade anche nei Paesi di matrice Anglosassone (UK e USA) dove, nonostante vi sia un tasso di competizione piuttosto simile a quello italiano, le imprese professionali riescono comunque ad operare in maniera più profittevole rispetto a quelle italiane.

Alla luce di queste considerazioni sul tema generale dei servizi professionali, l’analisi nello specifico dell’organizzazione e dell’innovazione nasce dall’interesse di capire come gli studi professionali si organizzano e come cerchino di mettere in moto processi innovativi all’interno di questo contesto altamente competitivo e confuso.

L’innovazione è, come è ben noto, un tema da sempre dibattuto e che risulta, anche col passare del tempo, sempre attuale, rappresentando una delle più rilevanti azioni di cambiamento che un’azienda può mettere in atto. Ed in questo senso, quindi, risulta uno degli strumenti principali all’interno dell’azione imprenditoriale.

Nello sviluppo degli studi sull’innovazione ha sicuramente contribuito la crescita tecnologica che si è verificata in maniera esponenziale dal secondo dopoguerra ad oggi,

e che nelle aziende ha rappresentato la principale leva per aumentare la produttività, l'efficienza in generale, ma anche l'efficacia rispetto ai mercati serviti.

La crescente ricerca di nuovi spazi sul mercato, infatti, conduce un'impresa a cercare posizionamenti o nicchie di mercato per differenziarsi rispetto ai propri concorrenti, rendendo così l'innovazione un tema interessante per la crescita e per il proprio successo.

Su questo aspetto, è interessante il concetto di "ipercompetizione" di D'Aveni¹ (1994): l'autore sostiene che la ricerca di un vantaggio competitivo duraturo, su cui si basava la strategia aziendale fino ad alcuni anni fa, non è più facilmente ritenibile, ma è divenuto ormai provvisorio, temporaneo, poiché un nuovo competitor sul mercato è in grado in poco tempo di erodere il vantaggio accumulato dagli operatori pre-esistenti nel settore, soprattutto nel settore dei servizi, dove la tempistica necessaria alla riproduzione di una novità è molto più breve.

D'Aveni sostiene che l'ipercompetizione si sviluppa in un ambiente caratterizzato da relazioni intense e veloci, in cui gli attori devono muoversi in maniera sempre più repentina per non perdere il vantaggio conseguito nei confronti dei concorrenti; e d'altra parte il processo competitivo genera a sua volta una contro-risposta dei competitors, di fatto generando un vortice che accelera sempre più le interazioni tra gli attori presenti nel sistema di business.

Queste osservazioni sono valide anche nel contesto professionale, dove ormai il professionista, al fine di competere e di garantire la sopravvivenza alla propria impresa professionale, tende a specializzarsi sempre di più in una specifica area dell'attività, pur mantenendo talvolta alcuni dei servizi principali caratterizzanti la professione nonostante la loro dipendenza dagli standard professionali e dalle leggi (come l'assistenza continuativa contabile e fiscale).

Il lavoro di tesi di dottorato che viene presentato è articolato in quattro capitoli.

Il primo capitolo affronta inizialmente la tematica dell'innovazione all'interno degli studi organizzativi, con un excursus sull'evoluzione del concetto nel tempo.

Successivamente vengono presentate le principali differenze tra innovazione di prodotto e di servizio, ed infine vengono analizzati i principali fattori abilitanti l'innovazione di

¹D'Aveni R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.

servizio tra cui le conoscenze, la loro riproducibilità ed il ruolo che gioca il contesto nella diffusione della conoscenza e dell'innovazione stessa.

Il secondo capitolo illustra le principali caratteristiche dei servizi professionali, affrontando anche tematiche quali la standardizzazione, la regolamentazione ed il contesto professionale nel suo intero.

In questo contesto risulta particolarmente importante il ruolo che coprono i diversi attori che ne prendono parte (oltre alle imprese professionali) quali Istituzioni, Associazioni Professionali, fornitori generici e fornitori di IT (in particolare le Software House), ed infine i clienti.

In chiusura di capitolo vengono illustrati i dati principali del caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia ed il paragone con i dati rilevabili nei principali Paesi Europei e del mondo Anglosassone.

Il terzo capitolo presenta, invece, un lavoro di literature review effettuato per analizzare i contenuti già presenti in letteratura sulle tematiche di innovazione ed imprenditorialità nei servizi professionali.

All'inizio del capitolo vengono presentati alcuni contributi principali sulla tematica dei servizi professionali, e successivamente, dopo aver illustrato la metodologia applicata, vengono presentati, analizzati e discussi i risultati del lavoro di literature review.

Il quarto capitolo, infine, presenta i risultati di un questionario somministrato online ad oltre 3,400 Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili italiani con la finalità di verificare "sul campo" quanto analizzato nel corso dei capitoli teorici in relazione alle tematiche di organizzazione ed innovazione negli studi professionali, con domande mirate a conoscere lo status dell'intervistato, la struttura organizzativa dello studio ed i processi innovativi legati sia all'aspetto "tecnologia" sia all'aspetto "conoscenza".

CAPITOLO 1

L'INNOVAZIONE NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI

1 Introduzione

Lo scopo di questo capitolo consiste nel definire il concetto di innovazione utilizzando come punto di partenza gli studi che si sono susseguiti nel tempo, con particolare riferimento all'innovazione di servizio.

Nei primi paragrafi che seguono viene affrontato il tema dell'innovazione in generale, ripercorrendo l'evoluzione del concetto nel tempo.

Successivamente, viene discussa dapprima la distinzione tra prodotto e servizio per poi affrontare nello specifico il concetto di innovazione di servizio; infine vengono illustrate le principali determinanti dell'innovazione di servizio.

2 L'evoluzione del concetto di innovazione e l'approccio all'innovazione di servizio

La letteratura sull'innovazione di servizio si è sviluppata nel tempo partendo dagli approcci teorici all'innovazione di prodotto.

Come sostengono Sundbo (1997) e Toivonen e Tuominen (2009), infatti, per lungo tempo il tema dell'innovazione nei servizi è stato messo in secondo piano rispetto ad altre tematiche, secondo alcuni studiosi (Galloway e Weinstein, 1997; Tether, Hipp e Miles, 2001) principalmente a causa della loro natura intangibile che li differisce dai prodotti.

Tanti sono gli autori che hanno concentrato i propri studi sull'innovazione: Schumpeter, negli anni '30, fu tra i primi a definire l'innovazione come *“lo stimolo per tutti coloro che sono intenzionati a mantenere attiva e vivace la propria competitività sul mercato”* (Schumpeter, 1934).

Successivamente agli studi di Schumpeter (1934) si è sviluppato un approccio all'innovazione definito *“individualistico”*. Tale approccio era essenzialmente legato

alle caratteristiche personali del soggetto innovatore: l'imprenditore, che, grazie alle sue personali capacità creative, è in grado di apportare cambiamento e innovazione.

Le capacità che l'innovatore è in grado di mettere in campo possono essere innate o possono essersi sviluppate nel tempo grazie all'esperienza; ma come e quanto tali capacità continuino a svilupparsi successivamente, dipende, secondo Schumpeter, dalle caratteristiche del contesto ed in particolare dalla maggiore o minore autonomia e libertà che l'individuo può godere all'interno dell'organizzazione.

Il concetto espresso da Schumpeter negli anni è stato ripreso e rivisto nel tempo.

Gli effetti della globalizzazione dei sistemi economici, che si è avviata negli anni '50 e, ancor più, l'affermarsi dell'economia della conoscenza, a partire dagli anni '70, ha, infatti, determinato la nascita di nuovi modelli per lo sviluppo dell'innovazione. D'altra parte la crescente incertezza, che ha caratterizzato l'economia negli ultimi anni, è innegabilmente legata anche ad un discorso di "*look forward*", di sviluppo futuro, ed è quindi importante osservare il modo con il quale si è sviluppata l'innovazione nel passato, partendo da una riflessione sul rapporto causa-effetto all'interno dei processi di sviluppo dell'innovazione.

Difatti, già nel corso degli anni '60 l'approccio individualista di Schumpeter è stato ritenuto riduttivo poiché alcuni studi hanno evidenziato come la creatività e la capacità di innovare vengano limitati dai ruoli imposti all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto influenzati dal contesto sociale e dalle interazioni con gli altri individui.

In quel periodo dal contributo di diversi autori (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Perrow, 1970) si è sviluppata la prospettiva definita "strutturalista", che presenta una visione contingente dell'innovazione, influenzata dal contesto di riferimento. La prospettiva strutturalista può essere pertanto definita come un approccio "sistemico", che vede l'innovazione come un processo che risente del contesto in cui è inserita l'organizzazione, ma anche dell'influenza che sul contesto possono esercitare tutti gli attori che ne fanno parte.

Dal punto di vista del processo, autori tra cui Knight (1967), Evan e Black (1967), Carroll (1967), definiscono l'innovazione come un processo organizzativo, o come un cambiamento, che impatta sull'organizzazione o ancora come un processo sociale che conduce ad un cambiamento rilevante nella struttura.

Altri autori come Barnett (1953) e Rogers (1971), pongono l'accento sull'aspetto culturale e percettivo.

Secondo Barnett, l'innovazione è tutto ciò che genera un cambiamento culturale e può essere definita come un qualsiasi comportamento o azione che può essere considerata nuova; secondo Rogers, invece, il processo innovativo è tutto ciò che viene percepito come non routinario da chi ne fa uso.

In relazione alla velocità con cui tali innovazioni vengono implementate, Robertson (1967) mette in evidenza il fatto che le innovazioni incrementali, rispetto a quelle radicali, comportano shock minori sulla struttura organizzativa e sociale: per questo motivo l'autore le qualifica come "*innovazioni continue*", vale a dire innovazioni che si caratterizzano per la linearità rispetto allo status quo, o comunque che apportano cambiamenti di lieve entità fondati ancora sul mantenimento del modello esistente.

L'autore identifica anche le innovazioni cosiddette "*dinamicamente continue*", sostanzialmente simili alle prime, con la sola differenza di presentare effetti maggiormente creativi, e che si contrappongono alle innovazione *discontinue* che si manifestano quando gli eventi determinano elementi di rottura rispetto alle routine consolidate.

Kirzner (1973) ritiene invece che la vera capacità del soggetto innovatore non risieda soltanto nel riuscire ad inventare qualcosa di nuovo, ma anche nel riuscire a vedere qualcosa di già esistente sotto una nuova luce, in modo diverso rispetto ad altri o comunque diversamente da come è stato concepito fino a quel momento.

Thusman e Nadler (1986) hanno proposto una applicazione delle diverse tipologie di innovazione alle fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla quale è possibile ricavare il diagramma in *figura 1*, che consente di analizzare congiuntamente i diversi stadi di sviluppo del prodotto alle diverse fasi del processo di innovazione.

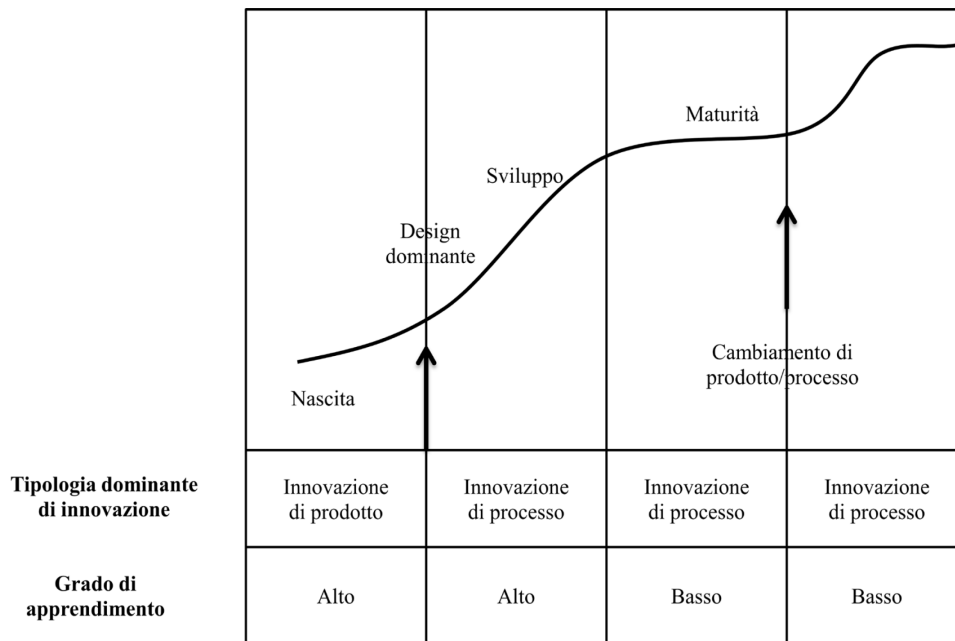


Figura 1. Il rapporto ciclo di vita del prodotto/innovazione (Fonte: Rajola, 2006).

Il grafico infatti consente di notare come nelle prime fasi del ciclo di vita del prodotto ci si trovi dinnanzi ad una innovazione di tipo incrementale di prodotto, poiché nei primi anni del suo lancio il prodotto subisce poche variazioni/innovazioni legate allo studio delle prime risposte derivanti dal mercato; successivamente, nella fase di sviluppo, si procede ad una innovazione sempre incrementale, ma in questo caso di processo, poiché l'impresa è alla ricerca di una tipologia di produzione che sia in grado di garantire la ricerca di efficienza produttiva (ad esempio la riduzione dei costi a fronte di un aumento degli output prodotti).

La fase più avanzata del ciclo di vita del prodotto, quella della maturità, è caratterizzata sia da innovazioni di prodotto che di processo, sostanzialmente rivolte a mantenere competitivo il prodotto sul mercato, anche attraverso azioni di rivitalizzazione e ammodernamento.

Kline e Rosenberg (1986) hanno introdotto un concetto di innovazione secondo cui il processo segue una serie di fasi ben definite che si susseguono in maniera rigida: questa concezione è stata criticata da molti studiosi, poiché il rigido rapporto causa-effetto non considera il fattore "incertezza" che caratterizza in modo quasi ossessivo l'attuale contesto.

In quest'ottica, il processo di innovazione viene analizzato e considerato all'interno di un più ampio contesto, perché inevitabilmente risente delle influenze generate dal network in cui opera l'impresa e dipende dai luoghi e dalle contingenze in cui viene

prodotta: non è più fattore distintivo di una singola impresa, bensì diventa elemento competitivo per tutto il settore (Unger, 2000).

L'importanza dell'innovazione come processo sistemico ha riportato l'attenzione sull'importanza di politiche mirate e coordinate, finalizzate a generare risorse per l'innovazione e investire sugli individui e sulle imprese come asset su cui basare la competitività aziendale (Dooley et al., 2000).

La competitività e la creazione di valore, secondo Dooley et al. (2000), non sono più dipendenti soltanto da fattori tangibili e tecnologici, ma sono ormai perseguibili necessariamente attraverso fattori intangibili quali la conoscenza: le risorse umane e quello che gli autori definiscono come “mercato della conoscenza” diventano risorse critiche per la formazione e lo sviluppo delle idee che sono alla base dell'innovazione.

All'interno dell'approccio sistemico è possibile individuare due filoni che definiscono l'innovazione da un punto di vista organizzativo, da un lato, e da un punto di vista culturale, dall'altro.

Come evidenziato in precedenza, alcuni autori inseriscono l'innovazione in un contesto più ampio, analizzando pertanto le influenze che su di essa possono avere tutti gli attori rientranti nel network di cui fa parte l'organizzazione.

Tale concezione è rilevabile anche nel pensiero di Henderson e Clark (1990) e di Teece (1998).

I primi hanno introdotto il concetto di innovazione architeturale, non ritenendo esaustivi i concetti di innovazione incrementale e radicale: per innovazione architeturale gli autori intendono un cambiamento apportato nella modalità di relazionare e connettere elementi o entità già esistenti mediante la creazione di nuovi legami o la distruzione di quelli già esistenti.

Teece ha invece effettuato una distinzione tra innovazione autonoma e sistemica: nel primo caso si tratta di un'innovazione che nasce da un processo autonomo, interno all'organizzazione stessa; nel secondo caso l'innovazione nasce da una cooperazione costante e dal conseguente coordinamento con una rete di attori coinvolti nel processo innovativo.

Un primo approccio all'innovazione di servizio è stato introdotto da Barras (1986), sostenendo che l'innovazione di processo precede l'innovazione di prodotto e che le imprese di servizio adottano le nuove tecnologie sviluppate dalle imprese manifatturiere per migliorare la qualità del servizio reso.

Tale concetto è stato successivamente ripreso e confermato anche in “senso opposto” da Gadrey et al. (1993, 1994) in alcuni studi sull’innovazione di servizio effettuati in diversi settori (bancario, assicurazioni, servizi elettronici e consulenza manageriale): gli autori hanno infatti enfatizzato il concetto di “continuum servizio-prodotto”, intendendo evidenziare l’impossibilità di distinguere i confini tra i servizi intangibili ed i prodotti tangibili.

Sulla base di quanto evidenziato si potrebbe pertanto parlare di “influenza reciproca” tra prodotto e servizio: un nuovo servizio può comportare l’introduzione di un nuovo procedimento per produrre nuovi prodotti, così come l’esistenza di nuovi prodotti può condurre alla necessità di generare nuove tipologie di servizi.

Con riferimento specifico ai servizi, risulta interessante il modello definito da Gallouj e Weinstein (1997), che descrivono il servizio come un insieme di tre caratteristiche: le caratteristiche finali (Y), le caratteristiche tecniche (X) e le caratteristiche legate alle competenze (C).

Per caratteristiche finali gli autori intendono i benefici che trae il cliente finale dalla fruizione del servizio; le caratteristiche tecniche includono tutti gli aspetti legati ai sistemi tangibili ed intangibili necessari per l’erogazione del servizio; le caratteristiche legate alle competenze fanno invece riferimento alle competenze possedute dal soggetto erogatore del servizio.

All’interno di questa descrizione, Gallouj e Weinstein definiscono “innovazione” qualsiasi cambiamento che influenza una o più delle dimensioni sopra descritte; in base al cambiamento che si verifica, gli autori individuano diverse tipologie di innovazione:

- *innovazione radicale*: quando il cambiamento investe tutte le dimensioni (Y, X, C);
- *innovazione migliorativa*: quando il valore di Y viene accresciuto mediante il miglioramento di X o di C;
- *innovazione incrementale o per sostituzione*: ha luogo quando uno o più elementi vengono aggiunti ad X o quando uno o più dei suoi elementi (Y e C) vengono sostituiti;
- *innovazione architetturale o ricombinativa*: quando un nuovo servizio viene sviluppato ricombinando due o più servizi pre-esistenti o suddividendo un servizio pre-esistente;

- *innovazione formalizzata*: avviene quando il servizio viene esplicitato al cliente chiarendo le caratteristiche tecniche e finali, in un'ottica di co-creazione di valore.

Particolarmente importante risulta quest'ultimo concetto nell'ambito dell'erogazione di un servizio: il rapporto cliente-fornitore è fondamentale per tutte le organizzazioni e per tutte le tipologie di innovazione, ma nel caso di un'impresa di servizi questo rapporto risulta focale per apportare valore aggiunto dando un "tocco di tangibilità" al servizio e rendendo il cliente maggiormente conscio del servizio che sta fruendo.

In linea con questo approccio, per Sundbo (1997) il punto di partenza per l'analisi dell'innovazione di servizio sono le condizioni del mercato in cui si muove un'organizzazione.

L'autore sottolinea come nell'ambito dei servizi l'innovazione sia un processo strategicamente determinato e di "origine" collettiva: il processo viene infatti definito "*intra-firm entrepreneurship*", vale a dire che, anche se il processo è guidato dai manager, tutti i membri dell'organizzazione possono dare vita ad un processo di innovazione.

In chiave organizzativa Sundbo vede il processo innovativo come un duplice sistema: un sistema informale che produce le idee ed un sistema manageriale che guida i dipendenti ed assicura che le idee si inseriscano nel quadro strategico e diventino "prodotto".

L'approccio di Barras è stato definito "pioneristico" da Toivonen e Tuominen (2009), in quanto importante nell'introdurre un dibattito sul tema, anche se, nel concreto, non contribuisce nel definire cosa si intenda per innovazione di servizio.

Spesso, infatti, come evidenziato da Sundbo (1997), l'innovazione di servizio – ma in generale l'innovazione – viene semplicemente confusa o indicata come sinonimo di "ricerca & sviluppo", mentre in altri casi, invece, è vista semplicemente in chiave tecnologica, in termini di dotazione e di sviluppo di nuove tecnologie o prodotti (Toivonen e Tuominen, 2009).

I due approcci risultano sicuramente interessanti, anche se non esaustivi del concetto di innovazione.

Difatti, la nascita della società dell'informazione, ma più in generale delle società di servizi, ha messo in evidenza come l'evoluzione della conoscenza mette in moto

processi di cambiamento innovativi che coinvolgono anche aspetti intangibili ed immateriali.

Su questo aspetto, infatti, diversi autori (tra cui Salunke et al., 2013; Kindstrom et al., 2013) mettono in risalto l'importanza della capacità di gestire le risorse e di ricombinarle in maniera unica per generare innovazione di servizio e creare valore aggiunto per il cliente, mantenendolo nel tempo grazie alla creazione, estensione e modifica di tali risorse nel tempo.

In particolare Kindstrom et al. (2013) ricomprendono nel concetto di innovazione di servizio i processi di sviluppo del servizio, lo sviluppo delle capacità, l'apprendimento, la cultura, l'utilizzo della tecnologia e l'interazione con il cliente, intendendo quindi l'innovazione come una sfida che influenza l'intera struttura organizzativa.

A questo percorso evolutivo del concetto di evoluzione si è giunti dopo una lunga evoluzione del concetto di innovazione nel tempo, che ha anche, ovviamente, risentito dell'evoluzione e degli sviluppi del mondo economico nelle diverse "ere tecnologiche". È infatti importante analizzare come il concetto generale di innovazione si sia evoluto, anche in considerazione del fatto che il concetto di innovazione di servizio sia un "derivato" del concetto di innovazione di processo, e che dunque sulla base di questo si siano poi generati diversi filoni di teorie sull'innovazione di servizio (Toivonen e Tuominen, 2009).

Con riferimento, invece, all'oggetto del processo innovativo, si potranno distinguere diverse tipologie di innovazione (Rajola, 2006):

- *amministrativa*, che interessa la struttura organizzativa e sociale, i ruoli ed i processi amministrativi;
- *di prodotto*, che apporta modifiche al prodotto/servizio offerto;
- *di processo*, legata al cambiamento nel modo di produrre l'output.

Questa classificazione può, successivamente, rientrare in una distinzione superiore tra due "macro-categorie": *innovazioni incrementali*, che prevedono un lenta introduzione di piccoli cambiamenti, all'interno delle quali si inseriscono le innovazioni di prodotto e di processo; *innovazioni radicali*, legate invece a cambiamenti che modificano radicalmente le routine consolidate, come nel caso delle innovazioni amministrative, che comportano cambiamenti della struttura organizzativa e sociale.

Nell'ottica della co-creazione, intesa come interazione produttore-cliente nella produzione/erogazione di un prodotto/servizio, è interessante quanto sottolineato da

Sundbo (1997), con riferimento alle teorie ed ai paradigmi che meglio spiegano l'innovazione di servizio: secondo l'autore l'approccio migliore è quello proveniente dal marketing (Kotler, 1983), che può essere definito come paradigma dell'innovazione strategica (Teece, 1987; Porter, 1990; Sundbo, 1995).

Tale paradigma enfatizza la strategia dell'organizzazione come punto determinante per l'innovazione: senza strategia il processo di innovazione rischia di essere incontrollato, anche in considerazione del fatto che spesso le innovazioni sono indotte dal mercato o comunque possono sorgere da qualsiasi livello dell'organizzazione (Sundbo, 1997).

Sundbo assegna alla tecnologia un ruolo di secondo piano rispetto alla strategia, ritenendola solo il mezzo tramite cui vengono sviluppati nuovi servizi.

Anche se i servizi sono sostanzialmente “prodotti” non tangibili – e dunque da ritenere a basso contenuto tecnologico –, l'approccio di Sundbo, alla luce dello sviluppo tecnologico che si è avuto nell'ultimo ventennio, è però da considerarsi obsoleto. Appare difatti chiaro l'impatto che la tecnologia ha avuto anche nel campo dei servizi: basti pensare già all'importanza che riveste la progettazione dei sistemi informativi anche per le imprese di servizi, quindi in fase ancora precedente al suo utilizzo.

L'importanza dell'innovazione di servizio è posta in evidenza anche da Cabigiosu e Campagnolo (2012): gli autori hanno effettuato uno studio dell'impatto dell'innovazione di servizio sulla performance delle knowledge intensive business services (KIBS); i risultati dello studio evidenziano una relazione positiva tra innovazione e performance dell'organizzazione, ma anche tra innovazione e crescita della quota di mercato. Ciò significa che le imprese che intendono sviluppare la propria quota di mercato e la propria performance economica possono fare leva sull'innovazione di servizio.

2.1 L'influenza dell'innovazione nella gestione strategica

Alcuni approcci teorici illustrati nel paragrafo precedente evidenziano l'importanza della pianificazione e della strategia anche nel mondo dei servizi.

Ciò significa che anche nell'impresa di servizi deve esserci sempre un motivo che determina la scelta del target di riferimento - e quindi il posizionamento dell'organizzazione nel mercato - e che le strategie adottate influiscono in modo determinante su tale scelta.

L'impianto organizzativo che intende garantire un determinato grado di innovazione non potrà non tener conto delle scelte strategiche alle quali si uniformerà l'organizzazione.

Nell'ottica di ricercare la possibile differenziazione nel mercato, anche dei servizi, si determinano scelte fondamentali per l'impresa, anche di servizi, che potrà uniformarsi o meno a criteri di standardizzazione; pertanto una strategia di differenziazione porterà a scelte sostanzialmente diverse da strategie di costo applicabili e perfettamente adattabili anche alla gestione di un'impresa di servizi.

Attuare strategie di costo e ricercare economie di scala tramite un processo di standardizzazione, quindi, può comunque consentire di mettere in risalto quegli aspetti di carattere organizzativo che sono espressione di una qualità percepita ed apprezzata dal cliente e che al tempo stesso in via subordinata, ma comunque contestuale, possono rappresentare anche motivo di vantaggio di differenziazione.

Come precisato anche da Porter, *«le imprese considerano le fonti potenziali di differenziazione in maniera troppo restrittiva. Esse concepiscono la differenziazione in termini di prodotto fisico o di attività di marketing, invece di rendersi conto che essa può manifestarsi potenzialmente dovunque lungo la catena del valore. Inoltre, le imprese sono spesso differenti ma non differenziate, perché perseguono forme di unicità che gli acquirenti non apprezzano. Coloro che scelgono la differenziazione spesso dedicano scarsa attenzione ai costi della differenziazione o alla sua sostenibilità nel tempo, una volta raggiunta. [...] Le strategie di differenziazione che hanno successo derivano dalle azioni coordinate di tutti i settori di un'azienda, non soltanto da quelle del marketing»* (Porter, 2004).

Dunque, come evidenziato dall'autore, un vantaggio di differenziazione può nascere da qualunque attività che generi valori per l'impresa, non solo da quelle ritenute convenzionalmente attività generatrici di differenziazione.

In tal senso, anche una standardizzazione, se attuata in chiave strategica, può rivelarsi attività generatrice di valore e, di conseguenza, di differenziazione, con tutti i benefici che da essa possono derivare.

In relazione ad un assetto utile a difendere una posizione che abbia margini di profitto più elevati e sia meno vulnerabile rispetto al contesto competitivo, anche un'impresa di servizi dovrà adeguatamente organizzarsi in funzione delle forze competitive che influiscono sulle strategie.

A tal proposito, Porter sostiene che *«capire le forze competitive e le loro cause sottostanti mette in luce le radici della redditività corrente di un settore e nello stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la redditività»* (Porter, 2004).

Infatti, come anche sostenuto da Sundbo (1997), il migliore punto di partenza per un processo innovativo, ma anche il fattore di successo più importante nelle attività innovative, consiste nel considerare i clienti, i concorrenti e le possibilità offerte dal mercato.

Su questo punto Salunke et al. (2013) evidenziano l'importanza dell'attività imprenditoriale anche nei servizi e della gestione strategica delle risorse, al fine di ricombinarle per creare valore aggiunto al cliente tramite due approcci all'innovazione di servizio: interattivo e di supporto.

Per approccio interattivo gli autori intendono la diretta esperienza del cliente nel processo di creazione del valore (ottica di co-creazione), mediante identificazione e partecipazione nella definizione del servizio da erogare, nella personalizzazione del servizio e nella modalità della sua erogazione.

Con approccio "di supporto" gli autori fanno invece riferimento alle attività legate al processo di produzione del servizio, alla ricerca delle risorse necessarie ed ai processi di qualità.

E' quindi fondamentale, ai fini strategici, capire l'intera struttura organizzativa da adottare coerentemente con la necessità di garantire il giusto grado di innovazione al servizio da erogare, struttura che possa contestualmente consentire un posizionamento strategico efficace, per plasmare una pianificazione utile all'azienda.

Tale attività, quindi, passa per l'identificazione delle risorse da utilizzare, la definizione delle modalità in cui ricombinarle diversamente dai concorrenti, la scelta del processo da adottare per la "produzione" del servizio e della modalità con cui erogarlo al cliente, non trascurando l'importanza del cliente stesso nel poter definire alcuni aspetti del servizio di cui necessita, per renderlo partecipe e consentire così una sorta di personalizzazione del servizio.

3 Il problema della riproducibilità dell'innovazione di servizio

Nel corso del primo paragrafo sono stati illustrate i diversi concetti di innovazione e la loro evoluzione nel tempo; alla luce di quanto messo in evidenza, dai diversi approcci emerge in ogni caso un punto fondamentale: per parlare di innovazione, è necessario che l'idea alla base si traduca in pratica affinché possa essere realmente definita "innovazione".

In linea con tale affermazione, Toivonen e Tuominen (2009), pongono l'attenzione su tre aspetti fondamentali che deve garantire un'innovazione:

- 1) un'idea senza applicazione non è un'innovazione. Vale a dire, un'idea che resta tale non produce innovazione.
- 2) l'innovazione è qualcosa che deve garantire benefici al suo ideatore. In un'ottica imprenditoriale, ciò significa che l'innovazione deve garantire un profitto al suo ideatore.
- 3) l'innovazione per essere realmente tale deve diffondersi; per diffondersi, deve essere replicabile. Ciò risulta ancor più vero e necessario nell'ambito dell'innovazione di servizio, dove la vera innovazione ed il beneficio che si trae dal servizio diventano tali in relazione al grado di diffusione e di utilizzo del servizio stesso.

Uno dei punti centrali dell'analisi condotta da Toivonen e Tuominen (2009) è la riproducibilità dell'innovazione, condizione necessaria affinché essa si possa diffondere e possa apportare i propri benefici al target cui è destinata, innovazione che assume maggior rilevanza al crescere della sua adozione (Peyton Young, 2011).

Tale diffusione secondo Montanari e Saberi (2010) è fortemente agevolata dall'esistenza di tre requisiti nell'interazione di più soggetti:

- 1) esistenza di rapporti tra soggetti geograficamente localizzati vicini;
- 2) la creazione di un network di dimensioni relativamente piccole;
- 3) la bassa intensità dei nodi all'interno del network (legami relativamente flessibili).

Queste tre caratteristiche sono ancor più valide nell'ambito dei servizi professionali, caratterizzati da imprese di medio-piccole dimensioni e da rapporti con altre imprese vicine geograficamente (basti pensare all'interazione che avviene per il tramite degli Ordini Professionali).

Uno studio condotto da Näslund (1986) sull'innovazione nel campo dei servizi ha posto l'accento sulla differenza tra imprese di servizio e imprese manifatturiere. L'autore ritiene difatti che nel secondo caso le innovazioni presentano una complessità tecnologica più complessa da imitare rispetto alle innovazioni di servizio adottate dalle imprese di servizi, anche in virtù di un sistema di brevetti che nel campo dei servizi non tutela "la novità" come nel caso dei prodotti di natura "fisica".

Questa visione è condivisa da Voss et al. (1992), i quali sottolineano la necessità per un'impresa di servizi di garantire un'innovazione continua a causa della velocità con cui le innovazioni di servizio vengono replicate in seguito alla loro implementazione.

Anche Salter e Tether (2014) evidenziano il carattere continuo dell'innovazione di servizio, legata principalmente alla necessità di creare nuove combinazioni di conoscenza tramite un forte orientamento all'interazione: le capacità dei collaboratori orientate alla cooperazione, co-working, relazioni esterne e network sono aspetti organizzativi ritenuti fondamentali nel processo di creazione di innovazione.

Se da un lato, quindi, la replicabilità dell'innovazione ne garantisce la diffusione e l'applicazione, apportando i suoi benefici ai destinatari, è anche vero che, dall'altro lato, la replicabilità dell'innovazione conduce alla necessità di garantirsi un percorso di innovazione continua per la sopravvivenza dell'organizzazione, una sorta di applicazione del modello *kaizen* introdotto dai giapponesi.

Il modello *kaizen* è interessante perché rappresenta un processo quotidiano il cui scopo è il miglioramento dell'efficienza produttiva attraverso l'umanizzazione del posto di lavoro. Secondo il modello giapponese l'innovazione ed il miglioramento continuo sono possibili tramite:

- il disegno della linea produttiva e dei processi ad essa collegati seguendo le esigenze del lavoratore;
- la progressiva eliminazione del lavoro pesante e ripetitivo, con ampio ricorso a processi automatizzati;
- la formazione continua del personale, attraverso processi di riqualificazione tecnologica e stages di apprendimento dedicati;
- l'addestramento del personale all'utilizzo del metodo scientifico, per trovare ed eliminare gli sprechi;
- il coinvolgimento e l'identificazione del personale con la Vision aziendale.

Secondo l'approccio *kaizen* l'aumento della produttività è legato all'umanizzazione del posto di lavoro tramite il coinvolgimento del personale ad ogni livello ed in qualunque processo aziendale, elogiandone l'operato ed incoraggiandolo alla partecipazione delle attività legate alla qualità.

4 Il ruolo dell'apprendimento e della conoscenza nell'innovazione di servizio

Diversi sono i fattori abilitanti l'innovazione; questo paragrafo ed il successivo si concentrano sull'analisi dei fattori apprendimento, conoscenza e sul ruolo del contesto nel creare, legittimare e diffondere innovazione, in particolare nelle imprese di servizio. L'apprendimento e la conoscenza ricoprono un ruolo fondamentale in un'organizzazione, non solo in relazione alla creatività ed all'innovazione, ma anche, più in generale, alla crescita dell'organizzazione stessa in termini di turnover, numero di dipendenti e profitto (Sundbo, 1997).

Una delle principali fonti di competitività per le imprese è infatti la capacità di creare in modo costante nuove conoscenze attraverso la condivisione delle esperienze e delle competenze (Rajola, 2006).

Questo concetto risulta particolarmente enfatizzato nelle imprese di servizio, spesso definite anche come *"knowledge-intensive firms"* (basate principalmente sulle conoscenze), dove il lavoro svolto è prevalentemente di carattere intellettuale (come nel caso dei servizi professionali) (Alvesson, 1995).

Secondo Drucker (1993), l'attuale società può essere definita come "società della conoscenza", nell'ambito della quale la conoscenza non può essere più considerata come ennesima risorsa accanto ai tradizionali fattori produttivi, ma diventa elemento distintivo e caratterizzante della nuova società, assumendo un ruolo centrale e diventando *"la sola risorsa significativa del nostro tempo"*.

Come evidenziato da Sundbo (1997), le innovazioni non sono solo radicali – come nel modello di Schumpeter –, ma si possono scomporre in tanti piccoli cambiamenti dai quali l'organizzazione "apprende" e che possono evolvere in un modello di "apprendimento continuo" (Argyris e Schon, 1978; Senge, 1990); su questo punto, Cowell (1988) ritiene che nel campo dei servizi c'è una maggiore tendenza ai piccoli cambiamenti più che alle innovazioni in senso stretto.

Easingwood (1986) ritiene invece che il numero di piccoli cambiamenti che diventano innovazione dipende dal grado di standardizzazione e di tecnologia coinvolta nel processo: maggiore è il grado di standardizzazione e di tecnologia, maggiore sarà il livello di innovazione. Secondo l'autore, però, ad un maggiore grado di standardizzazione corrisponde un minore grado di coinvolgimento dei clienti.

Sundbo (1997), partendo da queste considerazioni, giunge alla conclusione che lo sviluppo dei servizi si basa su una serie di piccoli cambiamenti che emergono da

situazioni individuali e che coinvolgono di volta in volta singoli clienti. Secondo l'autore, questo processo può essere definito come “apprendimento organizzativo” nel campo dei servizi.

Il ruolo dell'apprendimento risulta, quindi, fondamentale per lo sviluppo dell'innovazione, anche se i singoli atti di apprendimento hanno un effetto ed una distribuzione più limitati rispetto alle innovazioni che hanno una portata più ampia sia sull'organizzazione che sul mercato (Sundbo, 1997).

Il concetto espresso da Sundbo può essere riassunto con la seguente figura.

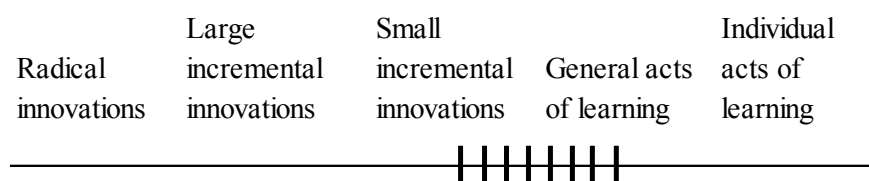


Figura 2. Il processo di evoluzione dell'innovazione (Fonte: Sundbo, 1997).

L'autore riporta su una scala l'evoluzione da “atti individuali di apprendimento” alle “innovazioni radicali”.

Il passaggio chiave di questo processo è l'evoluzione dagli “atti generali di apprendimento” alle “piccoli innovazioni incrementali”: come evidenziato anche da altri autori (Kanter 1983, 1989) questi processi sono difficilmente distinguibili tra di loro, in quanto l'apprendimento organizzativo e le innovazioni incrementali spesso possono verificarsi congiuntamente. Un esempio di questa particolare categoria, riportato da Sundbo, è il caso delle innovazioni strategiche.

Robertson et al. (2003) hanno condotto un interessante studio sulla creazione di conoscenza nei servizi professionali, evidenziando il ruolo che gioca il contesto professionale e istituzionale in cui tali organizzazioni sono inserite.

Esiste infatti vasta letteratura che ha analizzato e riscontrato l'impatto che il contesto esterno ha sulla creazione della conoscenza, in particolare nel settore dei servizi (Alvesson 1995, 2000; Abbott, 1988; Baer, 1986; Covaleski et al., 1998; Crompton, 1992): uno degli elementi che sicuramente impatta in maniera critica sull'organizzazione e sulla sua crescita (sia economica che culturale, e dunque anche in chiave di apprendimento) è l'azione congiunta della legislazione, degli standard e delle norme che caratterizzano e condizionano in modo unico il contesto professionale.

Su questo punto, anche Wagner et al. (2013) evidenziano il ruolo del contesto come fonte di acquisizione di conoscenza esterna, ritenuta dagli autori fondamentale per una crescita dell'organizzazione che non sia solo interna e che garantisca una migliore adesione ai cambiamenti introdotti dal contesto stesso.

Nel caso dei servizi professionali, vi è poi una seconda particolarità rappresentata dal concetto stesso di professione; esistono, infatti, diverse tipologie di professione (Halliday, 1985): la professione scientifica (ad esempio, ingegneri e medici), la professione "normata" (ad esempio, avvocati) e la professione "sincretica" (ad esempio, militari).

Questa distinzione comporta una diversa concezione della conoscenza (Robertson et al., 2003): nel primo caso infatti la professione si basa sull'applicazione di metodi scientifici ai fenomeni "naturali", mentre nel secondo caso si basa sul ricorso alle leggi create dal Legislatore ed applicate dai giudici.

Il grado di diffusione della conoscenza in una *knowledge-intensive firm* dipende inoltre dal grado di apertura mentale e di condivisione delle conoscenze possedute in primis dal titolare, ma anche dal team di lavoro; in questo senso, appare chiaro che il clima aziendale può giocare un ruolo cruciale nella creazione e nella diffusione della conoscenza: più il clima sarà positivo, più saranno invogliati i dipendenti a condividere le proprie conoscenze all'interno del gruppo.

"Se io ho una mela e tu hai una mela, e ce le scambiamo, avremo sempre una mela a testa; ma se io ho un'idea e tu hai un'idea, e ce le scambiamo, avremo due idee" (Geroge Bernard Shaw).

L'aforisma di Shaw può ben applicarsi anche al significato di conoscenza nelle imprese di servizi: come notato da Robertson et al. (2003) nel loro studio, i consulenti di un'impresa preferiscono imparare tramite una discussione tra loro o con altri soggetti, poiché percepiscono questa attività come la migliore per potere ampliare le proprie conoscenze professionali e scientifiche.

Dall'analisi di una società di consulenza nel campo legale, Robertson et al. (2003) hanno potuto verificare anche il metodo di trasmissione delle conoscenze ai nuovi assunti della compagnia: al momento dell'ingresso in società viene richiesto di leggere un grande quantitativo di report interni, testi accademici e di progetti già effettuati con i clienti, affinché essi possano familiarizzare con i profili dei clienti e della società stessa.

In questa società di consulenza, al fine di rendere quante più informazioni possibili trasmissibili, tutto ciò che è possibile trascrivere – comprese le telefonate con i clienti – viene riprodotto su carta.

Dai risultati di Robertson et al. (2003) emerge, inoltre, il tentativo delle imprese di servizi di “riciclare” e riprodurre quanto appreso da un progetto concluso in un nuovo progetto, per quanto poi nel corso del nuovo progetto possano intervenire diversi fattori che conducono infine ad alcune variazioni rispetto alle esperienze pregresse, generando poi, di fatto, nuova conoscenza da apportare ancora una volta in un successivo progetto in una sorta di “ruota”, anche se con caratteristiche di volta in volta diverse.

Rajola (2006, p. 11) ha ripreso e riassunto dalla letteratura sull’innovazione un elenco delle condizioni che favoriscono l’innovazione, molto interessante dal punto di vista dell’utilizzo e della creazione della conoscenza:

- l’esperienza accumulata (Knight, 1967). Si suppone infatti che l’apprendimento dalle proprie esperienze passate e dalla propria storia influenzi in maniera rilevante lo sviluppo di abilità di rinnovo e cambiamento, grazie ad una migliore comprensione e anticipazione di situazioni di shock endogeni ed esogeni (Glynn, 1996);
- la multiculturalità (Carroll, 1967) e la partecipazione multifunzionale ai progetti innovativi, che consentono entrambe di realizzare un clima di tensione creativa, grazie ad un apprendimento interattivo e al confronto di prospettive differenti volte al problem solving (Kessler e Chakrabati, 1996);
- l’utilizzo di forme di coordinamento del lavoro a network, flessibili, poco gerarchiche e caratterizzate da elevati scambi comunicativi. A queste strutture è infatti riconducibile una maggiore e migliore capacità di creare contesti di fertilità creativa (Zaltman, 1973);
- la leadership: i leader del percorso innovativo non devono necessariamente essere persone creative. Più importante è il ruolo che essi devono svolgere come fautori e sostenitori del cambiamento, rendendo partecipe la persona dello sviluppo futuro dell’organizzazione attraverso le proprie idee ed intuizioni, fornendo autonomia decisionale, incentivando e premiando le idee brillanti (Howell e Higgins, 1990), supportando inoltre i progetti innovativi in termini di risorse economico-finanziarie e di attrazione dei talenti;
- l’apprendimento organizzativo e collettivo, la generazione di nuova conoscenza e la creatività organizzativa (Glynn, 1996; Teece et al., 1997);

- il grado di risk taking e la capacità di crescita che segue alla comprensione dei propri errori, nonché una cultura di tolleranza rispetto agli errori stessi, che non intimorisca gli individui, ma piuttosto li supporti nell'essere propositivi (Tushman e Nadler, 1986);
- l'informalità nel problem solving e il grado di libertà nel consentire il confronto e la combinazione di conoscenza e idee (ad esempio tramite la creazione di "laboratori informali") (Stringer, 2000);
- il lavoro di gruppo e l'empowerment dei membri dell'organizzazione, fattore quest'ultimo che consente il perseguimento del bisogno di realizzazione proprio di ogni individuo (Maslow, 1954). Occorre definire compiti e strutture di interrelazione che motivino e spronino l'innovazione, nonché fornire ai membri autonomia e autorità sufficiente per poter adottare determinate decisioni ai fini del raggiungimento degli obiettivi di business;
- l'attenzione alla crescita delle risorse umane (Tushman e Nadler, 1986);
- un sistema incentivante che motivi l'adozione di comportamenti cooperativi e di knowledge sharing (Galbraith, 1982);
- il grado di coordinamento delle risorse (Emmanuelides, 1991);
- la comunicazione verticale, atta a garantire l'approvazione ed il consenso per il processo di cambiamento volto all'adozione dell'innovazione (Rothwell, 1992);
- la strategia di indirizzamento e guida del cambiamento durante la fase di adozione di un'innovazione (Dooley et al., 2000).

Questi aspetti risultano trasversali per tutte le tipologie di imprese, ma ricoprono ancor più un ruolo centrale per le imprese di servizio, soprattutto nel caso di imprese di dimensioni medio-piccole.

Rajola individua, inoltre, una serie di ostacoli allo sviluppo dell'innovazione (Rajola 2006, pp. 11-12):

- la burocrazia, quale freno alla libertà creativa dei singoli e al confronto, tramite l'istituzione di rigidi sistemi di controllo e la valorizzazione del lavoro del singolo piuttosto che della cooperazione;
- la dipendenza dai sistemi di budget, che limita le possibilità di cambiamento e conferisce all'innovazione un carattere di rigidità che per definizione non gli appartiene;

- la gerarchia e la rigida definizione dei ruoli che conduce ad una scarsa partecipazione al problem solving;
- la centralizzazione e la formalizzazione;
- la cultura manageriale, quando non è orientata all'apprendimento ed allo sviluppo delle risorse umane, spesso a causa del timore legato alla rottura dello status quo.

In questo caso un focus particolare per le imprese di servizio deve essere posto sulla cultura manageriale, spesso carente, e sulla struttura gerarchica, che necessariamente varia al variare delle dimensioni dell'organizzazione, con particolare riferimento alla partecipazione al problem solving.

L'importanza delle risorse umane e della conoscenza, che comporta la necessità da parte delle imprese di imparare a produrle, identificarle, acquisirle e gestirle, ha condotto all'introduzione di specifiche politiche per la loro valorizzazione e crescita.

Tali politiche, spesso identificate sotto il termine "Knowledge Management" (KM), sono orientate, tramite la definizione di strategie e processi e tramite il ricorso alla cultura aziendale come leva per il cambiamento, alla creazione ed al supporto della conoscenza organizzativa e individuale, anche con il supporto della tecnologia, quale sistemi ed applicativi informatici e piattaforme tecnologiche (Holsapple, 2003).

Il controllo e la gestione del patrimonio conoscitivo così supportato, nel lungo periodo devono essere orientate al mantenimento di un processo innovativo continuo, per condurre al raggiungimento di obiettivi strategici; a tal proposito risulta interessante la figura proposta dal Gartner Group (2000), all'interno di una ricerca sul tema del KM, e rielaborata da Rajola (2006).

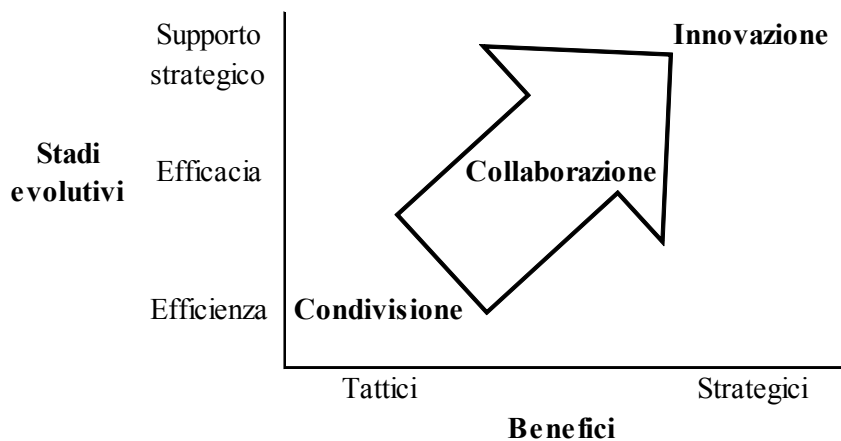


Figura 3. Valore del Knowledge Management (Fonte: Rajola 2006, rielaborazione da Gartner Group, 2000).

La figura mette in risalto come, per far sì che gli obiettivi di efficienza ed efficacia diventino strategici e di supporto per l'innovazione continua, sia necessario attuare un processo di continua condivisione e collaborazione, garantendo così anche un processo di continua creazione di conoscenza.

Su questo punto Dougherty (2004) sostiene che l'innovazione ha come fonte principale la conoscenza che emerge dall'interazione tra il design dei servizi da erogare (aspetto organizzativo) e il processo di utilizzo degli stessi (orientamento al cliente – aspetto strategico). Questa interazione prevede un'azione collettiva per creare e condividere le conoscenze tramite la definizione del problema e la sua risoluzione; tale processo secondo l'autore necessita del coinvolgimento degli attori e dell'orientamento all'aspetto pratico per creare valore al cliente, inteso come attenzione alle attività prima che ai risultati.

Anche Werr & Steinberg (2003) pongono l'accento sul processo di creazione di nuova conoscenza che nasce dalla conoscenza tacita di uno o più individui che la condividono con altri; questa condivisione genera discussioni e riflessioni che permettono la trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita.

5 Il ruolo del contesto nella creazione di conoscenza e innovazione

Come accennato in precedenza, il contesto assume un ruolo importante anche nella creazione e nella diffusione della conoscenza, soprattutto nelle imprese di servizi ed in

particolare modo nei servizi professionali: basti pensare al continuo confronto tra colleghi anche appartenenti a diverse società di consulenza (Sundbo, 1997; Alvesson, 2000; Robertson et al., 2003).

L'importanza del contesto è stata messa in evidenza da molte teorie organizzative, in particolare dalla Resource Dependence Theory (RDT).

Pfeffer e Salancik (1978), che hanno teorizzato la RDT, hanno posto l'enfasi sul ruolo del contesto esterno come fonte di risorse e di pressioni per le organizzazioni.

In particolare, questa teoria spiega perché le organizzazioni devono analizzare e gestire il contesto in cui operano: tutte le organizzazioni hanno relazioni con fornitori, clienti, istituzioni ed altri soggetti.

Queste relazioni, e le relative pressioni generate dal contesto, devono essere gestite perché fondamentali per la sopravvivenza dell'organizzazione e per consentire all'organizzazione stessa di agire in maniera strategica e di porsi come attore principale del contesto in cui opera.

A tale scopo, risulta interessante anche l'approccio istituzionale di Meyer & Rowan (1977) e Powell & DiMaggio (1983) per analizzare le pressioni istituzionali che generano i fenomeni di "isomorfismo", vale a dire quei fenomeni per cui le imprese che operano nello stesso contesto e che subiscono le stesse pressioni tenderanno nel tempo ad assomigliarsi.

Queste teorie mettono in luce come le organizzazioni non possono più essere considerate (e considerarsi) come soggetti isolati dal contesto che le circonda.

Difatti, come evidenziato anche da Sherer e Lee (2002), il contesto ricopre un ruolo fondamentale sia come "generatore" di legittimazione, sia come fonte di risorse per ovviare ad una situazione di scarsità di risorse cui l'impresa può andare incontro, soprattutto quando fa ricorso ad un elevato grado di standardizzazione delle attività (che genera un forte turnover di risorse, soprattutto umane nel caso dei servizi professionali).

La figura 4 rappresenta il framework utilizzato da Tushman e Nadler (1986) per evidenziare le dinamiche ed i fattori abilitanti l'innovazione all'interno di un più ampio contesto.

Gli autori mettono in primo piano il ruolo svolto dai fattori ambientali ed evidenziano come la propensione ad innovare dipenda proporzionalmente da una serie di condizioni esterne come il tasso di cambiamento tecnologico, il tasso di crescita del territorio in cui l'organizzazione opera, la disponibilità alla cooperazione ed al confronto delle altre organizzazioni ed il grado di integrazione tra gli attori attivi sul territorio.

Considerando gli aspetti interni all'organizzazione, gli autori pongono invece l'accento sulla capacità di gestire gli asset tangibili ed intangibili, sia quelli disponibili internamente sia quelli reperibili dall'esterno, che sono in grado di supportare e facilitare strategie di innovazione.

Diversi autori infatti pongono l'accento sull'importanza dell'azione istituzionale (Suddaby e Greenwood, 2005; Malsch e Gendron, 2012; Muzio e Falconbridge, 2013) e sulla risposta organizzativa interna al contesto esterno che cambia (Chreim et al., 2007; Noordegraaf, 2011) in termini culturali, demografici, tecnologici e legislativi (Muzio e Falconbridge, 2013).

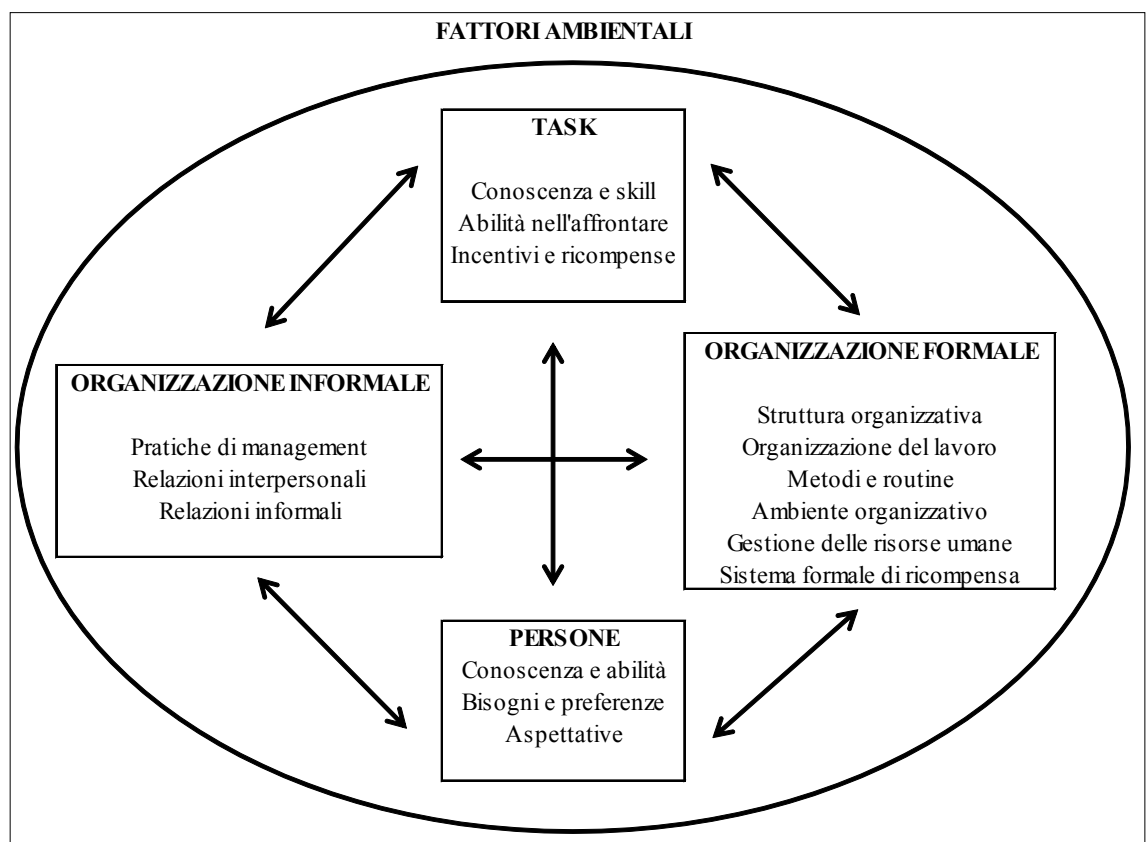


Figura 4. Fattori abilitanti l'innovazione (Fonte: Tushman e Nadler, 1986).

Anche dal confronto con soggetti esterni all'organizzazione, dunque, si possono generare nuove conoscenze e, talvolta, idee innovative.

In particolare, Sundbo (1997) e Berg & Näslund (1988) sostengono che la tipologia di network più orientata all'innovazione, nel settore dei servizi, è quella fondata su contatti informali, per le capacità che questa particolare forma di rapporti ha nel creare e diffondere nuove idee.

In relazione all'importanza del contesto Gand (2010) ritiene che innovazione nei servizi sia l'erogazione di nuovi servizi, inseriti e condizionati però da un framework in cui interagiscono concorrenti, clienti, regolamentazione e ambiente tecnologico e sociale (Gand, 2010; Muzio e Falconbridge, 2013).

Gibbons (2004), invece, pone l'accento sulla struttura che assume il network, sulla velocità con cui si diffonde l'innovazione all'interno del network e sulla possibilità che gli attori hanno di accedere alla conoscenza generata.

In particolare, i legami interorganizzativi facilitano le fasi di introduzione ed adattamento dell'innovazione (Davis, 1991; Kraatz, 1998), ma gli aspetti strutturali sono fondamentali per il processo di diffusione (Gulati, 1998; Gibbons, 2004).

Come infatti evidenziato da Wagner et al. (2013) e da Semadeni (2006), la possibilità di accedere alla conoscenza esterna è influenzata dalla distanza (in termini sia tecnologici che geografici) cui l'organizzazione focale si trova dall'organizzazione che detiene la conoscenza all'interno del network; questa scelta di posizionarsi strategicamente più "vicino" o più "lontano" alle organizzazioni fonte di conoscenza si riflettono sulla possibilità di ottenere maggiore legittimazione nel contesto (minore nel caso di posizionamento più lontano), ma dall'altra parte anche di trovarsi in un contesto più (meno) competitivo (Wagner et al., 2013; Semadeni, 2006).

Alla luce di queste considerazioni è possibile dunque immaginare una concezione di innovazione "soggettiva" o "contestualizzata", intendendo con tale affermazione l'introduzione di qualcosa che non sia necessariamente "nuovo" in senso assoluto, ma che lo possa essere in relazione al contesto in cui si colloca, e cioè nell'ambito della propria organizzazione, del network di appartenenza o, più in generale, del proprio settore.

6 Conclusioni

Questo capitolo ha riassunto e messo in evidenza i punti salienti dell'evoluzione del concetto di innovazione, ed in particolare di innovazione nei servizi.

Una prima conclusione che è possibile fare è che il concetto di innovazione è principalmente collegato ad aspetti quali l'introduzione di nuove idee, nuovi prodotti o processi, il cambiamento, i fattori tecnologici, dinamismo e flessibilità.

Le principali fonti dell'innovazione legate a tali aspetti sono la generazione di nuova conoscenza, la condivisione interna della conoscenza, l'apprendimento e l'interazione con il contesto esterno.

Queste determinanti dell'innovazione sono riscontrabili sia nel caso di imprese manifatturiere, sia nel caso di imprese di servizi, ma in queste ultime assumono un ruolo ancor più importante considerando la natura intangibile della prestazione.

Gli aspetti non ancora emersi, e che saranno trattati nei prossimi capitoli con specifico riferimento ai servizi professionali, sono l'incertezza che deriva dal cambiamento introdotto dall'innovazione e le risposte messe in campo da questa particolare categoria di organizzazioni, in particolare le strategie adottate per ottenere legittimazione e incrementare la propria immagine/reputazione, come l'azione istituzionale tramite co-optazione e lobbismo.

7 Bibliografia

- Abbott A., "The system of professions", University of Chicago Press, London, 1988.
- Alvesson M., "Management of knowledge-intensive companies", Berlin and New York, De Gruyter, 1995.
- Alvesson M., "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, 37, 8, pp. 1101-1123, 2000.
- Anand N., Gardner H., Morris T., "Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", *Academy of Management Journal*, 50, 2, pp. 406-428, 2007.
- Argyris C., Schon D., "Organizational learning: a theory of action perspective", Reading, MA, 1978.
- Baer W., "Expertise and professional standards", *Work and Occupation*, 13, pp. 532-552, 1986.
- Barnett H.G., "Innovation: the Basis of Cultural Change", McGraw-Hill, New York, 1953.
- Barras R., "Towards a theory of innovation in services", *Research Policy*, 15, pp. 161-173, 1986.
- Berg L., Näslund B., "Finansiella Innovationer", Stockholm, 1988.
- Burns T., Stalker G.M., "The Management of Innovation", Tavistock, Londra, 1961.

- Cabigiosu A., Campagnolo D., “Innovation and performance in KIBS: the moderating role of standard and modular services”, Proceedings of the 13th Workshop di Organizzazione Aziendale (WOA), Verona, 2012.
- Carroll J., “A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools”, *Journal of Business*, 40, 4, pp. 531-534, ottobre 1967.
- Chreim S., Williams B. E., Hinings C. R., “Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity”, *Academy of Management Journal*, 50, 6, pp. 1515-1539, December 1, 2007.
- Covaleski M., Dirsmith M., Heian J., Samuel S., “The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms”, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 293-327, 1998.
- Cowell D., “New service development”, *Journal of Marketing Management*, 13, 3, pp. 296 – 312, 1988.
- Crompton R., “Professions in the current context”, *Employment and Society*, pp. 147-166, 1992.
- Davis G.F., “Agents without principles? The spread of the poison pill through the incorporate network”, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 583-613, 1991.
- Dooley L., Cormican K., Wreath S., O’Sullivan D., “Supporting System Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 4, 3, pp. 277-297, settembre 2000.
- Dougherty D., “Organizing Practices in Services: Capturing Practice-Based Knowledge for Innovation”, *Strategic Organization*, 2, 1, pp. 35-64, February 2004.
- Drucker P., “Post-Capitalist Society”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
- Emmanuelides A.P., “Determinants of product development time: a framework for analysis”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 342-346, 1991.
- Evan W.M., Black G., “Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals”, *Journal of Business*, 40, 4, pp. 478-496, ottobre 1967.
- Gadrey J., Gallouj F., Lhuillery S., Weinstein O., Ribault T., “Etude effectuée pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche”, 1993.
- Gadrey J., Gallouj F., Lhuillery S., Weinstein O., “Innovation et R-D dans les services: des modalités originales, qui peuvent enrichir les conceptions industrielles”, in “Management of Services: A Multidisciplinary Approach”, Proceedings of the 3rd International Research Seminar in Service Management, Aix-en-Provence, 1994.

- Galbraith J.R., "Designing the innovating organization", *Organizational Dynamics*, pp. 5-25, winter 1982.
- Gallouj F., Weinstein O., "Innovation in services", *Research Policy*, 26 (4/5), pp. 537-556, 1997.
- Gand S., "Analyzing and comparing Professional Service Firms", EGOS Proceedings, 2010.
- GartnerGroup, "KM Benefits: From building productivity to creating wealth", GartnerGroup RAS Services, 2000.
- Gibbons D.E., "Network structure and innovation ambiguity effects on diffusion in dynamic organizational fields", *Academy of Management Journal*, 47, 6, pp. 938-951, 2004.
- Glynn M.A., "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, 21, 4, pp. 1081-1111, 1996.
- Gulati R., "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317, 1998.
- Halliday T., "Knowledge mandates: collective influence by scientific, normative and syncretic professions", *The British Journal of Sociology*, 36, 3, pp. 421-439, 1985.
- Henderson R.M., Clark K.B., "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30, 1990.
- Holsapple C.W., "Handbook on Knowledge Management", Springer Verlag, Berlino, 2003.
- Howell J.M., Higgins C.A., "Champions of change: identifying, understanding and supporting champions of technological innovations", *Organizational Dynamics*, 19, 1, pp. 40-55, 1990.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D., "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28, pp. 413-446, 2002.
- Kanter R.M., "The Change Masters", New York, 1983.
- Kanter E.R., "When The Giants Learn To Dance", London, 1989.
- Kessler E.H., Chakrabati A.K., "Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents and outcomes", *Academy of Management Review*, 21, 4, pp. 1143-1191, 1996.

- Kindstrom D., Kowalkowski C., Sandberg E., “Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach”, *Journal of Business Research*, 66, pp. 1063-1073, 2013.
- Kirzner I. M., “Competition and entrepreneurship”, University of Chicago Press, Chicago, 1973.
- Knight K. E., “A descriptive model of the intra-firm innovation process”, *The journal of business*, 40, 4, pp. 478-496, 1967.
- Kotler P., “Principles of Marketing”, Englewood Cliffs, 1983.
- Kraatz M.S., “Learning by association? Interorganizational networks and adaption to environmental change”, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 621-643, 1998.
- Lam A., “Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework”, *Organization Studies*, 21, pp. 487-513, 2000.
- Lawrence P.R., Lorsche J.W., “Differentiation and integration in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12, pp.1-47, 1967.
- Maister D., “Balancing Professional Service Firms”, *Sloan Management Review*, 1982.
- Maister D., Brains, “Grey Hair and Procedure”, Memo n. 8, *Harvard Business School*, Agosto 1983.
- Malsch B., Gendron Y., “Re-Theorizing Change: Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting”, *Journal Of Management Studies*, 50, 5, pp. 870–899, July 2013.
- Maslow A., “Motivation and personality”, Harper Row, New York, 1954.
- Meyer J., Rowan B., “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 1977.
- Montanari A., Saberi A., “The spread of innovations in social networks”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107, 47, pp. 20196-20201, November 23, 2010.
- Morris T., Empson L., “Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms”, *Accounting, Organizations and Society*, 23, 5/6, pp. 609-624, 1998.
- Mors M.L., “Innovation in a global consulting firm: when the problem is too much diversity”, *Strategic Management Journal*, 31, pp. 841-872, 2010.
- Muzio D., Faulconbridge J., “The Global Professional Service Firm: ‘One Firm’ Models versus (Italian) Distant Institutionalized Practices”, *Organization Studies*, 34, 7, pp. 897-925, July 2013.

- Näslund B., "Financial innovation. A comparison with R&D in physical products", EFI Research Paper/Report, Stockholm, 1986.
- Perrow C., "Organizational Analysis", Tavistock, Londra, 1970.
- Peyton Young H., "The dynamics of social innovation", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 108, Supplement 4: Dynamics of Social, Political, and Economic Institutions, pp. 21285-21291, December 27, 2011.
- Pfeffer J., Salancik G., "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York: Harper & Row, 1978.
- Piantoni G., Salvemini S., "Gestire persone e idee nel terziario avanzato. Quando i professionisti diventano impresa", Egea, 1991.
- Porter M., "The Competitive Advantage of Nations", New York, 1990.
- Porter M., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance", Free Press, New York, 1985. *Trad. It.*, "Il vantaggio competitivo", Einaudi, 2004.
- Powell W., DiMaggio P., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality", *American Sociological Review*, 48, April 1983.
- Rajola F., "Manuale dell'innovazione: strategia, organizzazione e tecnologia", Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.
- Robertson M., Scarbrough H., Swan J., "Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects", *Organization Studies*, 24, 6, pp. 831-857, 2003.
- Robertson T., "The process of innovation and the diffusion of innovation", *The Journal of Marketing*, 31, 1, pp. 14-19, 1967.
- Rogers E.M., Shoemaker F.F., "Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach", The Free press, New York, 1971.
- Rothwell R., "Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990's", *R&D Management*, 22, 3, pp. 221-239, 1992.
- Salunke S., Weerawardena J., McColl-Kennedy J.R., "Competing through service innovation: the role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms", *Journal of Business Research*, 66, pp. 1085-1097, 2013.
- Salter A., Tether B. "Innovation in services: An overview", pp. 134-151, In K. Haynes and I. Grugulis (Eds.), "Managing services: Challenges and innovations", Oxford University Press, Oxford, 2014.
- Schumpeter J., "The theory of economic development", Harvard University Press, Boston, 1934.

- Senge P., "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization", New York, 1990.
- Sherer P. D., Lee K., "Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective", *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 102-119, February 1, 2002.
- Stringer R., "How to manage radical innovation", *California Management Review*, 42, 4, pp. 70-88, 2000.
- Suddaby R., Greenwood R., "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50, 1, pp. 35-67, March 2005.
- Sundbo J., "Innovation (Innovation Theory)", Copenhagen, 1995.
- Sundbo J., "Management of Innovation in Services", *The Service Industrial Journal*, 17, 3, pp. 432-455, 1997.
- Teece D.J., "The Competitive Challenge", Cambridge, MA, 1987.
- Teece D.J., "Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure", in Chandler A.D. et al., "The Dynamic Firm", Oxford University Press, pp. 134-165, Oxford, 1998.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533, 1997.
- Tether B.S., Hipp C., Miles I., "Standardization and Particularization in Services: Evidence from Germany", *Research Policy*, 30, pp. 1115-1138, 2001.
- Thom N., "Innovation management in small and medium-sized firms", *Management International Review*, 30, 2, pp. 181-192, 1990.
- Thusman M., Nadler D., "Organizing for Innovation", *California Management Review*, 28, 3, pp. 74-92, primavera 1986.
- Toivonen M., Tuominen T., "Emergence of innovation in services", *The Service Industries Journal*, 29, 5, 2009.
- Unger B., "Innovation Systems and Innovative Performance: Voice Systems", *Organization Studies*, 21, 5, pp. 941-969, 2000.
- Vahter P., "Openness and innovation performance: are small firms different?", proceedings of the 12th Euram conference, 2012.
- Van Waarden F., "Institutions and innovation: the legal environment of innovating firms", *Organization Studies*, 22, pp. 765-795, 2001.

- Voss C., Johnston R., Silvestro R., Fitzgerald L., Brignall T., “Measurement of Innovation and Design Performance in Services”, *Design Management Journal*, Winter, pp.40-46, 1992.
- Wagner S., Hoisl K., Thoma G., “Overcoming localization of knowledge: the role of professional service firms”, EMST Working Paper, 13-09, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2013091111538>, 2013.
- Werr A., Stjernberg T., “Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems”, *Organization Studies*, 24, 6, pp. 881-908, July 2003.
- Woodward J., “Industrial Organization”, *Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra, 1965.
- Zaltman G., Duncan R., Holbeck J., “Innovations and organizations”, Wiley, New York, 1973.

CAPITOLO 2

I SERVIZI PROFESSIONALI: CARATTERISTICHE E NUMERI DEL FENOMENO DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI IN ITALIA

1 Introduzione

Per effettuare un lavoro di analisi dell'innovazione nel settore dei dottori commercialisti ed esperti contabili, si rende necessario volgere uno sguardo non solo alle caratteristiche specifiche della professione, ma anche ai numeri del fenomeno.

In questo capitolo, pertanto, la prima parte è dedicata all'illustrazione degli elementi che caratterizzano la professione del dottore commercialista ed esperto contabile; mentre la seconda parte riporta i numeri relativi al caso italiano ed alcuni numeri relativi allo stesso in altri Paesi Europei, con l'intento di fare un primo paragone a livello europeo.

2 Le principali caratteristiche dei servizi professionali

L'organizzazione professionale può essere considerata come un'entità economica la cui finalità caratteristica è lo "scambio" della conoscenza detenuta dal professionista contro un prezzo (onorario) pagato dal cliente per risolvere una sua specifica problematica.

Il problema prioritario dello sviluppo, del controllo e della gestione dell'organizzazione, consiste nell'esigenza di definire, in modo soddisfacente e non equivoco, l'oggetto dell'attività professionale, cioè l'oggetto dello scambio, il "prodotto", l'informazione, il "sapere" che il professionista somministra per arricchire le conoscenze del suo cliente-interlocutore.

L'informazione, però, come è noto, non è a prima vista di facile sistemizzazione, data la varietà tipologica con cui si presenta, nonché a causa del fatto che la sua utilità dipende anche da chi la riceve e la utilizza.

Un servizio, infatti, è, come accennato nel corso del primo capitolo, un prodotto intangibile che non esiste fino a quando non è richiesto dal cliente; non può essere conservato, inventariato o esaminato come un bene finito. Se un servizio non viene fruito immediatamente dopo la sua produzione, esso scompare.

Diversamente dalle imprese commerciali, nei servizi professionali innovare può risultare apparentemente più difficile o comunque un'innovazione sarà meno facilmente individuabile, poiché l'attività principale non è fondata su processi relativi alla produzione di uno standard fisico bensì su un servizio erogato al cliente e sull'organizzazione dello studio professionale, e di conseguenza risulterà maggiormente orientata sui meccanismi e sulle modalità di funzionamento che regolano il servizio stesso.

Ciò significa che le aziende di servizi sono caratterizzate da alta intensità di lavoro e di conoscenza (*labor e knowledge intensive*), con la necessità di disporre di molti dipendenti per soddisfare i bisogni dei clienti, mentre le aziende manifatturiere tendono ad essere ad alta intensità di capitale (*capital intensive*) e ad affidarsi alla produzione di massa, al processo continuo e alle tecnologie manifatturiere flessibili.

Nell'ambito dei servizi professionali si riscontra poi un intenso rapporto con il cliente, mentre nelle imprese manifatturiere difficilmente la clientela incontra i dipendenti che hanno materialmente prodotto il bene da loro acquistato. Questo sottolinea l'importanza e la centralità che l'elemento umano (nel caso specifico i collaboratori del professionista) ricopre nelle aziende di servizi.

Un'altra caratteristica che influisce sulla soddisfazione e sulla percezione del cliente, relativamente alla qualità del servizio, è la rapidità del tempo di risposta. Un servizio deve essere fornito quando il cliente lo desidera e ne ha bisogno, mentre nelle imprese manifatturiere non vi è necessariamente un rapporto "immediato" tra produzione e vendita: il prodotto spesso viene realizzato a prescindere dalla richiesta del cliente, ma anche in caso di realizzazione su richiesta, non necessariamente viene consegnato tempestivamente.

L'ultima caratteristica che definisce la tecnologia per i servizi consiste nel fatto che la scelta del luogo è spesso molto più importante di quanto non lo sia nel caso della produzione di beni fisici. Dal momento che i servizi sono intangibili, essi devono essere resi disponibili nel luogo in cui il cliente vuole essere servito; i servizi sono quindi dispersi e situati geograficamente vicino ai clienti.

Si avverte pertanto la necessità negli studi professionali di approfondire l'aspetto organizzativo, non trascurando ulteriori indicatori di analisi, importanti per il raggiungimento dei propri obiettivi; così come ovviamente non è da trascurare una particolare attenzione al cliente, poiché la conquista della sua fiducia da parte delle

imprese di servizi è di gran lunga più difficile rispetto alle imprese del settore manifatturiero.

Come si è già detto, dunque, caratteristica fondamentale dei servizi professionali è il rapporto che si instaura tra il professionista (o i suoi dipendenti) ed il cliente.

L'influenza del contatto con il cliente sulla struttura dell'organizzazione si riflette nell'uso dei ruoli di confine e nella disaggregazione strutturale.

I ruoli di confine sono ampiamente utilizzati nelle imprese manifatturiere per gestire in maniera razionale i clienti e ridurre al minimo i disturbi al nucleo tecnico. Essi sono meno utilizzati nelle aziende di servizi, poiché un servizio è intangibile e non può essere quindi affidato a chi si occupa di attività di confine, cosicché i clienti del servizio in questione devono interagire direttamente con i dipendenti che si occupano dell'aspetto tecnico.

Altra differenza tra i due tipi di impresa, nell'aspetto organizzativo, sta nel fatto che un'azienda di servizi, trattando informazioni e prodotti intangibili, non ha la necessità di raggiungere grandi dimensioni. Le sue maggiori economie sono ottenute attraverso la predisposizione di piccole unità dislocate geograficamente secondo la distribuzione dei clienti. Le aziende manifatturiere, al contrario, tendono ad aggregare le attività in una singola area che offre loro la possibilità di ridurre al minimo i costi relativi alle materie prime e alla forza lavoro; in tal modo esse possono sfruttare le economie che derivano da costosi macchinari e lunghi cicli di produzione.

La tecnologia per i servizi influisce anche sulle caratteristiche organizzative interne utilizzate per dirigere e controllare l'organizzazione. Un esempio possono essere le competenze del nucleo tecnico, che devono essere maggiori rispetto a quelle del nucleo tecnico di una impresa manifatturiera, in quanto essi hanno bisogno di possedere una conoscenza e una consapevolezza sufficienti per gestire i problemi posti dal cliente anziché possedere un livello appena adeguato per poter svolgere un lavoro ripetitivo e meccanico.

Nelle aziende di servizi, a causa delle competenze più elevate e della dispersione strutturale, il processo decisionale tende ad essere decentrato e il livello di formalizzazione è generalmente basso; i dipendenti godono di un maggior grado di libertà e di discrezionalità, anche se ultimamente alcune organizzazioni di servizi stanno procedendo anch'esse all'introduzione di regole e procedure e quindi ad una maggiore formalizzazione dei processi, nel tentativo di razionalizzare i costi mediante standardizzazione (Lowendahl, 2005; Maister, 2007).

In relazione al decentramento del processo decisionale, si può inoltre mettere in evidenza che il rapporto tra *soggetto decisore* (inteso come il soggetto che ha il potere di porre il visto finale su un'idea innovativa prima dell'implementazione) e *soggetto innovatore* (inteso come il soggetto che apporta l'idea innovativa), quando non coincidono con la stessa persona, è molto più informale nelle imprese di servizi che nelle imprese manifatturiere, anche in virtù del fatto che, al di là del grado di decentramento, la “catena” del processo decisionale nel primo caso è decisamente più breve rispetto al secondo caso.

3 La standardizzazione nei servizi professionali

L'attività professionale oltre a poter essere caratterizzata da elementi innovativi, può presentare anche alcuni caratteri della standardizzazione.

A tal scopo, il paragrafo che segue illustra alcune delle principali caratteristiche legate alla standardizzazione dei servizi.

La differenza tra un servizio professionale e l'attività produttiva in senso stretto ha lasciato credere, in passato, che la standardizzazione in campo professionale non fosse possibile.

Alcuni autori (Burns-Stalker, 1961; Woodward, 1965; Thompson, 1967; Perrow, 1967; Galbraith, 1974), però, hanno rilevato che, se le mansioni e i compiti hanno caratteri di routine, è possibile rinvenire regole specifiche per il loro svolgimento e che, pertanto, se tali regole vengono rispettate si possono conseguire vantaggi sul piano economico, organizzativo e di marketing, anche standardizzando.

Quando invece i servizi presentano caratteri di personalizzazione, rispetto alle richieste del cliente, la standardizzazione sarà più complessa ma non completamente irrealizzabile.

Come infatti evidenzia Feldman (2000), esiste una dinamica interna anche di fronte alle routine, che così possono risultare perfino come occasione di cambiamento continuo.

Questa dinamica è legata al coinvolgimento degli attori delle routine ed alla loro considerazione come agenti: l'autore evidenzia l'importanza di non separare gli attori dalla routine, per far sì che queste siano considerate come un fenomeno più ricco di quanto possano apparire.

Il cambiamento, pertanto, avviene sulla base delle riflessioni e delle reazioni che gli attori hanno rispetto ai diversi risultati dell'interazione tra le routine.

Sotto questo aspetto sono importanti i contributi di Maister (1982, 1983), nei quali l'autore ha evidenziato la possibilità di standardizzare non solo gli interi processi, ma anche solo una loro parte, a seconda che siano già stati erogati servizi simili in passato o meno.

Maister (1983) individua tre tipologie di modalità con cui può essere erogato un servizio professionale:

- modalità “*brains*”, quando il problema da affrontare è completamente nuovo;
- modalità “*grey hair*”, quando il problema presentato dal cliente, o una parte di esso, può essere risolto grazie ad esperienze già adottate in passato;
- modalità “*procedure*”, quando i problemi sono chiaramente identificati e classificati e sono facilmente risolvibili grazie alle competenze presenti all'interno dell'impresa.

Dunque, a seconda del problema che si presenta, sarà più o meno possibile adottare procedure standardizzate, soprattutto all'aumentare delle esperienze che il professionista (o lo studio professionale nel suo complesso) ha già avuto in passato.

In questi termini, la standardizzazione può essere vista al tempo stesso come fattore di crescita e come conseguenza della crescita dimensionale aziendale, poiché, da un lato, consente di produrre servizi standard e di accrescere il proprio fatturato (grazie anche alla riduzione dei costi), e dall'altro lato, in seguito alla crescita dimensionale, diventa più facile standardizzare determinate procedure che a livelli dimensionali inferiori non sarebbe possibile standardizzare.

A seconda delle esigenze e degli ostacoli che si incontrano, la standardizzazione può riguardare (Piantoni e Salvemini, 1991):

- il servizio nella sua globalità o in alcune sue parti (standardizzazione di output);
- il comportamento delle persone preposte all'erogazione dei servizi (standardizzazione di processo);
- le capacità e le competenze del personale, vale a dire la loro specializzazione (standardizzazione di competenze).

Ne consegue, come già detto, che la standardizzazione implica numerosi vantaggi sotto diversi aspetti (Piantoni e Salvemini, 1991):

- *organizzativi*, in quanto l'introduzione di procedure standard facilita il coordinamento del personale e lo guida verso il conseguimento di un obiettivo comune;
- *economici*, in quanto la standardizzazione, se accompagnata da adeguati sistemi di misurazione e responsabilizzazione, può influire positivamente sui rendimenti aziendali e in alcuni casi sull'economicità della gestione;
- *di marketing*, in quanto la standardizzazione conduce alla definizione di standard di qualità percepibili, generando conseguenze a livello di attese e sull'immagine aziendale.

Dal punto di vista *organizzativo*, la standardizzazione può essere considerata un meccanismo di coordinamento e di controllo, insieme all'adattamento reciproco ed alla supervisione diretta (Mintzberg, 1985).

Nel caso in cui le attività svolte dall'impresa siano semplici, si potrà optare per una standardizzazione dei processi, specificando e programmando i contenuti delle varie fasi. Se i compiti sono più complessi si potrà procedere ad una standardizzazione degli output, cioè alla definizione dei risultati. Qualora invece i processi dovessero risultare particolarmente complessi, si potrà optare per una standardizzazione delle competenze degli operatori, specificando il tipo di formazione e di specializzazione richiesta per lo svolgimento delle attività. Infine, se anche in quest'ultima situazione si dovessero riscontrare delle difficoltà, Mintzberg suggerisce di ricorrere al sistema più semplice e flessibile di coordinamento: l'adattamento reciproco.

In una visione più ristretta di coordinamento, si fa riferimento alle sole forme di standardizzazione, ma in tal caso le esigenze di controllo devono essere valutate in relazione alla misurabilità delle attività da standardizzare piuttosto che in relazione al grado di complessità. La misurabilità dei risultati di una attività è rilevante in relazione al fatto che essa è la principale determinante del grado di controllabilità della stessa e delle modalità di gestione cui si può fare riferimento per soddisfare questa esigenza.

Dal punto di vista *economico*, la standardizzazione può concorrere ad una maggiore efficienza dei processi e al contenimento dei costi, con la possibilità per l'impresa di giungere a un miglioramento del rendimento aziendale.

Nelle imprese manifatturiere risulta, ovviamente, più semplice la standardizzazione rispetto alle imprese di servizi, poiché queste ultime sono impiegate sul lavoro delle persone e non sulle macchine come nel caso delle prime.

Ma, ad ogni modo, esiste la possibilità di standardizzare le modalità di erogazione del servizio pur mantenendo il grado di personalizzazione richiesto dal cliente. Si tratta delle fasi, delle operazioni e dei cicli relativi allo svolgimento delle pratiche legate al problema posto dal cliente.

I vantaggi economici, derivanti dalla scelta di standardizzare, sono notevoli quando questa scelta è svolta in maniera strategica, quando cioè le proprie scelte sono legate anche alla crescita dimensionale dell'azienda, tenuto conto che la standardizzazione richiede non pochi investimenti.

Come evidenziato da Coda (1976) e Fließ & Kleinaltenkamp (2004), un processo di standardizzazione potrà comportare un miglioramento dell'efficienza congiuntamente ad un miglioramento dei risultati economici qualora sussistano almeno le seguenti tre condizioni:

- il processo produttivo deve svolgersi con la partecipazione attiva di tutti gli operatori che con i loro comportamenti possano influire sui costi di erogazione del servizio;
- il processo produttivo deve essere conoscibile in tutte le sue variabili e come al loro mutare mutano i risultati;
- i processi produttivi devono avere carattere ripetitivo e devono essere attuati per tempi non brevi.

Nell'ottica del marketing si ritiene, invece, che la standardizzazione comporti un indebolimento delle capacità competitive dell'impresa; questa opinione si fonda su alcuni pregiudizi da considerare, però, infondati.

Il primo di questi pregiudizi nasce dalla convinzione che standardizzare voglia dire "non differenziarsi". Il concetto è errato in quanto, se si pensa al significato dei due termini, ci si può rendere conto che, mentre la standardizzazione riguarda la dinamica dei processi interni, la differenziazione è legata al paragone del sistema di offerta dell'impresa con quello dei propri concorrenti. Pertanto è possibile che un'impresa che attua processi standardizzati, sia anche differenziata dalle altre imprese nel mercato (Piantoni e Salvemini, 1991).

Un altro pregiudizio è alimentato dal fatto che molti manager ritengono che il cliente percepisca la standardizzazione nei prodotti/servizi, con svilimento del valore della prestazione. In realtà, la standardizzazione non è sempre percepita dalla controparte, e quindi renderla nota o meno, nella maggior parte dei casi, diventa una scelta dell'offerente (Piantoni e Salvemini, 1991).

Quindi un'impresa di servizi professionali non solo deve definire le modalità più corrette per attuare un processo di standardizzazione, ma deve inoltre decidere se renderlo noto o meno al mercato (Piantoni e Salvemini, 1991).

L'ultimo pregiudizio si fonda sulla convinzione che la standardizzazione sia necessariamente qualcosa di negativo.

Una volta che l'offerente ha scelto se comunicare o meno la standardizzazione dei propri processi al mercato, non potrà che trarne determinati benefici: difatti, specialmente in ambito dell'erogazione di servizi, la standardizzazione può essere considerata un elemento di garanzia, non avendo a disposizione un prodotto tangibile da vendere al cliente, elemento avvalorato dalla certificazione di qualità in alcuni casi, proprio nel senso di certificazione di processo.

Pertanto il cliente potrà legittimamente contare sia sulla fiducia, sia sulla sicurezza percepita, che il risultato promessogli dal professionista sia poi raggiunto anche in considerazione della certificazione ove acquisita.

Il concetto della certificazione, che negli ultimi anni ha acquisito rilevanza anche nei servizi professionali, vuol dire principalmente ottenere un riconoscimento dal mercato con riferimento alla qualità del servizio erogato; tale passaggio può essere ritenuto solo eventuale, ma, a causa della competizione che recentemente si è incrementata anche nel settore professionale, viene percepita da alcuni attori del mercato come indispensabile al fine di comunicare al proprio target un qualcosa in più rispetto ai concorrenti.

Uno dei motivi per cui si ricorre alla certificazione, infatti, deriva proprio dal contesto competitivo: prendendo in considerazione il processo di isomorfismo organizzativo (Meyer e Rowan, 1977; Powell e DiMaggio, 1983), che comporta una trasformazione progressiva delle organizzazioni in un determinato campo organizzativo al punto da condurle a somigliarsi, si può dire che in un contesto in cui la maggior parte degli attori (o almeno quelli a cui viene riconosciuta maggiore legittimazione) procedono alla certificazione di qualità, si verificherà una situazione nella quale anche la parte rimanente degli attori tenderà ad assecondare "la moda" del contesto.

I processi di isomorfismo sono spesso dovuti alla creazione dei così detti “miti razionalizzati”, vale a dire regole che non si basano su prove empiriche ottenute con metodo scientifico ma che sono determinate dall’ambiente esterno alle organizzazioni e che sono legittimate dalla convinzione di essere efficaci. Le organizzazioni, tendenzialmente, si conformano a questi criteri, che si affermano nei settori in cui esse operano attraverso regolamenti, norme e consuetudini, ma anche attraverso la cultura, le idee, i valori e le convinzioni proprie dell’ambiente di riferimento (Meyer e Rowan, 1977).

Tali elementi delimitano e condizionano anche i processi decisionali dei singoli attori: i neoistituzionalisti sottolineano infatti come molte decisioni organizzative spesso rispondano più a logiche di adattamento esterno piuttosto che a logiche di efficacia ed efficienza interna, al punto che i loro processi decisionali risultano essere completamente svincolati dalle ipotesi formulate dalle teorie dell’azione razionale.

Il processo di trasformazione può distinguersi in tre diverse tipologie, a seconda delle forze che lo hanno scaturito: mimetico (su impulso spontaneo dell’organizzazione), coercitivo (dovuto alle pressioni esterne), normativo (quando la scelta di conformarsi a un modello dipende dalla consapevolezza della superiorità del modello stesso) (Powell e DiMaggio, 1983).

Le pressioni sulla qualità possono essere considerate alla stregua di un isomorfismo di tipo normativo, in quanto la conformazione agli standard non è obbligatoria ma, essendo un processo alquanto diffuso tra le organizzazioni, viene percepito dalle imprese non certificate come un obbligo morale o anche come un qualcosa di necessario per essere riconosciuti dal mercato.

Ovviamente, la certificazione non è direttamente rappresentativa di professionalità ma è simbolo di razionalità nell’organizzazione dell’impresa e della conformità di questa agli standard normativi.

Il problema sta nella difficoltà che incontra spesso il cliente nella valutazione della professionalità e delle competenze del professionista, pertanto la sua analisi si sposta necessariamente sull’efficienza, sulla disponibilità, sulla cortesia e sui tempi di lavoro. La professionalità e le competenze non sono facilmente individuabili anche a seguito della certificazione, in quanto questa si prefigge lo scopo di migliorare l’organizzazione dello studio, non la sua professionalità, che dipende interamente dalle capacità del professionista.

La vera professionalità sarà, infatti, il risultato solo dell'effettiva qualità prodotta dall'organizzazione e percepita come tale dal mercato, e dalle esperienze maturate dal professionista nel corso della propria carriera.

Il professionista, di conseguenza, dovrà creare un'immagine a priori della propria impresa volta a garantire il massimo della fiducia, della qualità e della sicurezza da far percepire al cliente; inoltre, nell'erogazione di un servizio professionale, il professionista è particolarmente attento nel presentare al cliente segni visibili delle teorie di base e metodologie applicate, con lo scopo di mostrare che il servizio finale non sarà il risultato di valutazioni casuali o soggettive, bensì frutto di metodologie consolidate (Normann, 1984).

Sicuramente la certificazione può favorire una comunicazione al mercato di un'immagine "trasparente" dell'impresa: vale a dire far percepire (almeno parzialmente) un'idea di ciò che l'impresa fa, come lo fa e quali tipi di risultati riesce a garantire; come risultato sia l'immagine, sia l'identità dell'impresa risulteranno più definite, unitarie e omogenee.

Questo aspetto è particolarmente rilevante per quelle imprese che intendono attuare una strategia di crescita attraverso l'apertura di nuove sedi in altre città o all'estero.

Inoltre un'immagine più omogenea comporta un più ristretto ambito di scelta da parte del cliente in fase di ricerca dei servizi che possano soddisfare i suoi bisogni, poiché la standardizzazione, come metodo di differenziazione, riduce l'ambito competitivo. Spetta però all'offerente valutare la convenienza del posizionamento competitivo attraverso la standardizzazione, poiché non è sempre detto che ad una standardizzazione dei processi consegua una standardizzazione dei risultati e quindi un miglioramento dell'immagine con tutti i benefici e i vantaggi sopra elencati.

Bisognerà quindi procedere ad una giusta valutazione riguardo a ciò che si vuole far percepire al mercato, e quindi scegliere tra diversi livelli di percezione della standardizzazione a seconda del posizionamento che si vuole sviluppare (Piantoni e Salvemini, 1991).

3.1 Il lato oscuro della standardizzazione: la regolamentazione della professione e la dipendenza dalle software houses

Come messo in evidenza nel paragrafo precedente, la standardizzazione assume connotazione positiva quando ricollegata a tematiche di economie di scala e riduzione

della tempistica e degli sprechi, sia che si tratti di un'impresa che produce beni, sia che si tratti di un'impresa che eroga servizi.

In quest'ultimo caso, specialmente in riferimento alle professioni, non si può prescindere dal ragionare anche sul ruolo svolto dalla regolamentazione delle stesse.

Risulta, infatti, troppo importante la funzione che ricoprono in questo contesto il Legislatore, gli Organismi di Emanazione degli Standard Professionali (Nazionali ed Internazionali) e le Associazioni Professionali, in particolare per i seguenti motivi:

- i primi due soggetti introducono e modificano le regole di base del funzionamento della professione, ed in conseguenza di ciò, generano pressioni e limitano sia l'attività professionale che l'attività innovativa, in senso più ampio, del professionista-titolare dell'impresa professionale, in quanto lo costringono ad adeguare la propria struttura organizzativa e le proprie dotazioni tecniche ai nuovi requisiti od alle nuove modifiche introdotte;
- le Associazioni Professionali, che dovrebbero svolgere il ruolo di filtro tra il Legislatore, gli Organismi di Emanazione degli Standard ed i propri "associati", riducendo le incertezze e le pressioni generate da questi soggetti, in favore delle imprese professionali.

In particolare, come ritenuto da Greenwood et al. (2002) le Associazioni Professionali *"cover important roles as enabling the construction of the domain of the profession - as they were 'arenas' where PSFs (Professional Service Firms) can interact and collectively represent themselves -, and act as negotiating or representative agencies shaping and redefining appropriate practices of interaction for their memberships"*:

oltre a svolgere il ruolo di controllori e formatori, dovrebbero quindi fungere da luogo di "protezione" e di crescita dei propri "associati" e dovrebbero attivarsi come negoziatori nelle "trattative" con il Legislatore per partecipare alla definizione ed alla modellazione del contesto professionale in cui competono ed operano i propri associati.

In questo quadro, pur se con ruolo diverso, rientrano anche le Software Houses, ovvero quei particolari fornitori che, rispetto agli altri fornitori delle imprese di servizi professionali, presentano un maggiore potere contrattuale in virtù della forte dipendenza dai programmi gestionali (contabilità, dichiarazioni, bilanci, etc...) che gli studi professionali hanno rispetto a questa particolare categoria di fornitori.

Il problema principale legato alle Software Houses è che queste imprese lavorano in una sorta di oligopolio, nell'ambito del quale tutte applicano alla clientela degli studi

professionali quasi gli stessi prezzi, lasciando al cliente la sola possibilità di scegliere il fornitore sulla base dei seguenti fattori:

- il grado di complessità del programma;
- la capacità della singola software house di aggiornare il programma nel minor tempo possibile rispetto alle modifiche legislative;
- la capacità della singola software house di garantire nel minor tempo possibile una soluzione ad eventuali problemi o difetti del programma, tramite l'intervento di tecnici sul posto o in remoto.

In relazione a queste variabili si configura poi la dotazione tecnologica dello studio professionale: dal momento in cui il professionista è praticamente obbligato ad utilizzare questi programmi per l'erogazione del servizio, la sua dotazione tecnologica dovrà necessariamente essere compatibile con i requisiti iniziali e successivi (in seguito agli aggiornamenti) del programma; in caso contrario rischia di operare con mezzi ormai obsoleti rispetto alle caratteristiche tecniche richieste dal programma.

Pertanto, si può giungere ad una prima conclusione sul fatto che, almeno in parte e sotto l'aspetto puramente tecnologico, l'innovazione di uno studio professionale può essere definita come "indotta" dal sistema in cui opera.

Dal punto di vista dell'attività svolta (intesa come portafoglio servizi offerti dallo studio professionale), si può osservare anche in questo caso una dipendenza più o meno forte dai servizi di carattere standardizzato (vale a dire quelli strettamente legati a standard professionali o a modifiche legislative, come ad esempio l'assistenza continuativa contabile e fiscale): all'aumentare della percentuale di questi servizi offerti dal professionista (in percentuale sul fatturato prodotto), aumenta la dipendenza dagli standard e, di conseguenza, l'attività "innovativa" legata al servizio offerto che può essere messa in campo (anche in termini di processo di erogazione del servizio).

In maniera provocatoria, negli ultimi anni si è parlato del ruolo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili quasi come "dipendenti" dello Stato e dell'Agenzia delle Entrate, in merito al crescente numero di adempimenti "formali"^{1,2} che il professionista deve eseguire per conto del cliente in relazione a pratiche in precedenza

¹ Si veda: Parente G., *Il Fisco cambia due volte al giorno*, Il Sole 24 Ore, 6 Febbraio 2012.

² Si veda: Trovato I., *L'ingorgo estivo delle tasse. Sono 20 milioni i contribuenti coinvolti, 410 gli adempimenti*, Il Corriere della Sera, 28 luglio 2014.

svolte da personale dell’Agenzia delle Entrate e che attualmente, in virtù dell’avvento tecnologico, il professionista è tenuto a svolgere per via telematica.

Spesso si tratta di micro-adempimenti dei quali il cliente non è nemmeno a conoscenza e per i quali il professionista, anche a causa di accordi standard con il cliente riguardo alla parcella, non procede neanche alla loro fatturazione, ma che inevitabilmente si riflettono sulla tempistica di lavorazione della singola pratica o delle pratiche nel loro complesso.

La soluzione a questo “lato oscuro” della standardizzazione prevedrebbe, dunque, una rimodulazione almeno parziale degli accordi con il cliente, cosa non sempre di facile realizzazione, soprattutto in un mercato iper-competitivo come nel caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (non solo per il numero di competitors che in esso sussistono, ma anche per il fatto che la competizione è fortemente spinta verso il basso sul prezzo di erogazione del servizio).

4 Il ruolo del network nei servizi professionali

I servizi professionali, come è stato già in parte messo in evidenza, operano in un settore fortemente determinato dagli standard professionali e legali; è anche per questo motivo che si può affermare che essi si muovono in un contesto decisamente istituzionalizzato.

In questo contesto fortemente interconnesso, risulta quindi fondamentale essere parte attiva del network professionale ed istituzionale che si viene a determinare dall’operare congiunto di tutti gli attori in esso presenti.

Infatti, come evidenziato da Mercurio e Testa (2000), nel momento in cui si affronta un problema organizzativo ricorrendo a strategie quali outsourcing, partnership, joint venture ed altre forme simili di accordi esterni, diventa complesso identificare i limiti della singola organizzazione.

Ciò comporta, pertanto, la necessità di implementare e coordinare progetti di collaborazione con fornitori, collaboratori, clienti, concorrenti ed istituzioni, vale a dire con tutti gli attori del Business System (Mercurio e Testa, 2000).

L’accenno fatto nel corso del primo capitolo in merito al ruolo del contesto, agli external networks ed alla Resource Dependence Theory, risulta pertanto più che valido anche nel settore professionale.

Anche in questo caso, infatti, il Business System di riferimento è definito (Mercurio e Testa, 2000):

- dalle attività da eseguire per la generazione di valore economico;
- dalle conoscenze e dalle risorse necessarie e/o disponibili per l'esecuzione delle attività;
- dai soggetti o dagli attori in grado di eseguire le suddette attività;
- dalle regole sociali e culturali che influenzano lo svolgimento delle suddette attività;
- dalle relazioni di interdipendenza e di influenza reciproca esistenti tra i fattori sopra elencati.

Nell'ambito professionale questi concetti risultano quasi "estremizzati", in quanto buona parte delle attività di un professionista è legata alle relazioni che esso intrattiene con il sistema di riferimento.

Dunque, se si prende come esempio la creazione del consenso e la si usa come termine di paragone tra un'impresa manifatturiera ed un'impresa di servizi professionali, è possibile notare che nel primo caso il consenso deriva principalmente dal prodotto, dalle sue caratteristiche e dalla sua capacità di essere accettato dai consumatori; nel caso del servizio professionale il consenso deriva invece dai comportamenti delle persone, prima che dalla qualità del servizio reso, e dalla reputazione/immagine che gli altri attori del contesto hanno del professionista (tra gli altri, Reihlen & Werr, 2012); ecco perché risulta importante la partecipazione ad eventi, convegni e seminari dove è possibile incontrare colleghi, creare una rete di relazioni e costruire un'immagine che possa essere di sostegno all'attività professionale svolta.

Tale attività istituzionale viene svolta dalle grandi imprese professionali anche tramite meccanismi di co-optazione in direzione sia di entrata che di uscita: basti pensare all'assunzione di professionisti precedentemente impegnati in importanti ruoli istituzionali, o al fare assumere professionisti in uscita dalla propria impresa in imprese clienti di primario livello o in istituzioni rilevanti, creando così una rete di rapporti più stretta che contribuisce ancora una volta a migliorare la propria reputazione.

Reputazione ed immagine che, proprio per la loro importanza e per il ruolo che rivestono nella mente del cliente di un professionista, creano una forte barriera all'ingresso per i nuovi entranti nel mondo della professione: questa particolare

condizione può essere bypassata tramite la creazione di un network con professionisti già affermati e con la possibilità di offrire alla clientela un pacchetto di servizi più ampio e con un valore aggiunto garantito da diverse professionalità specifiche.

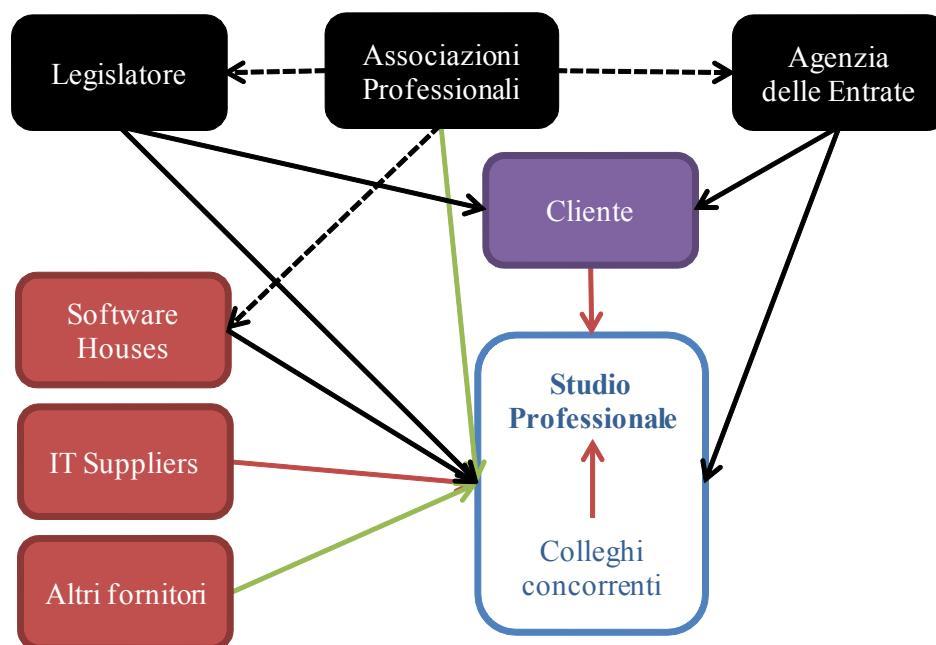


Figura 1. Il contesto operativo dei servizi professionali (Fonte: elaborazione propria).

La figura precedente si propone di riprodurre il contesto operativo delle imprese di servizi professionali.

In particolare, in nero sono evidenziate le istituzioni (il Legislatore, l’Agenzia delle Entrate e le Associazioni Professionali), in rosso sono evidenziate i fornitori (le Software Houses, i fornitori di tecnologia informatica, altri fornitori generici), mentre in azzurro sono posti gli studi professionali con i colleghi/concorrenti, all’interno dello stesso riquadro perché subiscono le stesse pressioni.

I legami tra i vari attori sono rappresentati in colori diversi a seconda dell’influenza esercitata da un soggetto su un altro: il nero rappresenta il grado più alto di influenza, il rosso rappresenta un livello medio, il verde rappresenta il livello più basso.

Come è possibile rilevare dalla figura, le pressioni più forti per gli studi professionali giungono dal Legislatore, dall’Agenzia delle Entrate (con particolare riferimento alle circolari che interpretano le leggi emanate dal Legislatore) e dalle Software Houses (come già evidenziato in precedenza, ed in particolare con riferimento all’oligopolio in cui opera questa speciale categoria di fornitori).

Il livello medio di influenza è rappresentato dai clienti, dai fornitori di information technology e dai colleghi/concorrenti; i primi due soggetti sostanzialmente perché vi è la possibilità di scegliere, da parte del professionista, da un lato il posizionamento sul mercato (e dunque il target di clienti), dall'altro valutare la convenienza tra affidarsi a soggetti esterni (quali società informatiche o tecnici informatici di fiducia) oppure gestire la tecnologia *in-house*.

I colleghi/concorrenti rappresentano un livello medio di influenza per i motivi già esposti in precedenza: da un lato possono essere giudicati come una minaccia rispetto al target di riferimento (dunque come concorrenti), dall'altro lato possono rappresentare un'occasione di confronto, di scambio di idee, se non addirittura un punto di riferimento per costruire un network professionale (come accennato in precedenza) per offrire ai clienti una gamma più vasta di servizi.

Le Associazioni Professionali (AA. PP.) e gli altri fornitori rappresentano un livello più basso di influenza: in particolare, i primi possono esercitare tale influenza solo in riferimento alla formazione continua professionale ed agli altri obblighi necessari al mantenimento dello status di professionista; le linee tratteggiate che legano le AA. PP. al Legislatore, all'Agenzia delle Entrate ed alle Software Houses, rappresentano il ruolo che esse dovrebbero svolgere, con altrettante pressioni da esercitare su queste istituzioni per limitare il loro esercizio di pressioni sui professionisti, in quanto i professionisti da soli non potrebbero riuscire ad operare ad un livello tale da intervenire nella creazione e nella gestione del contesto professionale, come potrebbero invece fare le Associazioni Professionali cooperando con le più alte istituzioni.

Gli altri fornitori rispetto ai fornitori di IT ed alle software houses non sono in grado di esercitare, almeno nella maggior parte dei casi, un potere contrattuale forte nei confronti dei professionisti che possono facilmente (o almeno più facilmente rispetto ai fornitori di IT ed alle software houses) procedere alla loro sostituzione.

Il contesto qui rappresentato mette in evidenza come i professionisti si trovino "al centro" di un sistema nel quale non è particolarmente agevole muoversi.

Prendendo come riferimento lo schema delle 5 forze competitive di Porter (1985), è possibile immaginare che l'organizzazione al centro dello schema veda ridurre lo spazio a propria disposizione, schiacciata dalle forze competitive che la circondano.

Per ampliare tale spazio, gli studi professionali possono tentare di intraprendere una intensa attività istituzionale o, in maniera più agevole, cercare di sfruttare come leva il rapporto con il cliente.

In relazione alla rilevanza che assume il rapporto con il cliente in campo professionale, tale rapporto viene specificamente analizzato nel paragrafo che segue.

4.1 *Il rapporto professionista - cliente*

Nel contesto professionale la relazione chiave è determinata dal rapporto tra professionista e cliente, ancor più che nel settore manifatturiero; in parte la motivazione è rinvenibile nel già evidenziato ruolo della reputazione e dell'immagine, ed in parte perché il cliente in questo particolare settore può svolgere un ruolo importante nella creazione del valore del servizio erogato.

Questo rapporto può essere un importante perno su cui fare leva per dare valore aggiunto al servizio, anche in considerazione del fatto che non tutti i professionisti vi fanno ricorso e può risultare pertanto distintiva per i professionisti che la adoperano.

Morris & Empson (1998) offrono un interessante spunto sui principali aspetti che l'organizzazione professionale deve curare per gestire il mercato dei clienti.

CUSTOMERS' MARKET		
SERVICES <i>customization</i> vs. <i>standardization</i>	INTERNAL ORGANIZATION OF KNOWLEDGE <i>Tacit vs. codified</i>	PROFESSIONAL LABOUR MARKET <i>Motivation and incentives</i>

Figura 2. I tre aspetti principali per la gestione del mercato dei clienti
(Fonte: elaborazione propria da Morris & Empson, p.611, 1998).

Come mostrato dalla figura 2, questi tre aspetti sono:

- i servizi: generare e mantenere la domanda dei propri servizi;
- l'organizzazione interna della conoscenza: da sviluppare, codificare e consentirne la disseminazione ed il trasferimento all'interno dell'organizzazione;
- il mercato del lavoro professionale: l'importanza della fase di recruitment e del sistema di incentivi e motivazionale per il gruppo di collaboratori professionisti.

Il ruolo principale, secondo Morris & Empson (1998), è svolto dall'organizzazione della conoscenza, perché permette di connettere i due mercati (dei servizi e del lavoro) e

perché influenza sia il modo di erogare i servizi, sia l'impostazione del sistema di incentivi e motivazionale.

Inoltre, il rapporto professionista-cliente è importante anche in relazione al fatto che il cliente può rappresentare una spinta al cambiamento: in questo senso, può essere considerato, da un lato, come un fattore di pressione (si veda la figura 1) se il professionista non è pronto a cogliere le opportunità che una particolare categoria di cliente gli può offrire in termini di novità di servizio da erogare; dall'altro lato può essere sfruttato come occasione per rinnovare il pacchetto di servizi o la metodologia con cui il servizio viene erogato.

Inoltre, aspetto ancora più importante da non trascurare è l'impatto psicologico che ha il cliente nel sentirsi parte del processo, e dunque coinvolto, responsabile e maggiormente cosciente di ciò che il professionista sta mettendo al suo servizio, soprattutto al giorno d'oggi dove il cliente è più attento alle tematiche dei servizi erogati dai professionisti, anche a causa del "bombardamento mediatico" (telegiornali, giornali, internet, ormai disponibili su più supporti tecnologici e pertanto sempre consultabili) che consentono al cliente di essere (quasi) sempre a conoscenza di una determinata notizia (a volte anche prima del professionista).

Il servizio professionale è, e sarà sempre, caratterizzato dall'intangibilità, ma queste politiche orientate al coinvolgimento del cliente nell'erogazione del servizio possono quantomeno tentare di rendere il servizio "un po' più tangibile".

5 I dati del fenomeno italiano emersi da precedenti ricerche

Le principali ricerche effettuate sul settore dei dottori commercialisti ed esperti contabili sono quelle condotte dal Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) e dall'Istituto di Ricerca Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (IRDCEC).

Tali ricerche si concentrano prevalentemente nell'aggiornare anno per anno le statistiche relative al fenomeno: età media, sesso, numero di iscritti, principali attività svolte, numero di collaboratori, fatturato, formazione accademica e professionale, distribuzione geografica.

In alcuni casi sono state affrontate le tematiche di informatizzazione dello studio (CNDCEC, "Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei

sistemi informatici”, Giugno 2011) e sull’evoluzione della professione (Indagine Aristeia 2007; IRDCEC, “L’evoluzione della professione di commercialista”, 2012).

Particolarmente interessante per definire il fenomeno risulta l’incremento degli iscritti nel tempo: solo negli ultimi 20 anni, dal 1996 al 2014, si è passati da 43.680 a 115.067 iscritti, con un incremento pari al 163%.

Anno	Iscritti
1996	43.680
2001	50.809
2008	107.499
2014	115.067

Tabella 1. Evoluzione degli iscritti 1996-2014 (Fonte: elaborazione propria su dati Indagine Aristeia 2002 e CNDCEC-Fondazione Nazionale Commercialisti 2014)

Anno	Iscritti
2008	107.499
2009	109.474
2010	110.787
2011	112.164
2012	113.235
2013	114.041
2014	115.067

Tabella 2. Dettaglio degli iscritti 2008-2014 (Fonte: CNDCEC-Fondazione Nazionale Commercialisti 2014)

La tabella 1 riporta alcuni dati rappresentativi della forte crescita del fenomeno tra il 1996 ed il 2014, dalla quale si evince che soprattutto tra il 2001 ed il 2008 – in soli 7 anni – il numero di iscritti è più che raddoppiato, mentre dopo il 2008 il numero è cresciuto in maniera pressoché costante all’incirca dell’1% annuo (come è possibile rilevare dalla tabella 2).

La struttura anagrafica degli iscritti vede una percentuale di maschi pari al 68,6% e di femmine pari al 31,4%, mentre la classificazione per età vede la maggior parte degli iscritti collocarsi nella fascia 41-59 anni (64,3%); la percentuale di “giovani” commercialisti (inferiori ai 40 anni) è invece pari al 20,2% (dati CNDCEC e Fondazione Nazionale Commercialisti, 2014).

Dal punto di vista reddituale, la media del fatturato ai fini IRPEF è di euro 59.187, mentre ai fini IVA è pari ad euro 108.601 (fonte CNDCEC e Fondazione Nazionale Commercialisti 2014 su dati 2012).

Altro dato rilevato dal rapporto FNC 2014 è l'indice di diffusione territoriale degli iscritti, che per 10 km² risulta essere pari a 3,8, mentre per abitante è pari a 528.

Nel 2012 (ultima rilevazione effettuata a livello nazionale dall'IRDCEC) la struttura dello studio, sia come tipologia di studio, sia per numero di addetti, era così composta:

Struttura	Percentuale
Studio individuale	52,9%
Studio condiviso	20,9%
Studio associato	21,8%
Studio non organizzato	4,4%

Tabella 3. Struttura degli studi professionali
(Fonte: dati IRDCEC, 2012)

Classi di addetti	Percentuale
1-3 addetti	49,2%
4-5 addetti	16,9%
6-10 addetti	21,2%
Oltre 10 addetti	12,8%

Tabella 4. Struttura degli studi professionali per numero di addetti
(Fonte: dati IRDCEC, 2012)

Le attività principali svolte dagli studi professionali sono riassunte dalla seguente tabella:

Attività	Percentuale
Contabilità, bilancio e revisione	90,7%
Consulenza fiscale	92,1%
Consulenza societaria	62,8%
Contenzioso tributario	51,5%
Fallimento e procedure concorsuali	23,3%
Amministratore di società	22,1%
Finanza e controllo di gestione	18,8%
Consulenza del lavoro	6,1%

Tabella 5. Principali attività degli studi professionali
(Fonte: dati IRDCEC, 2012)

Altro dato interessante che merita menzione è quello relativo alla scelta di creare network professionali.

Dall'indagine 2012 dell'IRDCEC risulta infatti che ben il 65% degli intervistati ha optato per un network non basato su accordi formali (rete informale), mentre il 27% ha optato per una rete strutturata ed oltre il 7% ha optato per forme consortili.

All'interno dell'opzione "network informali" la percentuale più alta di ricorrenti a tale forma è quella compresa nella fascia d'età inferiore ai 40 anni.

Tali statistiche, seppur limitatamente ad alcuni aspetti della professione, offrono un primo interessante sguardo al fenomeno, anche se relativamente all'anno 2012.

Al fine di garantire un'analisi che risulti il più rappresentativa possibile del fenomeno, nel corso del quarto capitolo saranno presentati dati relativi alla struttura ed all'organizzazione degli studi professionali più recenti rilevati tramite un questionario inviato tra ottobre 2014 e marzo 2015, unitamente ad altri dati che aiutano invece a rappresentare più specificamente i processi innovativi all'interno degli studi professionali.

6 Alcuni dati del fenomeno in altri Paesi

Un primo paragone interessante da effettuare può basarsi sul rapporto professionista/imprese (Tomo e Mangia, 2014).

La seguente tabella mette a raffronto i dati del fenomeno italiano con i dati della Francia e della Germania relativamente al numero di professionisti del settore e del numero di imprese attive nei rispettivi Paesi.

Paese	Professionisti	Imprese	Rapporto
Italia*	115.067	5.664.828	1:49
Germania**	14.345	3.649.397	1:254
Francia***	19.000	3.871.957	1:203

Tabella 6. Rapporto professionisti/imprese in Italia, Germania, Francia

(*Fonte: dati IRDCEC 2014 e Unioncamere 2014)

(**Fonte: Statista, Das Statistik Portal – Leuphana Universität, <http://de.statista.com/>, 2013)

(***Fonte: Ordre des Experts-Comptables de France e Institut national de la statistique et des études économiques, <http://www.insee.fr/>, 2012)

I numeri non risultano omogenei come anni di riferimento a causa del fatto che non sono disponibili fonti più aggiornate rispetto a quelle utilizzate al momento della stesura di questo lavoro.

La finalità di questi dati, però, è quella di tracciare un primo quadro della situazione nei principali Paesi europei.

Questi dati evidenziati, oltretutto, sono interessanti in quanto rappresentativi di una situazione preoccupante perché consentono di riflettere su due aspetti:

- 1) l'aspetto concorrenziale interno;
- 2) l'aspetto comparato rispetto ai due principali Paesi europei.

Il primo aspetto è preoccupante soprattutto in relazione all'attuale momento economico-finanziario sfavorevole, nel quale le imprese continuano a chiudere o a fallire mentre il numero di professionisti disponibili continua ad aumentare; ciò conduce ad un aumento dell'offerta di servizi professionali senza alcun aumento corrispondente della domanda, che addirittura risulta in calo, considerando che dal 2008 (inizio della crisi) il numero di imprese registrate è passato da 6.104.067 (fonte Unioncamere, 2010) a 5.664.828 del 2014, dato ancor più impressionante se si considera il numero delle imprese pari a 6.125.514 nel 2006 (fonte Unioncamere, 2010) prima della crisi (circa l'8% in più).

Dall'altro lato vi è l'aspetto comparato a livello europeo (se non internazionale), dove la differenziazione delle attività è molto più marcata che in Italia.

Difatti all'estero, soprattutto nei Paesi di matrice anglosassone, la professione dell'accountant non è perfettamente comparabile a quella del Dottore Commercialista come intesa in Italia: la divisione tra "accountant" e "management consultant" è molto più netta all'estero, mentre in Italia, come è stato possibile constatare dai dati sopra riportati, la professione resta ancora fortemente ancorata alle attività strettamente connesse agli standard professionali ed alle leggi fiscali (assistenza contabile e fiscale continuativa e contenzioso tributario).

Sul piano concorrenziale, però, prendendo ancora in considerazione il rapporto "professionista/imprese", Regno Unito e Stati Uniti mostrano dati molto simili all'Italia: il Regno Unito presenta 120.077 Chartered Accountants (fonte Institute of Chartered Accountants of England and Wales, 2013) con 2.344.845 imprese (fonte Office For National Statistics, 2013) per un rapporto 1:20, mentre gli Stati Uniti contano 400.846 Chartered Accountants (fonte American Institute of Chartered Public Accountants, 2014) e 22.139.615 imprese (fonte United States Census Bureau, 2013), per un rapporto 1:55.

La media del fatturato per i Chartered Accountants statunitensi è pari a \$ 65.080 (fonte U.S. Bureau of Labor Statistics, 2013), mentre in UK è pari a £ 113.900 (fonte ICAEW, 2013).

Gli Stati Uniti anche sotto questo aspetto, dunque, risultano pressoché simili all'Italia, mentre nel Regno Unito sembra che, nonostante un rapporto competitivo professionista/imprese più basso di Italia e USA, i Chartered Accountants riescano ad operare in media in maniera molto più profittevole.

7 Conclusioni

Nel presente capitolo sono state inizialmente illustrate le principali caratteristiche dei servizi professionali e le principali differenze che presentano rispetto ai classici prodotti tangibili.

Tali differenze mettono in evidenza come, rispetto ai prodotti tangibili, per i servizi sia più difficile immaginare strategie di innovazione e modalità per risultare maggiormente tangibili agli occhi dei clienti, soprattutto nel caso degli specifici servizi professionali erogati dai Dottori Commercialisti, dove nella maggior parte dei casi il cliente “materialmente” potrà venire a conoscenza dell’operato del professionista solo alla scadenza del termine entro il quale l’Agenzia delle Entrate può effettuare controlli ed accertamenti (generalmente 5 anni).

Successivamente, sono stati presentati i numeri principali del fenomeno dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia.

I dati IRDCEC aggiornati al 2012 mostrano che la maggior parte degli studi professionali sono individuali (di proprietà di un singolo professionista) composti da 1 a 3 addetti; la principale forma di interazione con i colleghi risulta il network basato su accordi informali.

Questi dati indicano che la prevalenza degli studi professionali sono di dimensioni “micro”, e che le attività di interazione tra professionisti, proprio a causa delle dimensioni, sono principalmente basate su rapporti informali e non risulta dunque necessario ricorrere a meccanismi di coordinamento ed interazioni formali (ad esempio, contratti o accordi scritti).

Le principali attività svolte sono “Contabilità, bilancio e revisione” e “Consulenza fiscale”, per oltre il 90% del campione analizzato dall’IRDCEC.

Dal punto di vista competitivo, in Italia vi sono 115.067 Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili per oltre 5.500.000 di imprese, per un rapporto professionista/imprese pari a 1:49.

Allo scopo di creare un quadro comparato della professione, si è ritenuto interessante illustrare i dati di alcuni dei principali paesi Europei e del mondo anglosassone.

I dati mostrano che Francia e Germania hanno un numero di “Chartered Accountants” (equivalenti dei Dottori Commercialisti italiani) di gran lunga inferiore, che dal punto di vista competitivo comporta un rapporto professionista/imprese superiore a 1:200.

Nei paesi Anglosassoni (UK e USA), invece, tale rapporto risulta molto più vicino al contesto italiano, anche se, a differenza dell'Italia, esiste una diversa realtà dal punto di vista di esclusività della professione che consente loro di operare in maniera diversa nonostante un rapporto P/I piuttosto basso e ad accedere a livelli di fatturato quanto meno simili (nel caso degli USA), se non più alti (nel caso del Regno Unito) di quelli italiani.

Nel prossimo capitolo, attraverso un'analisi della letteratura esistente sul tema dell'imprenditorialità e dell'innovazione nei servizi professionali, si cercherà di individuare le principali strategie ed approcci all'innovazione cui fa ricorso questa particolare categoria di imprese.

8 Bibliografia

American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA), "Annual Report 2013-2014", 2014.

Burns T., Stalker G.M., "The Management of Innovation", Tavistock, Londra, 1961.

Coda V., "I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione", Giuffrè, 1976.

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), "Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici", Giugno 2011.

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) e Fondazione Nazionale Commercialisti, "RAPPORTO 2014 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili", 2014.

Daft R. L., "Organizzazione Aziendale", ed. Apogeo, 2004.

Fink D., Disterer G., "Knowledge Management in Professional Services Firms", in Schwartz D. (a cura di), "Encyclopedia of Knowledge Management", pp. 381-388, Idea Group Reference, Hershey (PA), USA, 2006.

Fließ S., Kleinaltenkamp M., "Blueprinting the service company. Managing service processes efficiently", *Journal of Business Research*, 57, pp. 392–404, 2004.

Galbraith J. R., "Organization Design: An information Processing View", *Interfaces*, 4, pp. 28-36, 1974.

- Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C. R., “Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields”, *Academy of Management Review*, 45, pp. 58–80, 2002.
- Indagine Aristeia, “Statistiche sui dottori commercialisti – iscritti 2001”, ottobre 2002.
- Indagine Aristeia, “Sondaggio sull’evoluzione dell’attività di dottore commercialista. La professione tra regole e mercato: aspettative e propensioni per il futuro”, dicembre 2007.
- Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW), “ICAEW Annual Review”, tratto da <http://review.icaew.com/index.html>, 2013.
- Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW), “Salary Survey Report”, provided by Stott and May, 2013.
- Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (IRDCEC), “L’evoluzione della professione di commercialista. Indagine statistica 2012”, a cura di Tommaso di Nardo, Gruppo 24 Ore, 2012.
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), “Struttura e dimensione delle imprese. Anno 2009”, giugno 2011.
- Lowendahl B., “Strategic Management of Professional Service Firms”, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2005.
- Maister D., “Balancing Professional Service Firms”, *Sloan Management Review*, 1982.
- Maister D., “Brains, Grey Hair and Procedure”, Memo n. 8, *Harvard Business School*, Agosto 1983.
- Maister D., “Managing the professional service firm”, Free Press Paperbacks, New York, 2007.
- Mercurio R., Testa F., “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business”, Giappichelli, Torino, 2000.
- Meyer J., Rowan B., “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 1977.
- Mintzberg H., “La progettazione delle strutture organizzative”, Il Mulino, 1985.
- Morris T., Empson L., “Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms”, *Accounting, Organizations and Society*, 23, 5/6, pp. 609-624, 1998.
- Normann R., “La gestione strategica dei servizi”, Etas Libri, 1984.
- Office For National Statistics, “UK Business: Activity, Size And Location”, 2013.
- Ordre des Experts-Comptables de France, “Rapport annuel”, 2012.

- Perrow C., “Framework for the Comparative Analysis of Organizations”, *American Sociological Review*, 1967.
- Piantoni G., Salvemini S., “Gestire persone e idee nel terziario avanzato. Quando i professionisti diventano impresa”, Egea, 1991.
- Porter M., “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York, 1985.
- Powell W., DiMaggio P., “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality”, *American Sociological Review*, 48, aprile 1983.
- Reihlen M., Werr A., “Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services”, Edward Elgar Pub, 2012.
- Tomo A., Mangia G., “Information systems in professional service firms”, *paper presented to the 10th itAIS conference*, Milan, 14th December 2013.
- Tomo A., Mangia G., “Entrepreneurship in small professional service firms: the case of Italian accounting firms”, *paper presented to the 4th Leuphana Conference on Entrepreneurship*, Lüneburg (Germany), 15th-17th January 2014.
- Unioncamere – Camere di Commercio Italiane, “L’economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio”, 2010.
- Unioncamere – Camere di Commercio Italiane, “Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio”, comunicato stampa ottobre 2014.
- United States Bureau of Labor Statistics, “Chartered Accountants - Occupational Outlook Handbook”, retrieved on <http://www.bls.gov/>, 2013.
- United States Census Bureau, “Number of Firms, Number of Establishments, Employment, and Annual Payroll by Enterprise Employment Size for the United States, All Industries: 2011”, tratto da <http://www.census.gov/econ/susb/>, dicembre 2013.
- Woodward J., “Industrial Organization”, *Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra, 1965.

CAPITOLO 3

L'INNOVAZIONE NEI SERVIZI PROFESSIONALI: UNA LITERATURE REVIEW

1 Introduzione

In questo capitolo viene presentata una literature review condotta per verificare ed analizzare i lavori già presenti nella letteratura accademica sul tema dei servizi professionali, con specifico focus sull'innovazione e sull'imprenditorialità in questo particolare settore.

Le tematiche dell'imprenditorialità e dell'innovazione sono strettamente correlate, se si considera l'innovazione come uno degli aspetti dell'imprenditorialità, intesa come capacità dell'imprenditore di gestire in maniera strategica la propria organizzazione per raggiungere obiettivi quali la sopravvivenza della stessa e la ricerca del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Queste tematiche sono state maggiormente affrontate con riferimento alle imprese manifatturiere ed alle imprese di servizi (intese in senso più ampio), mentre sono state spesso messe in disparte nell'ambito dei più specifici servizi professionali (Gluckler e Armbruster, 2003; Christensen e Skaerbaek, 2010; Gand, 2010).

Le ragioni possono essere principalmente riassunte nelle seguenti considerazioni:

- 1) la particolarità del prodotto finale, vale a dire un servizio intangibile, che meno si presta, rispetto ad un prodotto tangibile, a ragionamenti relativi al marketing, alle strategie ed all'innovazione;
- 2) l'indisponibilità degli stessi professionisti a parlare di organizzazione, marketing ed imprenditorialità all'interno della propria azienda/studio professionale;
- 3) la non considerazione dei servizi professionali come "normali" imprese.

Le motivazioni sopra esposte, in realtà, risultano in contrasto con quanto rilevabile dalla realtà del contesto professionale stesso e, dunque, con le seguenti considerazioni (Tomo e Mangia, 2014):

- 1) le imprese di servizi professionali (ovviamente anche quelle di più piccole dimensioni) devono soddisfare i propri clienti;
- 2) le imprese di servizi professionali investono in risorse umane, tecnologiche e nello sviluppo della conoscenza;

- 3) le imprese di servizi professionali agiscono in maniera strategica per servire i propri mercati e competere con i propri colleghi/concorrenti;
- 4) le imprese di servizi professionali devono gestire e rispondere alle pressioni esterne derivanti dal contesto per assicurare la propria sopravvivenza.

Rispetto a queste considerazioni, un'impresa di servizi professionali non risulta affatto differente da qualsiasi altro tipo di impresa.

La figura che segue riassume in breve i concetti principali legati alla gestione di uno studio professionale.

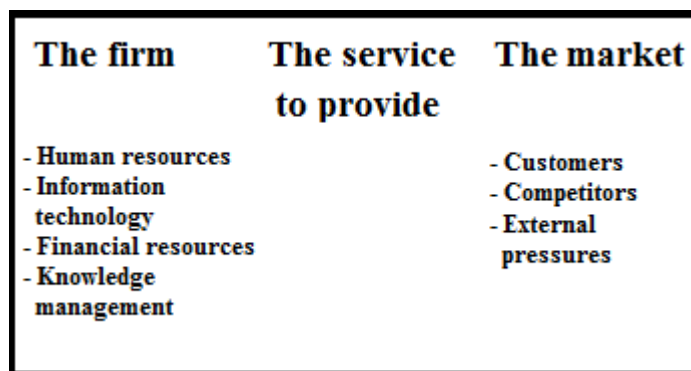


Figura 1. I tre “pilastri” dello studio professionale. (Fonte: elaborazione propria)

Dando infatti per scontate le capacità e competenze professionali, che sono alla base dell'erogazione del servizio, il professionista deve essere in grado di gestire esattamente le stesse tipologie di risorse che deve essere in grado di gestire un qualsiasi altro tipo di imprenditore. Con una sola importante e particolare eccezione: a differenza delle imprese manifatturiere, nell'ambito dei servizi professionali i concorrenti sono anche (perché nei fatti lo sono) colleghi, ed in questo caso, come evidenziato nel capitolo precedente, ancor più che in altri contesti, risulta fondamentale la capacità del professionista di creare e mantenere relazioni nel contesto professionale, rispetto al mondo classico imprenditoriale dove spesso il singolo imprenditore è meno disposto ad intrattenere relazioni con i propri concorrenti.

Ecco perché si può, ed anzi si deve, parlare di imprenditorialità anche nei servizi professionali.

Il paragrafo che segue introduce brevemente la tematica dei servizi professionali, con riferimento ad alcuni principali contributi; successivamente viene illustrata la metodologia della ricerca applicata per la literature review, ed infine vengono presentati

i risultati della ricerca, con riferimento anche ai limiti della stessa ed ai possibili sviluppi futuri.

2 Metodologia della ricerca

La literature review è stata effettuata mediante una ricerca sistematica per parole chiave (Khan et al., 2003), al fine di individuare i contributi presenti in letteratura sui temi dell'imprenditorialità e dell'innovazione nell'ambito dei servizi professionali, con particolare riferimento alle società che erogano servizi di consulenza aziendale e contabile.

La review sistematica ha seguito 5 steps principali (Khan et al., 2003):

- 1) Impostare la ricerca: stabilire le parole chiave utili a definire l'ambito di ricerca;
- 2) Identificare i lavori principali, mediante una prima selezione per titolo e successivamente per abstract;
- 3) Valutare la qualità dei lavori selezionati, mediante un'analisi più in dettaglio sul full text;
- 4) Riassumere le principali evidenze dai lavori selezionati nella fase finale;
- 5) Reinterpretare i risultati.

In particolare, le coppie di parole chiave utilizzate sono: *"entrepreneurship" AND "professional service firms"*, *"entrepreneurship" AND "accounting firms"*, *"innovation" AND "professional service firms"*, *"innovation" AND "accounting firms"*.

La ricerca è stata svolta nei mesi di febbraio e marzo 2014 e non è stato impostato un arco temporale per limitare la ricerca, al fine di ottenere risultati che siano il più possibile rappresentativi dell'intera evoluzione della letteratura sul tema.

Per effettuare la ricerca, sono stati selezionati 20 journals all'interno della categoria A del ranking stilato da AIDEA.

Poiché la finalità di questa literature review consiste nell'analizzare gli studi condotti sul tema "innovazione nei servizi professionali" (con particolare riferimento alle "accounting firms") in chiave organizzativa, sono stati individuati 10 journals nelle aree "Management" e "Organization" e 10 journals nell'area "Accounting & Control" (si veda la tabella 1).

Area	Journal	Rank AIDEA
Management and Strategy	Academy of Management Journal	A
	Academy of Management Review	A
	Journal of Management Studies	A
	Entrepreneurship: Theory and Practice	A
	Administrative Science Quarterly	A
	Strategic Organization	A
Organization (OT)	Group & Organization Management	A
	Journal of Management	A
	Organization Science	A
	Strategic Management Journal	A
	Organization Studies	A
Accounting and Control	Accounting, Organizations and Society	A
	Auditing: a Journal of Practice and Theory	A
	European Accounting Review	A
	Journal of Accounting and Economics	A
	Journal of Accounting Research	A
	Journal of Business, Finance and Accounting	A
	Management Accounting Research	A
	Review of Accounting Studies	A
	The Accounting Review	A

Tabella 1. Lista dei journals utilizzati.

Dopo aver effettuato la ricerca utilizzando i motori di ricerca online degli editors dei journals elencati, sono risultati 1.007 articoli.

Dal momento in cui la ricerca per parole chiave “*full text*” può selezionare alcuni risultati ritrovando “erroneamente” le parole chiave anche nelle note a piè di pagina o in bibliografia, producendo dunque risultati non rilevanti ai fini della ricerca, si è resa necessaria una approfondita selezione.

Un primo step è consistito nel selezionare gli articoli ricorrenti più di una volta: ciò significa che l’articolo contiene più di una parola chiave e pertanto meglio può rispondere ai criteri di ricerca; in questa fase, dei 1.007 articoli, 229 erano ricorrenti almeno due volte.

Una volta eliminati i doppioni dei primi 229 articoli, il secondo step è stato effettuare una selezione per titolo dai rimanenti 458 articoli.

Sebbene una selezione per titolo possa risultare soggettiva, e dunque in parte riduttiva, a fronte di una elevata mole di risultati da gestire si è reso necessario procedere alla eliminazione di quegli articoli che dal titolo non risultassero significativi per la ricerca: altri 86 articoli sono stati selezionati, componendo così, insieme ai primi 229, un database iniziale di 315 articoli.

Da questo primo database, un'ulteriore selezione per *abstract* ha condotto a 148 articoli. Lo step finale è consistito nell'analisi dell'effettivo contenuto degli articoli selezionati per giungere al database finale di articoli rilevanti per il tema della ricerca.

In seguito a tale analisi sono risultati 35 articoli, suddivisi come illustrato in tabella 2.

Area	Journal	N.
Management and Strategy	Academy of Management Journal	4
	Academy of Management Review	1
	Journal of Management Studies	8
	Administrative Science Quarterly	1
	Strategic Organization	1
Organization (OT)	Strategic Management Journal	6
	Organization Studies	7
Accounting and Control	Accounting, Organizations and Society	6

Tabella 2. Risultati degli articoli selezionati.

I journals che hanno riportato il maggior numero di risultati sono “Journal of Management Studies” (8 risultati) e “Organization Studies” (7 risultati).

Periodo	n. articoli
anni '80 – inizio anni '90	2
fine anni '90 – inizio anni 2000	7
anni 2000	15
2010 - 2014	10

Tabella 3. Risultati degli articoli suddivisi per periodo.

La tabella n. 3 evidenzia la suddivisione dei risultati in base al periodo di produzione: come si può notare, in seguito all'anno 2000, vi è stato un incremento dei lavori sul tema, indice della maggiore attenzione che si è avuta negli ultimi anni.

Questa attenzione è indice di interesse, non solo dal punto di vista accademico, ma anche dal punto di vista professionale, supportando ancora di più l'introduzione della tematica dell'innovazione anche negli studi professionali, come elemento di ricerca del vantaggio competitivo, di sviluppo strategico del business e del coinvolgimento del cliente nell'erogazione del servizio professionale.

3 La letteratura sui servizi professionali

La letteratura presenta diverse definizioni di “servizi professionali”, in parte in relazione alle diverse tipologie di servizi presi in considerazione ed in parte in relazione all’evoluzione che il settore dei servizi ha avuto nel tempo.

Una definizione generica, ma interessante, è quella di Baschab & Piot (2004): *“professional services are businesses in which professionals are providing a service not based on a tangible product. In our definition, we include accountants, appraisers, attorneys, business consultants, technical consultants, political consultants, architects, engineers, physicians, advertising agents, real estate brokers, and insurance agents.”* (Baschab & Piot, p.6, 2004).

Altra definizione interessante è quella data da Morris & Empson (1998): *“we use the term PSF to refer to an organization that trades mainly on the knowledge of its human capital, that is its employees and the produce-owners, to develop and deliver intangible solutions to client problems”* (Morris & Empson, p. 610, 1998).

Von Nordenflycht (2010) ha invece proposto una tassonomia dei servizi professionali, individuando quattro principali categorie in relazione alle loro caratteristiche salienti:

- Imprese di servizi professionali “classiche” (es. servizi erogati da avvocati, commercialisti, etc...) – caratterizzate da una elevata intensità di conoscenza, forza-lavoro altamente professionalizzata, ed una bassa intensità di capitale;
- Campus professionali (es. ospedali) - caratterizzate da una elevata intensità di conoscenza, forza-lavoro altamente professionalizzata, ed una elevata intensità di capitale;
- Imprese di servizi professionali “nuove” (es. consulenti manageriali) - caratterizzate da una elevata intensità di conoscenza ed una bassa intensità di capitale;
- Sviluppatori di tecnologie (es. imprese di R&S, biotecnologie) - caratterizzate da una elevata intensità di conoscenza ed una alta intensità di capitale.

In questo lavoro, come già evidenziato nell’introduzione, si è deciso di concentrare l’analisi sul settore dei servizi professionali definiti “classici” da Von Nordenflycht, con particolare riferimento ai servizi erogati da dottori commercialisti ed esperti contabili (nel mondo anglosassone conosciuti come “Chartered Accountants”).

Il contesto professionale in cui opera questa categoria di professionisti è cambiato molto negli ultimi 20 anni (Sharif, 2002), soprattutto in Italia, dove ormai ci si trova ad affrontare un contesto molto affollato (dal punto di vista della concorrenza) e molto confuso (dal punto di vista dei riferimenti legislativi per lo svolgimento dell'attività)¹.

Queste difficoltà comportano la necessità di sviluppare anche in quest'ambito particolari capacità manageriali, come in qualsiasi altra impresa considerata come "ordinaria" dalla letteratura.

Un esempio, è il ruolo critico che ormai rivestono le Information & Communication Technologies all'interno degli studi professionali, dove la possibilità di sviluppare internamente una divisione IT dipende fortemente dalla capacità di investire risorse finanziarie.

Vi sono poi situazioni particolari (studi professionali di piccole dimensioni – da 1 a 3 dipendenti/professionisti) nelle quali l'aspetto tecnologico diventa ancora più critico, in quanto esso il più delle volte viene affidato ad un tecnico di fiducia esterno o, in alcuni casi estremi, se gestito internamente, la scelta ricade sul professionista che oltre a possedere competenze professionali nel proprio settore, possiede anche competenze e conoscenze in campo informatico e tecnologico. Ciò ovviamente comporta un'attenzione ridotta all'aspetto tecnologico poiché, per quanto elevate possano essere le competenze del professionista "interno alla struttura", non saranno mai competenze specifiche su quell'aspetto.

Inoltre, il ruolo delle risorse umane, già in parte illustrato nel precedente capitolo, è fondamentale all'interno di uno studio professionale dove il rapporto umano è molto stretto, ed anche in questo caso la dimensione dello studio impatta fortemente sul legame che si crea tra le persone: l'attività del professionista-titolare, pertanto, non si limita più all'attività professionale, né si estende solo alla gestione delle risorse tecniche e finanziarie, ma si estende anche ad un'attività di gestione e motivazione del personale. L'importanza delle risorse umane è da ritenersi critica anche in relazione alla reputazione dell'organizzazione: avere a disposizione personale di elevata qualità incide positivamente sulla reputazione (Kwon and Rupp, 2013).

Kwon and Rupp, infatti, hanno rilevato che *"reputable firms cannot rest on their laurels. Although a reputation can allow a firm to build large amounts of human and*

¹ Si veda: Parente G., *Il Fisco cambia due volte al giorno*, Il Sole 24 Ore, 6 Febbraio 2012.

social capital, unless this capital is maintained, replacing top talent that leaves could become more and more difficult” (p. 146).

Partendo dal presupposto che la partecipazione del personale nelle attività dell’organizzazione risulti condizione necessaria per il funzionamento efficace dell’organizzazione stessa e che la forza della relazione turnover-performance possa dipendere dai livelli di performance che riesce a raggiungere il personale, lo studio condotto dagli autori ha mostrato che perfino le imprese con elevata reputazione subiscono ripercussioni sulle loro performance e sulla loro reputazione quando “perdono” personale di elevata qualità, sebbene l’impatto risulti maggiore, ovviamente, rispetto ad imprese con reputazione più bassa (Kwon and Rupp, 2013).

L’effetto negativo generato dal turnover di personale altamente performante può essere limitato dall’investimento in risorse umane: gli autori hanno infatti verificato che gli effetti risultano più contenuti nelle imprese che hanno investito maggiormente.

Questo aspetto va sottolineato poiché può risultare particolarmente critico soprattutto per gli studi professionali di piccole dimensioni, dove il turnover del personale di qualità può impattare fortemente sulle loro performance e sulla loro reputazione.

Le ricerche fin qui svolte sul settore dei servizi professionali, con particolare riferimento ai servizi erogati da “Chartered Accountants”, sono state poche in campo accademico e eccessivamente orientate ad aspetti prettamente numerici (e non organizzativi) in campo professionale.

In particolare, la letteratura accademica ha affrontato poco ed in maniera superficiale questa tematica, nonostante, come si è detto, il settore presenti una serie di aspetti interessanti: una forte competizione, forti pressioni ed incertezza derivanti dalle istituzioni ed un ruolo solo marginale svolto dalle associazioni professionali.

Le ricerche e gli studi svolti sul settore in campo professionale (cioè effettuate dai consigli nazionali e dagli istituti di ricerca professionali), invece, saranno affrontati ed analizzati nel capitolo successivo.

4 Discussione

La tabella 4, che segue, riassume i punti principali dei paper esaminati nel lavoro di literature review.

Per chiarire gli aspetti salienti, dunque, si riportano in tabella gli autori di riferimento, il concetto di innovazione espresso nel lavoro, le principali parole chiave che riassumono le argomentazioni trattate e la fonte principale dell'innovazione individuata per ogni lavoro.

Autori	Concetto di innovazione	Parole chiave	Fonte principale
Døving & Gooderam (2008)	Capacità di sviluppare conoscenze attraverso l'acquisizione di nuovi skills e apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> • HR eterogenee • Routine e sistemi per lo sviluppo delle HR • Alleanze • Dynamic capabilities 	Rete di relazioni, risorse
Teece et al. (1997)	Capacità di sviluppare, combinare e proteggere risorse e conoscenze per rispondere al contesto che cambia	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic capabilities • Forze competitive • Management strategico 	Rete di relazioni
Glückler & Armbruster (2003)	Risultato della creazione di un network per migliorare la reputazione, per ridurre le incertezze di scelta ed aumentare la fiducia per il cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Network reputation • Experience-based trust • Information asymmetries • Institutional and transactional uncertainty 	Rete di relazioni
Christensen & Skaerbaek (2010)	Risultato di un processo che coinvolge tecnologia ed interazione con altri soggetti (condizionata dalla reputazione del professionista)	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione con clienti e altri soggetti • Tecnologia • Reputazione 	Rete di relazioni, tecnologia
Leiponen (2008)	Risultato della gestione e del controllo delle conoscenze e dell'allocazione dei diritti di controllo nel rapporto cliente-professionista	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione cliente-professionista • Controllo delle conoscenze • Diritti di proprietà allocati come incentivi ad innovare • Potere contrattuale dell'impresa 	Relazione cliente-professionista
De Beelde (2002)	Condizionata dall'azione dello Stato, con tentativi di contrasto da parte delle Associazioni Professionali	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo dello Stato • Ruolo delle Associazioni Professionali 	Dipendente dal grado di intromissione dello Stato
Robertson & Swan (2003)	Processo di collaborazione e knowledge sharing che necessita la ricerca del giusto bilanciamento tra autonomia del professionista e necessità del controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Cultura come meccanismo di controllo informale • Collaborazione 	Grado di autonomia del professionista
Gand (2010)	Nuovi servizi e conoscenze erogati dalle PSFs ma inseriti	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo del contesto • Dinamiche interne e di 	Rete di relazioni

	e condizionati da un framework costituito da concorrenti, regolamentazione, clienti e ambiente tecnologico e sociale	governance	
Kipping & Kirkpatrick (2013)	Cambiamento derivante principalmente da fattori esogeni	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento • Nuovi entranti • Tecnologie e regolamentazione 	Potenziati entranti nel settore da settori correlati o anche totalmente diversi
Semadeni (2006)	Come leva strategica per differenziarsi dai concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento strategico • Costo/opportunità tra vicinanza/lontananza del posizionamento (maggiore/minore legittimazione ma anche maggiore/minore competizione) 	Azione strategica
Malhotra & Morris (2009)	Capacità di rispondere alle pressioni esterne ed alle esigenze di cambiamento con il giusto modello organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership multi-disciplinare • Coinvolgimento del cliente • Risposta alle pressioni derivanti dal contesto esterno 	Rete di relazioni, approccio di co-creazione
Fincham (1999)	Processo di natura interattiva influenzato dal rapporto cliente-professionista	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporto di scambio negoziato • Legittimazione del professionista influenzata dall'impressione che il cliente ha del professionista stesso e dei suoi collaboratori • Approccio strategico e approccio organizzativo 	Relazione cliente-professionista
Cooper & Robson (2006)	Processo stimolato dalle modifiche degli standard e della regolamentazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo delle Associazioni Professionali • Ruolo attivo delle PSFs nel determinare gli standard professionali 	Modifiche della regolamentazione professionale
Hinings et al. (1991)	Come variabile che influenza le modalità ed il potenziale di un cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ricorso all'autorità come fattore chiave del cambiamento • Creare coesione e commitment tramite cultura e valori • Valutare la relazione tra 	Interazione tra i professionisti ed equa ripartizione dell'autorità tra essi

		innovazione e pratiche già esistenti	
Hargrave & Van de Ven (2006)	Processo politico condizionato da aspetti di potere, politica, conflitto, nel quale gli attori contribuiscono ricombinando le pratiche, le tecnologie ed il rapporto con le istituzioni al fine di soddisfare i propri interessi	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione istituzionale come azione collettiva • Adattamento alle pressioni istituzionali per ottenere legittimazione • Costituzione di network formali ed informali 	Rete di relazioni istituzionali
Blyler & Coff (2003)	Nuova combinazione di risorse che deriva dalla costituzione di network sociali, nei quali il capitale sociale facilita lo sviluppo di capitale intellettuale tramite lo scambio e la combinazione di risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Social network • Network centrality • Potere contrattuale • Rendite di posizione 	Capitale sociale
Hitt et al. (2001)	Risultato di nuove conoscenze generate nel tempo dal professionista grazie alla creazione di nuove relazioni con i clienti ed alla creazione di network sociali con essi	<ul style="list-style-type: none"> • Vantaggio competitivo in ottica Resource Based View • Network • Conoscenza 	Rete di relazioni, relazione cliente-professionista
Libby & Luft (1993)	Risultato di un processo di interazione tra esperienza, abilità e conoscenza e l'influenza che ha l'ambiente esterno su queste variabili	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo della tecnologia • Influenza dei fattori ambientali nella acquisizione delle conoscenze 	Interazione interno/esterno
Lawrence et al. (2012)	Cambiamento del tradizionale sistema di autorità e la legittimazione di un nuovo sistema tramite l'uso "sapiente" del linguaggio da parte degli attori chiave (inteso come esercizio intenzionale del potere) fondato sui valori organizzativi tradizionali	<ul style="list-style-type: none"> • Autorità • Legittimazione • Cambiamento 	Esercizio intenzionale del potere all'interno di una rete di relazioni istituzionali
Werr & Steinberg (2003)	Processo di creazione di nuova conoscenza che parte dalla conoscenza tacita di uno o più individui che la condividono con altri; questa condivisione genera discussioni e riflessioni che permettono la trasformazione della conoscenza da tacita a esplicita	<ul style="list-style-type: none"> • PSFs come knowledge systems • Articulate vs tacit knowledge • Processo di discussione e riflessione 	Conoscenza
Cooper & Taylor (2000)	Gli autori adottano una visione meccanicistica dell'impresa professionale nella quale esistono due componenti: una più professionale di alto livello ed una più tecnica (manovalanza) e di stampo tayloristico, nell'ambito della	<ul style="list-style-type: none"> • Visione tayloristica delle PSFs • Deskilling degli accountant workers (diversi dagli accountant owners) 	Utilizzo della tecnologia a fronte di una riduzione della componente umana

	quale il cambiamento deriva principalmente da adozione di tecnologia e sistemi che aumentano il processo di deskilling del personale e ne riduce l'utilizzo		
Drori & Honig (2013)	Processo sociale che evolve grazie all'interazione tra legittimazione interna ed esterna attraverso 4 fasi (emergenza, validazione, diffusione, consenso)	<ul style="list-style-type: none"> • Legittimazione come risultato dell'interazione tra struttura e contesto • Continuo processo di costruzione e ricostruzione della legittimazione 	Interazione interno/esterno
Ditillo (2004)	Legato al supporto che viene dato alla conoscenza e alla modalità di coordinamento adottata per bilanciare la gestione degli individui e la diffusione delle conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge complexity • Incertezza • Necessità di coordinare gli individui e l'integrazione delle conoscenze • Sistemi di controllo manageriale 	Conoscenza
Chreim et al. (2007)	Cambiamento derivante da dinamiche ed interazione a livello organizzativo ed istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> • Influenza delle istituzioni nella definizione dell'attività professionale (in termini di risorse e legittimazione) • Dinamiche organizzative interne (struttura e agenzia) 	Interazione interno/esterno
Micelotta & Washington (2013)	Il paper non tratta direttamente il tema dell'innovazione, ma parla dell'azione istituzionale svolta dalle PSFs e dalle Associazioni Professionali per neutralizzare le minacce al cambiamento e assicurare il mantenimento dello status quo; tale concezione in via indiretta rappresenta un limite alla possibile attività di innovazione da parte delle PSFs	<ul style="list-style-type: none"> • Azione istituzionale • Ruolo attivo delle Associazioni Professionali • Combinazione tra pratiche normative e di regolamentazione, co-optazione, attività politiche attuate dagli attori interni al campo organizzativo per rinforzare la propria legittimazione e riprodurre gli assetti istituzionali per loro maggiormente vantaggiosi 	Attività istituzionale per mantenere lo status quo
Empson et al. (2013)	Risultato dell'azione istituzionale svolta dai professionisti i cui principali fattori abilitanti sono autorità	<ul style="list-style-type: none"> • Azione istituzionale • Persuasione per ottenere e garantire legittimazione 	Rete di relazioni istituzionali

	formale, conoscenze specialistiche e capitale sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione tra più istituzioni e più attori 	
Sherer & Lee (2002)	<p>Emerge da una situazione di scarsità di risorse dovuta ad un processo di standardizzazione; le imprese con maggior prestigio e legittimazione sono le prime ad innovare e creano legittimazione per l'adozione dell'innovazione per i followers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional Theory • Resource Dependence Theory • Scarsità di risorse (soprattutto umane nel caso delle PSFs) • Standardizzazione • Grado di legittimazione e prestigio 	Scarsità di risorse, legittimazione
Perkmann & Spicer (2007)	<p>Determinata dall'approccio strategico dell'imprenditore che cerca di liberarsi dai vincoli di un settore maturo entrando in un nuovo settore dove percepisce maggiori opportunità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional innovation • Approccio strategico • Field-switching strategies 	Rete di relazioni, risorse, organization building
Dougherty (2004)	<p>La fonte principale è la conoscenza che emerge dall'interazione tra il design dei servizi da erogare (aspetto organizzativo) ed il processo di utilizzo degli stessi (orientamento al cliente, aspetto strategico)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Azione collettiva, dinamica sociale • Creare e condividere conoscenza • Definizione del problema e soluzione mediante il coinvolgimento e l'orientamento alla pratica • Porre attenzione alle attività piuttosto che ai risultati • Definizione del flusso orizzontale (strategia) e del flusso verticale (organizzazione) 	Conoscenza
Wagner et al. (2013)	<p>L'acquisizione di conoscenze esterne garantisce alla PSF una maggiore varietà di idee, opportunità di ridurre la propria dipendenza dal contesto e di accrescere la performance innovativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione con i clienti • Costituzione di knowledge repository • External knowledge per ridurre la distanza tecnica e geografica per l'accesso ai knowledge repository 	Conoscenza esterna, knowledge networks
Malsch & Gendron (2012)	<p>La possibilità di innovare per un'organizzazione nasce dalla sua capacità di lavorare in maniera istituzionale per creare il contesto adatto al cambiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Azione istituzionale per consentire alle logiche commerciali innovative di bilanciarsi con la tradizione della professione • Institutional innovation 	Azione istituzionale

		<ul style="list-style-type: none"> • Legittimazione 	
Suddaby & Greenwood (2005)	L'innovazione emerge da un processo di costruzione della legittimazione basata su un'azione retorica in chiave strategica	<ul style="list-style-type: none"> • Uso della strategia retorica per ottenere legittimazione e gestire le incertezze derivanti dall'innovazione • Logiche istituzionali 	Azione istituzionale
Noordegraaf (2011)	Risposta organizzativa interna rispetto al contesto esterno che cambia, dove i confini del campo organizzativo vengono continuamente ridisegnati e le PSFs guadagnano o perdono potere	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità organizzative per rispondere alle pressioni e creare legittimazione • Passaggio ad una professione managerializzata • Variabili esogene: aspetto sociale, demografico, culturale • Cooperazione e partnership 	Cambiamento del contesto esterno
Greenwood et al. (2002)	Il paper è incentrato più sull'azione di riproduzione dell'innovazione svolta dalle Associazioni Professionali che sulla generazione di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni Professionali come agenti di riproduzione • Logiche istituzionali • Innovazione necessita consenso dopo la prima fase di diffusione per proseguire il suo percorso di diffusione 	Rete di relazioni istituzionali
Muzio & Falconbridge (2013)	Il paper è incentrato sulle strategie in generale, che sono influenzate dal contesto in cui opera la PSF; risulta pertanto fondamentale l'azione istituzionale per gestire le variabili che caratterizzano il contesto	<ul style="list-style-type: none"> • Azione istituzionale come variabile di successo o insuccesso dell'implementazione • Impatto delle variabili di contesto (sociale, culturale e legislativo) 	Azione istituzionale

Tabella 4. L'analisi dei risultati della literature review.

Come è possibile notare dalla tabella, la maggior parte dei lavori ripone particolare importanza alla teoria istituzionale e, più in generale, al rapporto con il contesto esterno. Questo approccio al contesto conferma la possibilità di applicare la Resource Dependence Theory (citata nel corso del primo capitolo) anche al contesto dei servizi professionali per due principali motivi:

- 1) Il ruolo del contesto come possibilità di creare una rete di relazioni, non solo con attori quali clienti, fornitori e concorrenti, ma anche con le Istituzioni;
- 2) Il ruolo del contesto come “mercato delle risorse” e come fattore abilitante la legittimazione delle organizzazioni professionali.

Con riferimento alle principali fonti di innovazione, quindi, molti autori si soffermano sull'importanza della creazione di reti relazionali e dell'interazione tra gli attori all'interno di essi.

L'importanza di attuare questa strategia viene ricondotta a diverse motivazioni più specifiche:

- Acquisizione di risorse (Teece et al., 1997; Døving & Gooderam, 2008; Hitt et al., 2001);
- Creazione e consolidamento di reputazione e legittimazione (Gluckler e Armbruster, 2003; Suddaby e Greenwood, 2005; Hargrave e Van de Ven, 2006; Christensen e Skaerbaek, 2010; Lawrence et al., 2012; Malsch e Gendron, 2012; Empson et al., 2013);
- Gestione del contesto per ridurre le incertezze derivanti dalle pressioni esterne, anche tramite azione istituzionale (Greenwood et al., 2002; Hargrave e Van de Ven, 2006; Malhotra e Morris, 2009; Malsch e Gendron, 2012; Micelotta e Washington, 2013).

Sempre in un'ottica di rapporto con l'esterno, assume una certa importanza anche l'interazione con il cliente, cui si è fatto ampio riferimento nel corso del secondo capitolo.

Tale rapporto viene articolato dagli studiosi nei seguenti aspetti:

- come approccio di co-creazione (Malhotra e Morris, 2009; Wagner et al., 2013);
- come fonte di conoscenza esterna da acquisire (Hitt et al., 2001; Leiponen, 2008);
- come fonte di legittimazione, in quanto il cliente è influenzato dall'immagine che ha del professionista e dei suoi collaboratori e ne ricostruisce l'immagine in seguito al rapporto intercorso ed ai risultati conseguiti dal professionista relativamente alla sua pratica (Fincham, 1999).

Utilizzando invece una prospettiva interna all'organizzazione, gli autori indicano come fonti dell'innovazione alcuni aspetti quali:

- il grado di autonomia che ha il singolo professionista all'interno dell'organizzazione (Robertson & Swan, 2003);
- l'interazione tra i professionisti ed il grado di ripartizione dell'autorità tra essi (Hinings et al., 1991; Lawrence et al., 2012);
- l'organizzazione interna, in termini di struttura ed agenzia (Chreim et al, 2007).

Le principali leve cui fare riferimento per legittimare l'innovazione, in questo caso, vengono individuate dagli autori nella cultura e nella collaborazione, in quanto rappresentano leve che consentono di applicare una tipologia di controllo "informale".

Questa tipologia di controllo è importante, tenendo conto della particolarità del lavoro che svolgono i professionisti, un lavoro dove il grado di autonomia e di informalità giocano un ruolo fondamentale nella creazione di nuova conoscenza.

Altro aspetto rilevante dal punto di vista interno è l'innovazione che emerge dalla combinazione o ricombinazione delle risorse detenute dall'organizzazione.

L'importanza delle risorse e della loro combinazione è stata più volte sottolineata e ripresa in seguito all'introduzione della Resource Based View, dapprima, e dalla Resource Based Theory, successivamente (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Il principio secondo il quale un'impresa con le stesse risorse detenute da un'altra impresa, ma ricombinate in maniera differente, possa generare vantaggio competitivo a proprio favore, risulta valido anche in chiave innovativa ed anche per le organizzazioni professionali.

Gli autori in questo caso fanno principalmente riferimento ai seguenti aspetti:

- l'utilizzo delle risorse ai fini del posizionamento strategico (Semadeni, 2006);
- l'importanza del capitale umano e della conoscenza (Werr & Steinberg, 2003; Blyler & Coff, 2003; Ditillo, 2004);
- l'importanza della scarsità delle risorse come fonte di innovazione (intesa come necessità di innovare per reperire nuove risorse o utilizzare al meglio quelle a disposizione)(Sherer & Lee, 2002).

I diversi aspetti rilevati dagli autori nei lavori analizzati possono essere riassunti in una matrice (si veda la figura 2) che raggruppa i contributi in base a due principali dimensioni: la rilevanza degli attori e l'utilizzo delle risorse.

Dal punto di vista degli attori la rilevanza può essere interna o esterna, a seconda che gli autori nel loro contributo abbiano messo principalmente in evidenza l'importanza degli attori interni o esterni all'organizzazione nel processo di innovazione.

Per la seconda dimensione, le risorse cui fare riferimento all'interno di un processo di innovazione nei servizi professionali possono essere la tecnologia o la conoscenza, a seconda che l'enfasi da parte degli autori sia stata posta maggiormente sull'aspetto tecnologico o sull'aspetto conoscenza nello sviluppo di innovazione.

		Tecnologia	Cooper & Taylor (2000)	Teece et al. (1997) Christensen & Skaerbaek (2010) Kipping & Kirkpatrick (2013)
Utilizzo risorse			Doving & Gooderam (2008) Robertson & Swan (2003) Hinings et al. (1991) Werr & Steinberg (2003) Ditillo (2004) Dougherty (2004) Noordegraf (2011)	Gluckler & Armbruster (2003) Leiponen (2008) Gand (2010) Malhotra & Morris (2009) Fincham (1999) Hargrave & Van de Ven (2006) Blyler & Coff (2003) Hitt et al. (2001) Libby & Luft (1993) Drori & Honig (2013) Chreim et al. (2007) Empson et al. (2013) Sherer & Lee (2002) Wagner et al. (2013) Malsch & Gendron (2012) Suddaby & Greenwood (2005)
		Conoscenza	Interna	Esterna
			Rilevanza attori	

Figura 2. Classificazione dei contributi della literature review.

Dalla matrice illustrata in figura 2 risulta netta la concentrazione dei contributi in letteratura sulla rilevanza degli attori esterni nel processo di innovazione.

In particolare è forte l'impatto che gli attori esterni hanno sulla conoscenza (creazione e condivisione), che assume quindi un ruolo fondamentale rispetto all'aspetto tecnologico; evidentemente la tecnologia mantiene un ruolo importante e non è da sottovalutare come veicolo di condivisione della conoscenza stessa, ma appare ovvio

che, nell'ambito dei servizi, probabilmente la tecnologia passi in secondo piano rispetto alla conoscenza.

Gli aspetti fin qui messi in evidenza illustrano, inoltre, la quantità e la diversità delle fonti di innovazione per le organizzazioni professionali.

Per ognuno di questi aspetti è possibile immaginare un diverso approccio ed una diversa strategia che possano essere di supporto all'innovazione.

Nel paragrafo conclusivo vengono brevemente ricostruite le possibili strategie innovative attuabili in considerazione degli aspetti emersi dalla literature review.

5 Conclusioni

Dall'analisi effettuata sugli articoli risultati dal lavoro di literature review, è possibile ricostruire le principali strategie che le organizzazioni professionali possono mettere in campo per agire in maniera innovativa.

Tali strategie possono fare riferimento ad un rapporto interno (relazioni intra-organizzative) o esterno all'organizzazione (relazioni inter-organizzative), e ad una dimensione collettiva o individuale.

Dall'incrocio di queste due variabili, si può tentare la costruzione di una matrice come di seguito in figura 3.

Relazione inter-organizzativa	Creazione di reti professionali	Rapporto con il cliente
Relazione intra-organizzativa	Interazione con i partner/collaboratori	Gestione delle risorse
	Dimensione collettiva	Dimensione individuale

Figura 3. La matrice "strategia-innovazione". (Fonte: elaborazione propria)

Prendendo in considerazione la dimensione individuale, sarà possibile individuare due tipologie di strategia:

- la prima basata sulla "gestione delle risorse" (relazione intra-organizzativa), vale a dire legata all'ottimizzazione delle risorse interne (risorse finanziarie, tecnologiche e umane);

- la seconda basata sul rapporto con il cliente (relazione inter-organizzativa), vale a dire ricercare elementi di novità nella relazione cliente-professionista, come può essere l'impostazione di un rapporto di co-creazione oppure il tentativo di replicare/adattare soluzioni prese dal cliente anche all'interno dello studio professionale.

La prima dimensione è definita "individuale" in quanto prevede un rapporto "*one-to-one*": nel caso della gestione delle risorse è il singolo professionista-titolare che si occupa di mettere in atto la strategia; nel caso del rapporto con il cliente è il singolo professionista (o lo studio professionale come "entità unica") nell'intrattenere la relazione con il cliente.

Infine, prendendo in considerazione la dimensione collettiva, sarà possibile individuare altre due strategie:

- la prima prevede l'interazione con i partner/collaboratori di studio (relazione intra-organizzativa); la finalità di innovare tramite questa "strategia" è quella di creare nuova conoscenza mediante l'interazione e lo scambio di idee e di conoscenze pregresse tra i diversi professionisti dello stesso studio;
- la seconda prevede invece il ricorso alla conoscenza esterna, mediante la costituzione di una rete di relazioni con soggetti esterni (relazione inter-organizzativa), siano essi Istituzioni, Associazioni Professionali o altri professionisti (colleghi/concorrenti).

La seconda dimensione viene quindi definita collettiva perché prevede l'interazione di più soggetti nel processo di innovazione: nel primo caso vi è una "collettività" interna allo stesso studio professionale che interagisce per creare nuova conoscenza; nel secondo caso vi è un'interazione collettiva con soggetti esterni.

Questa matrice, dunque, si prefigge due principali scopi:

- 1) raggruppare i principali approcci all'innovazione derivanti dal lavoro di literature review;
- 2) individuare le principali strategie innovative effettivamente poste in essere dalle organizzazioni professionali.

In particolare, il secondo punto sarà più specificamente affrontato e testato nel quarto capitolo, come si è già accennato, attraverso la somministrazione di un questionario che

analizza le dinamiche organizzative ed i processi innovativi all'interno degli studi professionali di Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia.

6 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

I principali limiti di questo lavoro di literature review potrebbero risultare nei seguenti aspetti:

- 1) la selezione dei journals e del ranking di riferimento;
- 2) la selezione del numero e della tipologia delle parole chiave utilizzate per la ricerca.

Possibili soluzioni a questi due aspetti, per future ricerche, possono consistere nell'estensione del set di journals, nell'utilizzo di un ranking di riferimento differente e nell'utilizzo di parole chiave diverse.

Si potrebbe inoltre immaginare un approccio con una *content analysis* o con una *grounded theory*, che non sono state utilizzate in questo contesto poiché tra gli obiettivi di questa ricerca vi è sì la verifica e l'analisi dei contenuti già esistenti in letteratura, ma l'obiettivo principale consiste soprattutto nel far emergere dal contesto reale un concetto di innovazione nel settore professionale dei Dottori Commercialisti in Italia, tramite l'utilizzo di un questionario semi-strutturato, i cui risultati saranno presentati ed analizzati nel quarto capitolo.

7 Bibliografia

Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120, 1991.

Baschab J., Piot J., "The Professional Service Firm Bible", John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2004.

Blyler M., Coff R. W., "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies", *Strategic Management Journal*, 24, 7, pp. 677-686, July 2003.

- Chreim S., Williams B. E., Hinings C. R., “Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity”, *Academy of Management Journal*, 50, 6, pp. 1515-1539, December 1, 2007.
- Christensen M., Skærbæk P., “Consultancy outputs and the purification of accounting technologies”, *Accounting, Organizations and Society*, 35, 5, pp. 524-545, July 2010.
- Cooper C., Taylor P., “From Taylorism to Ms Taylor: the transformation of the accounting craft”, *Accounting, Organizations and Society*, 25, 6, pp. 555-578, August 2000.
- Cooper D. J., Robson K., “Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization”, *Accounting, Organizations and Society*, 31, 4–5, pp. 415-444, July–August 2006.
- De Beelde I., “Creating a profession ‘out of nothing’? The case of the Belgian auditing profession”, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 4–5, pp. 447-470, May–July 2002.
- Ditillo A., “Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms”, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 3–4, pp. 401-421, April–May 2004.
- Dougherty D., “Organizing Practices in Services: Capturing Practice-Based Knowledge for Innovation”, *Strategic Organization*, 2, 1, pp. 35-64, February 2004.
- Døving E., Gooderham P. N., “Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices”, *Strategic Management Journal*, 29, 8, pp. 841–857, August 2008.
- Drori I., Honig B., “A Process Model of Internal and External Legitimacy”, *Organization Studies*, 34, 3, pp. 345-376, March 2013.
- Empson L., Cleaver I., Allen J., “Managing Partners and Management Professionals: Institutional Work Dyads in Professional Partnerships”, *Journal Of Management Studies*, 50, 5, pp. 808–844, July 2013.
- Fincham R., “The Consultant–Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change”, *Journal Of Management Studies*, 36, 3, pp. 335–351, May 1999.
- Gand S., “Analyzing and comparing Professional Service Firms”, EGOS Proceedings, 2010.

- Glückler J., Armbrüster T., “Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation”, *Organization Studies*, 24, 2, pp. 269-297, February 2003.
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. R., “Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields”, *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 58-80, February 1, 2002.
- Hargrave T. J., Van De Ven A. H., “A Collective Action Model of Institutional Innovation”, *Academy of Management Review*, 31, 4, pp. 864-888, October 1, 2006.
- Hinings C. R., Brown J. L., Greenwood R., “Change In An Autonomous Professional Organization”, *Journal Of Management Studies*, 28, 4, pp. 375–393, July 1991.
- Hitt M. A., Biermant L., Shimizu K., Kochhar R., “Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective”, *Academy of Management Journal*, 44, 1, pp. 13-28, February 1, 2001.
- Khan K. S., Kunz R., Kleijnen J., Antes G., “Five steps to conducting a systematic review”, *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96, 3, pp. 118–121, 2003.
- Kipping M., Kirkpatrick I., “Alternative Pathways of Change in Professional Services Firms: The Case of Management Consulting”, *Journal Of Management Studies*, 50, 5, pp. 777–807, July 2013.
- Kwon K., Rupp D.E., “High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation”, *Journal of Organizational Behavior*, 34: 129–150, 2013.
- Lawrence T. B., Malhotra N., Morris T., “Episodic and Systemic Power in the Transformation of Professional Service Firms”, *Journal Of Management Studies*, 49, 1, pp. 102–143, January 2012.
- Leiponen A., “Control of intellectual assets in client relationships: implications for innovation”, *Strategic Management Journal*, 29, 13, pp. 1371–1394, December 2008.
- Libby R., Luft J., “Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment”, *Accounting, Organizations and Society*, 18, 5, pp. 425-450, July 1993.
- Macintosh N. B., “A contextual model of information systems”, *Accounting, Organizations and Society*, 6, 1, pp. 39-52, 1981.

- Malhotra N., Morris T., “Heterogeneity in Professional Service Firms”, *Journal Of Management Studies*, 46, 6, pp. 895–922, September 2009.
- Malsch B., Gendron Y., “Re-Theorizing Change: Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting”, *Journal Of Management Studies*, 50, 5, pp. 870–899, July 2013.
- Micelotta E. R., Washington M., “Institutions and Maintenance: The Repair Work of Italian Professions”, *Organization Studies*, 34, 8, pp. 1137-1170, August 2013.
- Morrell K., Tuck P., “Governance, tax and folk tales”, *Accounting, Organizations and Society*, 39, 2, pp. 134-147, 2014.
- Morris T., Empson L., “Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms”, *Accounting, Organizations and Society*, 23, 5/6, pp. 609-624, 1998.
- Muzio D., Faulconbridge J., “The Global Professional Service Firm: ‘One Firm’ Models versus (Italian) Distant Institutionalized Practices”, *Organization Studies*, 34, 7, pp. 897-925, July 2013.
- Noordegraaf M., “Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues”, *Organization Studies*, 32, 10, pp. 1349-1371, October 2011.
- Perkmann M., Spicer A., “Healing the Scars of History: Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship”, *Organization Studies*, 28, 7, pp. 1101-1122, July 2007.
- Peteraf M.A., “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 14, 3, pp. 179-191, 1993.
- Robertson M., Swan J., “‘Control – What Control?’ Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm”, *Journal Of Management Studies*, 40, 4, pp. 831–858, June 2003.
- Semadeni M., “Minding your distance: how management consulting firms use service marks to position competitively”, *Strategic Management Journal*, 27, 2, pp. 169–187, February 2006.
- Sharif, A.M., “Professional Services Organizations and the Role of Consulting in the New Economy”, *Information Systems Management*, 19, 2, 19-30, February 2002.
- Sherer P. D., Lee K., “Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective”, *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 102-119, February 1, 2002.

- Skaggs B. C., Snow C. C., “The Strategic Signaling of Capabilities by Service Firms in Different Information Asymmetry Environments”, *Strategic Organization*, 2, 3, pp. 271-291, August 2004.
- Suddaby R., Greenwood R., “Rhetorical Strategies of Legitimacy”, *Administrative Science Quarterly*, 50, 1, pp. 35-67, March 2005.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509–533, August 1997.
- Tomo A., Mangia G., “Entrepreneurship in small professional service firms: the case of Italian accounting firms”, *paper presented to 4th Leuphana Conference on Entrepreneurship*, Lüneburg (Germany), January 2014.
- von Nordenflycht A., “What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms”, *Academy of Management Review*, 35, 1, pp. 155-174, January 2010.
- Wagner S., Hoisl K., Thoma G., “Overcoming localization of knowledge – the role of professional service firms”, *Strategic Management Journal*, Article first published online: DOI: 10.1002/smj.2174, 20 AUG 2013.
- Wernerfelt B., “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180, 1984.
- Werr A., Stjernberg T., “Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems”, *Organization Studies*, 24, 6, pp. 881-908, July 2003.

CAPITOLO 4
CASE STUDY:
QUESTIONARIO SULLE DINAMICHE ORGANIZZATIVE
E SUI PROCESSI INNOVATIVI NEI SERVIZI PROFESSIONALI IN ITALIA

1 Introduzione

La costruzione del case study sulle dinamiche organizzative e sui processi innovativi nei servizi professionali, con riferimento ai servizi erogati dai Dottori commercialisti ed Esperti Contabili in Italia, nasce dall'analisi dei lavori e delle ricerche fino a questo momento condotti sia in campo accademico che in campo professionale (dagli Ordini Professionali, dagli Istituti di Ricerca e dal Consiglio Nazionale).

Come evidenziato nel corso dei capitoli precedenti, la tematica risulta interessante e lo è ancor di più alla luce dell'analisi effettuata sulle fonti esistenti: lo scopo di questo lavoro, infatti, non è assolutamente quello di colmare un gap della ricerca in campo professionale, quanto quello di analizzare aspetti più peculiari non (ancora) presi in considerazione nel settore oggetto di osservazione, coniugandoli con gli approcci accademici al tema e provando a considerare anche i recenti cambiamenti (piuttosto radicali) che la professione di Dottore Commercialista ed Esperto Contabile ha subito.

Questo capitolo presenta i risultati di un questionario somministrato online ad oltre 3,000 Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili sulla tematica oggetto di questa tesi, le dinamiche organizzative ed i processi innovativi all'interno degli studi professionali.

I paragrafi che seguono illustrano la metodologia applicata, i risultati ottenuti e la loro analisi; il paragrafo finale presenterà invece alcune considerazioni conclusive.

2 Metodologia della ricerca

La metodologia applicata consiste nell'utilizzo di un questionario strutturato, con 21 domande a risposta multipla ed 1 domanda a risposta aperta, volta a comprendere il concetto di innovazione nei servizi professionali come percepito e ritenuto dai principali attori coinvolti nel processo, i professionisti.

La finalità di mantenere aperta tale domanda era quella di far emergere dagli stessi professionisti una definizione di “innovazione nei servizi professionali”, che non fosse vincolata a risposte pre-selezionate o a definizioni già date in letteratura.

Il questionario è stato reso disponibile su piattaforma web, con un database creato dal sottoscritto utilizzando un linguaggio di programmazione misto HTML, PHP e MySQL. Sebbene, come ritenuto da alcuni autori (ad es. Gordon 1975; Austin, 1981), il tasso di risposta dei questionari può risultare più basso rispetto alle interviste di persona, la scelta di ricorrere a tale metodologia è stata effettuata con l'intento di raggiungere un elevato numero di partecipanti.

Il link al questionario online, infatti, è stato inviato ad un database composto da 3,469 indirizzi email di Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili che in precedenza avevano partecipato ad iniziative su tematiche simili riguardanti gli studi professionali (nello specifico “marketing per gli studi professionali”), nel programma di formazione continuativa professionale online.

Le tabelle ed i grafici che seguono riportano le diverse caratteristiche del campione utilizzato, in base al numero di Ordini, all'appartenenza territoriale ed alle dimensioni dell'Ordine.

La ripartizione geografica risulta pressoché equilibrata nelle tre “macro-regioni” Nord, Centro e Sud Italia, come mostrato dal grafico 1.

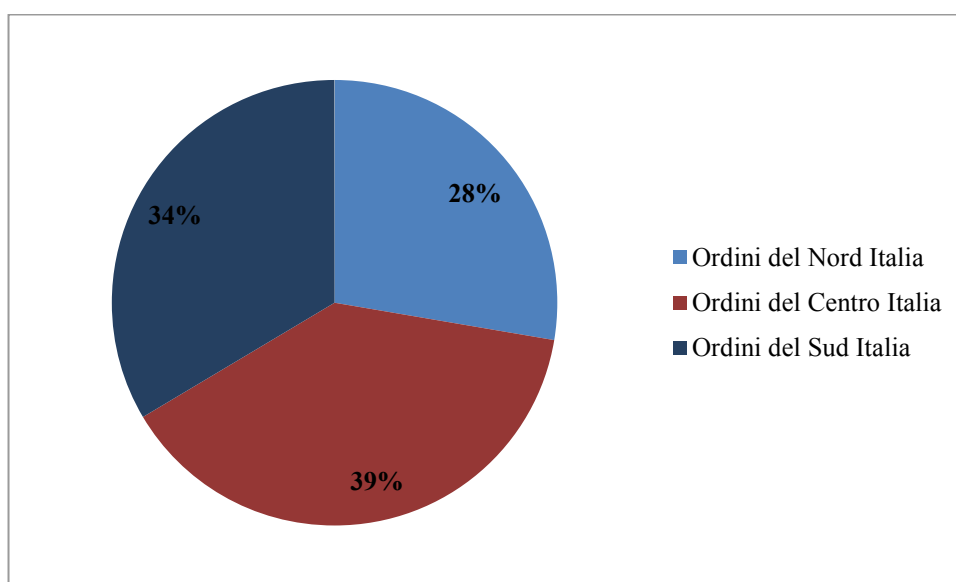


Grafico 1. La ripartizione geografica per “macro-regioni” degli Ordini appartenenti al campione.

Nello specifico, il campione fa riferimento a 25 diversi Ordini territoriali, così distribuiti:

Ordine	Numero
ODCEC Avellino	46
ODCEC Busto Arsizio	55
ODCEC Caserta	139
ODCEC Como	61
ODCEC Crema	9
ODCEC Lecco	19
ODCEC Mantova	33
ODCEC Messina	39
ODCEC Milano	535
ODCEC Napoli	867
ODCEC Nocera Inferiore	29
ODCEC Oristano	3
ODCEC Padova	57
ODCEC Pavia	45
ODCEC Piacenza	12
ODCEC Roma	1.342
ODCEC Sala Consilina	17
ODCEC Sondrio	14
ODCEC Torre Annunziata	17
ODCEC Trani	4
ODCEC Vallo della Lucania	6
ODCEC Venezia	75
ODCEC Verona	15
ODCEC Vicenza	17
ODCEC Voghera	13
TOTALE	3.469

Tabella 1. La ripartizione del campione in base agli Ordini territoriali di appartenenza.

Dall'analisi dei diversi Ordini, è possibile anche effettuare una classificazione per dimensioni individuando tre fasce principali: grandi dimensioni (Ordini con più di 5.000 iscritti); medie dimensioni (Ordini con un numero di iscritti compreso tra 1.000 e 5.000); piccole dimensioni (Ordini con un numero di iscritti inferiori a 1.000).

La tabella 2 associa il numero dei partecipanti al numero di iscritti per singolo Ordine, mettendo in evidenza la percentuale di rappresentatività del campione.

Complessivamente, la rappresentatività media del campione rispetto al totale iscritti agli Ordini dei partecipanti è pari al 6%.

Il grafico 2, invece, mette in evidenza come la percentuale più elevata di Ordini facenti parte del campione (64% circa) è di piccole dimensioni (con un numero di iscritti inferiore a 1.000).

Ordini di grandi dimensioni	Partecipanti	Totale iscritti	Rappresentatività
ODCEC Roma	1.342	10.141	13%
ODCEC Milano	535	8.179	7%
ODCEC Napoli	867	5.525	16%
Ordini di medie dimensioni	Partecipanti	Totale iscritti	Rappresentatività
ODCEC Caserta	139	1.749	8%
ODCEC Verona	15	1.657	1%
ODCEC Padova	57	1.614	4%
ODCEC Venezia	75	1.195	6%
ODCEC Vicenza	17	1.178	1%
ODCEC Trani	4	1.139	0%
Ordini di piccole dimensioni	Partecipanti	Totale iscritti	Rappresentatività
ODCEC Avellino	46	942	5%
ODCEC Como	61	874	7%
ODCEC Messina	39	866	5%
ODCEC Torre Annunziata	17	847	2%
ODCEC Busto Arsizio	55	716	8%
ODCEC Mantova	33	686	5%
ODCEC Nocera Inferiore	29	671	4%
ODCEC Piacenza	12	437	3%
ODCEC Pavia	45	410	11%
ODCEC Lecco	19	405	5%
ODCEC Vallo della Lucania	6	266	2%
ODCEC Voghera	13	217	6%
ODCEC Sala Consilina	17	204	8%
ODCEC Sondrio	14	187	7%
ODCEC Crema	9	170	5%
ODCEC Oristano	3	107	3%

Tabella 2. La ripartizione degli Ordini in base alla loro dimensione.

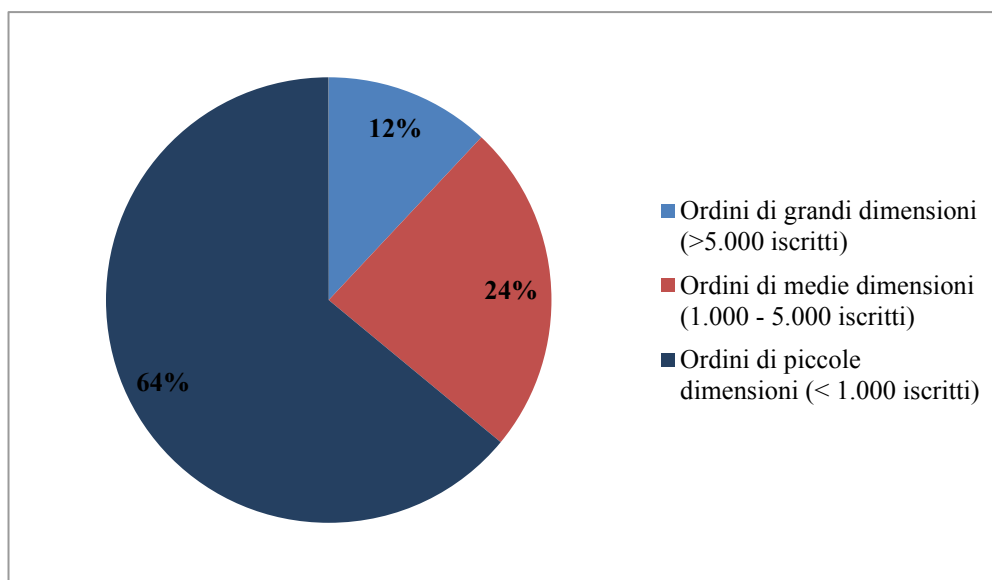


Grafico 2. La ripartizione degli Ordini in base alla loro dimensione.

Il questionario è stato strutturato in due sezioni: una prima sezione relativa alle dinamiche organizzative e strutturali dello studio professionale di appartenenza del professionista; una seconda sezione orientata alla comprensione dei processi innovativi e tecnologici, delle pressioni sul grado di innovazione e degli investimenti effettuati in innovazione e tecnologia.

Il questionario è stato inviato ad inizio ottobre 2014 e la “finestra” di raccolta dati è rimasta “aperta” fino al momento di chiusura del lavoro di tesi, con due “richiami” effettuati sempre via mail rinviando il link alla fine del mese di novembre ed a metà del mese di gennaio 2015.

In quest’arco temporale sono stati raccolti 683 questionari, le cui risposte sono state gestite e rielaborate automaticamente in tabelle dal database, facilitando la fase di raccolta di una così elevata quantità di dati: ciò ha permesso di concentrare maggiormente il lavoro sulla fase di analisi dei dati.

Il tasso di risposta è stato pari al 19% circa, dato non particolarmente elevato ma che comunque consente di effettuare alcuni ragionamenti relativamente alla tematica in oggetto, soprattutto tenendo in considerazione il fatto che i questionari online in media non raggiungono tassi di risposta particolarmente elevati (Vehovar & Lozar Manfreda, 2008).

Il risultato stesso del numero di risposte ottenute, infatti, può condurre ad una prima parziale conclusione, già accennata nel corso di questo lavoro: i professionisti stessi, probabilmente, non ripongono particolare attenzione alla gestione ed alla organizzazione dei propri studi professionali.

3 *Analisi dei risultati*

Come già anticipato, il questionario è suddiviso in due sezioni, la prima relativa agli aspetti organizzativi e strutturali, la seconda ai processi innovativi.

3.1 Dinamiche organizzative ed aspetti strutturali

Le prime domande rivolte ai partecipanti sono state finalizzate a raccogliere alcune informazioni personali, come il proprio status all’interno dello studio professionale ed il titolo di studio accademico.

Successivamente, dal punto di vista strutturale dello studio professionale, sono state invece richieste informazioni sulla tipologia dello studio, sul numero di addetti, sull'anno di costituzione e sull'area geografica di appartenenza.

Infine, è stato richiesto di indicare in percentuale sul fatturato le principali attività svolte dallo studio ed i principali settori di appartenenza della clientela.

Il quadro che emerge è il seguente.

Circa l'85% dei partecipanti è titolare dello studio professionale in cui lavora, e la maggior parte di essi (57%) ha una Laurea Magistrale, seguita dal diploma di Ragioneria (23%). Solo il 10% presenta titoli di Master o altri titoli di formazione avanzata.

La maggior parte degli studi professionali indicati nel questionario sono di tipo individuale (72%) e costituiti negli anni 2000 (38%).

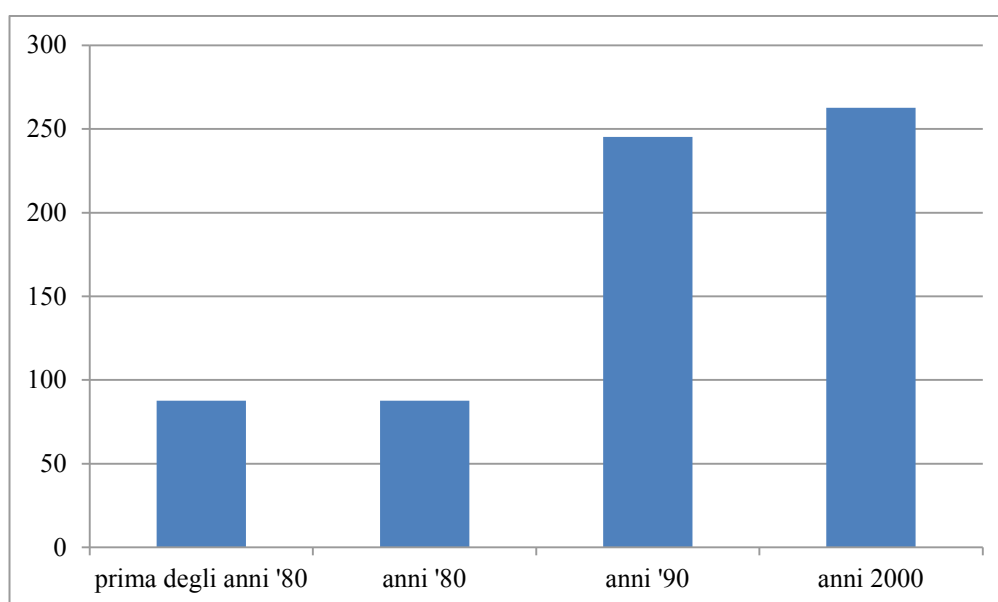


Grafico 3. La ripartizione del campione in base agli anni di costituzione dello studio professionale.

In merito alla distribuzione territoriale degli studi professionali, la maggior parte delle risposte è giunta dal centro e dal sud Italia (41% entrambe).

Dal punto di vista delle classi di addetto, come si può notare dalla tabella 2, le principali configurazioni prevedono studi professionali caratterizzati da 1 a 3 professionisti.

classi di addetto	%
nessuno	25,64%
1 - 3 addetti	46,15%
4 - 6 addetti	15,38%
7 - 10 addetti	7,69%
oltre 10 addetti	5,13%

Tabella 3. La ripartizione degli studi professionali per classi di addetto.

In particolare, è interessante notare come cumulando le percentuali delle prime due classi (0 addetti e da 1-3 addetti) si giunga ad oltre il 70%; questo dato mette ancor più in risalto quanto già evidenziato dalle analisi condotte dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti nel 2007 e nel 2012: una grande maggioranza degli studi professionali italiani sono di dimensioni praticamente “micro”, addirittura nel 26% dei casi il professionista non si avvale di collaboratori od altri professionisti.

Gli studi professionali definibili come “grandi” (oltre 10 addetti) rappresentano, invece, solo il 5%.

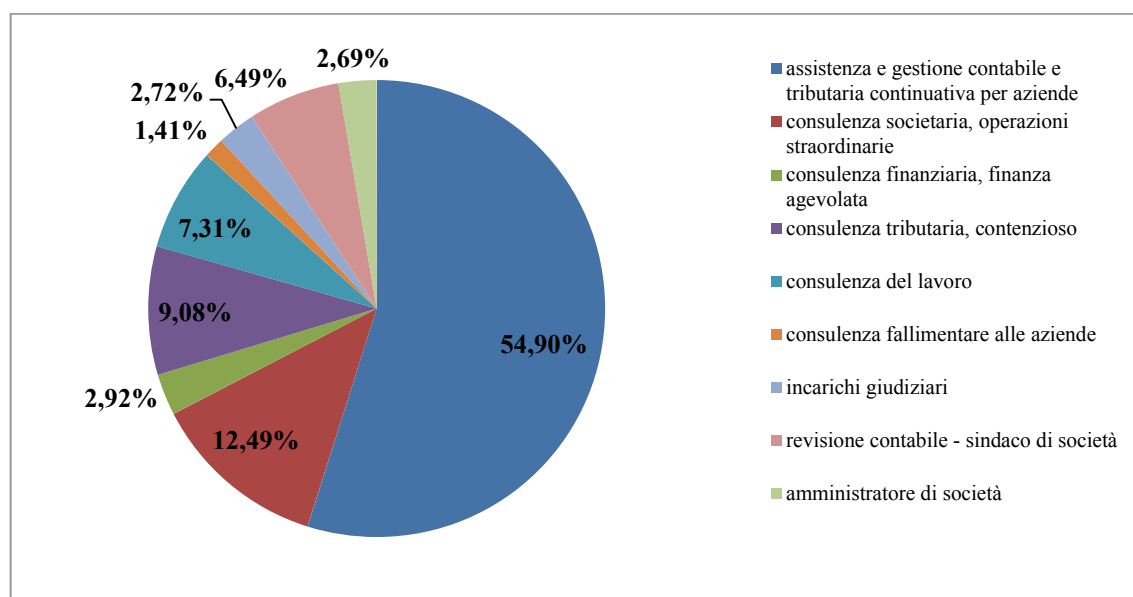


Grafico 4. I principali servizi erogati in percentuale del fatturato.

Il grafico 4 evidenzia invece i principali servizi erogati, calcolati in percentuale sul fatturato.

Differentemente dalle precedenti ricerche, in questo caso si è ritenuto di calcolare la percentuale dei servizi sul fatturato, piuttosto che richiedere in maniera più semplicistica quali siano i servizi erogati, con la finalità di comprendere in quale

percentuale gli studi professionali svolgono attività più o meno connesse agli standard professionali od agli interventi legislativi.

È infatti interessante notare la forte dipendenza (quasi il 55%) dai servizi continuativi contabili e fiscali; percentuale che arriva quasi al 64% se cumulata con i servizi di contenzioso tributario (9%).

Le attività a minore dipendenza da standard professionali ed interventi legislativi (consulenza societaria e consulenza finanziaria), invece, sono praticamente “relegate” a ruoli di secondaria importanza (rispettivamente 12% e 3% circa).

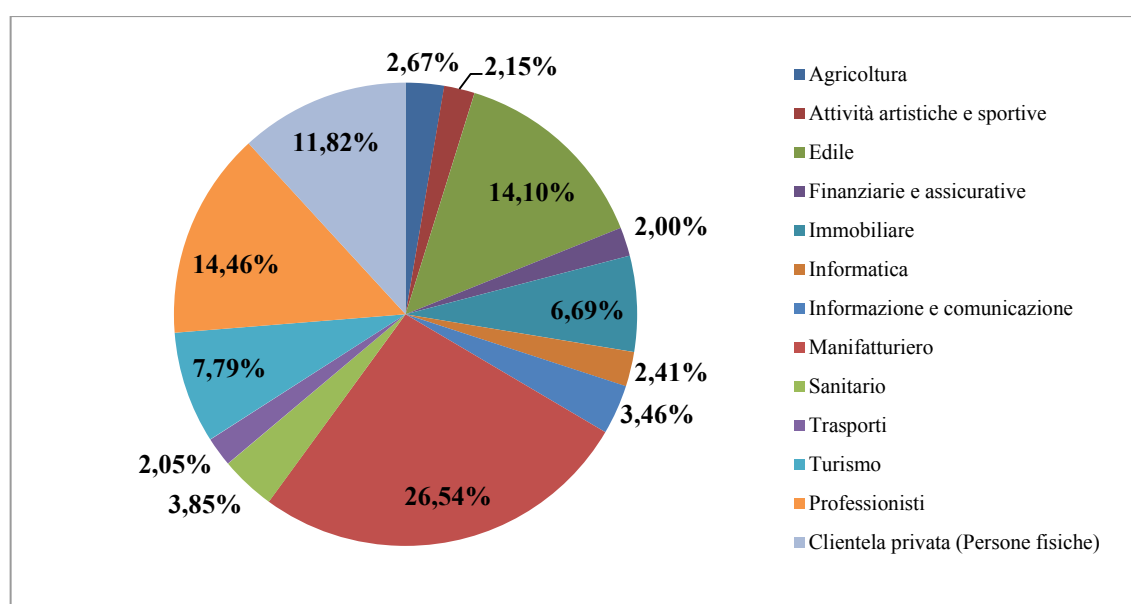


Grafico 5. I principali settori di appartenenza della clientela in percentuale del fatturato.

Un'altra domanda è stata invece posta per conoscere i principali settori di appartenenza della clientela, calcolati anche in questo caso in percentuale del fatturato.

Questa domanda è stata posta non solo con la finalità di conoscere la composizione del portafoglio clienti degli studi professionali, ma anche con la finalità di verificare quale percentuale del settore di appartenenza della clientela fosse legato ad elevati tassi di innovazione, per comprendere se questo particolare legame potesse in qualche modo influenzare anche il tasso di innovazione dello studio professionale sia in termini di dotazione tecnologica che in termini di procedure.

Secondo i dati ISTAT 2014 (su biennio 2010-2012), i settori che investono maggiormente in innovazione sono il farmaceutico, la fabbricazione di mezzi di trasporto e la fabbricazione di computer ed altri prodotti di elettronica.

Se si confrontano questi dati con quelli emergenti dal questionario, si noter  che i principali settori innovativi riportati dall'ISTAT sono invece trascurati come clientela dei servizi professionali. Dai risultati, infatti, sembra che la clientela servita in questi settori rappresenti sul fatturato dello studio professionale le seguenti percentuali: informatica 2,5% circa; informazione e comunicazione 3,5% circa; sanitario inferiore al 4%; mentre andrebbe approfondito lo spaccato del settore manifatturiero (oltre 26%) per capire quale percentuale di questo settore   legato ad industrie pi  innovative.

Anche il settore agricolo, di recente individuato come un settore in forte crescita dal punto di vista innovativo,   trascurato dal settore professionale: la clientela servita in questo campo rappresenta meno del 3% del fatturato degli studi professionali.

Al tempo stesso, inoltre, si pu  notare come elevate percentuali di clientela servita siano legate ai clienti privati (persone fisiche) (12% circa) ed altri professionisti (oltre 14%): i principali servizi erogati a queste categorie di clienti sono tipicamente le contabilit  dei professionisti e la redazione di dichiarazioni fiscali (sia per i professionisti che per i clienti privati), dunque fortemente legati a standard professionali e interventi legislativi.

3.2 *Processi innovativi*

La seconda sezione   finalizzata all'analisi delle principali fonti e dei processi di innovazione, sia sotto l'aspetto tecnologico sia sotto l'aspetto della conoscenza.

La prima domanda di questa sezione ha chiesto ai partecipanti di indicare quale tra i seguenti elementi rappresenti secondo loro la principale fonte di innovazione.

principali fonti di innovazione	%
da elementi tecnologici	7,69%
dalla formazione professionale	20,51%
dalle pressioni istituzionali e altri fattori esterni	12,82%
dall'approccio strategico del professionista-titolare	58,97%

Tabella 4. Le principali fonti di innovazione.

Le risposte vedono come principale fonte l'approccio strategico del professionista-titolare (quasi 60%), seguito dalla formazione professionale (21% circa).

In merito alle risposte "pressioni istituzionali ed altri fattori esterni" e "approccio strategico del professionista-titolare"   stato chiesto, con due sub-domande, di indicare in maniera pi  specifica la fonte di innovazione.

In caso di risposta “pressioni esterne”, la principale risposta è stata “modifiche legislative” (circa 60%), seguita da “Agenzia delle Entrate” (oltre 20%).

Sorprendentemente l’opzione “pressioni esterne” è stata indicata solo dal 13% circa dei partecipanti.

L’inclusione di questa opzione aveva la finalità di verificare l’esistenza del fenomeno, già accennato nel corso del secondo capitolo, dell’isomorfismo, da un lato “coercitivo”, cioè legato a previsioni obbligatoriamente imposte, e dall’altro “normativo”, vale a dire legato a “prassi” che si consolidano nel Business System e che tendono ad influenzare i soggetti che ad esse ancora non si sono adeguate, così come i nuovi entranti, che finiscono per adeguarsi per legittimare la propria posizione nel contesto.

La forte prevalenza di risposte orientate su “modifiche legislative” e “Agenzia delle Entrate”, rispetto alla poca importanza sia stata riconosciuta alle “software house” ed alle “dotazioni tecnologiche dei colleghi concorrenti”, lascia intendere che nel settore oggetto di osservazione la tipologia prevalente di isomorfismo sia quella coercitiva, mentre evidentemente vi è un peso inferiore giocato dall’influenza di colleghi/concorrenti e delle software house.

In caso di risposta “approccio strategico del titolare”, è stato chiesto ai partecipanti quale tra le seguenti opzioni rappresentasse la principale fonte di innovazione: il rapporto di co-creazione con il cliente, la costituzione di network professionali (quindi di reti relazionali) con i colleghi, la creazione e la condivisione di conoscenza internamente allo studio.

La risposta principale è stata “la costituzione di network professionali” (45%), seguita da “co-creazione con il cliente” (33%) ed infine da “condivisione di conoscenza internamente allo studio” (22%).

Il risultato può condurre ad una riflessione sul fatto che, molto probabilmente, i professionisti riconoscono un ruolo più importante alla creazione di conoscenza dallo scambio di idee ed opinioni con altri professionisti esterni allo studio rispetto alla creazione ed alla condivisione di conoscenza con i collaboratori internamente al proprio studio.

Questa risposta, inoltre, unitamente all’osservazione del fatto che “gli elementi tecnologici” siano stati indicati in una percentuale inferiore all’8%, fa riflettere sull’importanza che viene principalmente riconosciuta all’aspetto relazionale che si genera nell’intrattenere rapporti con soggetti esterni alla propria organizzazione; rapporti che possono essere di rilevanza non solo professionale, ma anche istituzionale e

che evidentemente, nel settore dei servizi professionali, prevale anche sull'aspetto tecnologico.

3.2.1 Aspetti dell'innovazione legati alla tecnologia

Sotto l'aspetto tecnologico dell'innovazione, una prima domanda è stata posta in merito alla gestione dell'information technology, intesa come fase di progettazione e di manutenzione della dotazione tecnologica dello studio.

IT management	%
in-house	33,33%
affidata ad una società informatica	30,77%
affidata ad un tecnico di fiducia	35,90%

Tabella 5. Le modalità di gestione dell'informatizzazione dello studio professionale.

La tabella 5 mette in risalto come la gestione dell'informatizzazione venga principalmente assegnata ad un singolo tecnico di fiducia (quasi 36%), seguita dalla gestione in-house (33%).

Questo risultato è in linea con la struttura dimensionale "micro" degli studi professionali, che preferiscono affidarsi a tecnici di fiducia o gestire internamente i propri sistemi informativi (magari grazie alle competenze in campo informatico possedute stesso da uno dei professionisti).

In termini di investimenti in tecnologie informatiche, è stato chiesto di indicare il livello di investimenti in percentuale del fatturato.

Il risultato che emerge è che quasi il 50% dei partecipanti ha indicato come percentuale la forbice che va da 1% a 5%; solo il 15% ha risposto "oltre il 10%".

Inoltre, alla domanda "*Nell'anno in corso, e rispetto al 2013, gli investimenti in tecnologie ed innovazione nel suo studio sono...*", quasi il 60% ha risposto "invariati".

Invece, alla domanda "*La crescita tecnologica dello studio in che modo ha risentito delle modifiche legislative intervenute negli ultimi anni?*" oltre il 53% ha indicato "incrementata", confermando quanto accennato nel corso del secondo capitolo in merito all'innovazione tecnologica indotta dal contesto esterno.

Dal punto di vista dei sistemi utilizzati nel rapporto con la clientela, è stato chiesto ai partecipanti di indicare (con risposta multi-opzionale) quali fossero le principali forme di trasferimento dati.

transfert data systems	%
invio cartaceo	35,90%
email	94,87%
sistemi cloud (es. Dropbox, GoogleDrive, iCloud,...)	20,51%
programmi di file-sharing creati ad hoc	7,69%
area privata sul sito dello studio dedicata al cliente	12,82%

Tabella 6. Le principali modalità di trasferimento dati con la clientela.

Come messo in evidenza dalla tabella 6, il principale metodo di scambio dati con la clientela è l'utilizzo della email, seguito dall'invio cartaceo.

Sistemi maggiormente innovativi quali i sistemi Cloud, programmi di file-sharing creati ad hoc e le aree private sul sito dello studio appositamente dedicate alla clientela, ricoprono ruoli marginali, con utilizzo inferiore al 20%.

Un'ultima domanda sugli aspetti tecnologici è stata posta in merito alla archiviazione delle pratiche.

Dalle risposte emerge che l'archiviazione avviene ancora in maniera preponderante (oltre il 53% dei casi) in formato cartaceo, seguito al 41% dalla copia digitale con conservazione del cartaceo, mentre solo nel 5% dei casi l'archiviazione avviene in formato digitale senza conservazione del cartaceo.

3.2.2 Aspetti dell'innovazione legati alla conoscenza

Dal punto di vista della conoscenza, è stato chiesto ai partecipanti di indicare quali iniziative di formazione sono promosse dallo studio professionale (con esclusione dell'attività di formazione professionale continua obbligatoria prevista dagli Ordini territoriali).

iniziative di formazione promosse	%
No	66,67%
Sì, master e corsi specifici sulla professione	15,38%
Sì, master e corsi su tematiche affini ma non specifiche sulla professione	2,56%
Sì, entrambi	15,38%

Tabella 7. Possibili iniziative di formazione promosse dallo studio professionale.

Il dato principale che emerge è che per oltre i due terzi dei casi, lo studio professionale non promuove corsi di formazione per i propri collaboratori.

Come sopra accennato nel caso dell'approccio strategico del titolare, in termini di conoscenza, maggiore risalto è stato dai partecipanti al rapporto di co-creazione con il

cliente ed alla costituzione di network professionali con i colleghi, mentre sembra essere posta in secondo piano la creazione e la condivisione di conoscenza internamente allo studio.

Questo dato può essere commentato, in parte, facendo riferimento al fatto che, come nel caso delle imprese manifatturiere italiane, costituite per oltre il 90% da imprese familiari di medio-piccole dimensioni, anche nel caso dei servizi professionali, costituiti da un numero limitato di professionisti, la condivisione di conoscenza interna è strettamente legata al rapporto che intercorre tra i membri, e pertanto capita spesso che vi sia un basso grado di trasferimento conoscenze tra un professionista e l'altro, in particolare dal titolare al nuovo entrato.

Altro commento su questo aspetto, come sopra evidenziato, può essere legato alla maggiore importanza che viene assegnata alla conoscenza generata dalla relazione con soggetti esterni, ai quali probabilmente viene riconosciuta maggiore esperienza rispetto a collaboratori più giovani presenti internamente allo studio professionale.

Sul tema "ingresso nuove generazioni", è stato chiesto ai partecipanti di indicare se ritengono che l'ingresso di nuove generazioni abbia influito o meno sul grado di innovazione dello studio professionale: oltre i due terzi ha risposto "no".

Tale risposta può essere parzialmente interpretata come il precedente punto: è probabile che alle nuove generazioni non venga dato spazio e modo di incidere sulla vita dello studio; d'altra parte è anche possibile che, *a contrario*, i nuovi entrati non si lascino coinvolgere e che dunque decidono di "auto-escludersi" dalla gestione quotidiana dello studio (scelta probabilmente legata anche al loro status inferiore che potrebbe farli sentire a disagio e che non consente loro di intrattenere un rapporto "libero" nei confronti del titolare e degli altri colleghi).

Un'ultima domanda è stata posta sul valore economico creato dagli studi professionali, per conoscere quale soggetto nel business system professionale benefici, secondo i professionisti, del maggior valore creato.

Quasi il 50% dei partecipanti ha indicato lo studio professionale, seguito al 40% dal cliente ed all'11% circa dalle software house.

3.2.3 Il concetto di innovazione

La domanda aperta specifica sul concetto di innovazione, come già accennato, è stata posta per apprendere come fosse percepito questo concetto dai soggetti direttamente

coinvolti nel quotidiano della vita professionale; si è scelto, pertanto, di non porre una domanda con risposte pre-selezionate.

Le risposte più ricorrenti a tale domanda mettono in relazione il grado di innovazione alla capacità di relazione e di comunicazione detenute dal professionista; altre ancora evidenziano l'importanza di specializzarsi in una determinata nicchia e l'importanza di adottare un approccio strategico.

Altre risposte sono invece legate agli aspetti tecnologici, all'utilizzo di sistemi hardware e software aggiornati.

Infine, in percentuale più bassa, ma comunque importante, alcune risposte hanno evidenziato il ruolo che svolgono le istituzioni, le leggi e la burocrazia nel limitare il grado di innovazione dei servizi professionali.

A titolo di esempio, si riportano di seguito alcune delle risposte ricevute:

- *“Capacità della struttura di utilizzare al meglio al tecnologia disponibile e quindi dare risposte di qualità in tempi accettabili. Inoltre, non di secondaria importanza, la capacità comunicativa e relazionale del professionista nei rapporti.”;*
- *“Capacità di visione globale dei problemi della clientela e dei mezzi occorrenti a risolverli, con utilizzo di procedure e supporti informatici elettronici e multimediali.”;*
- *“Specializzarsi in settori di nicchia.”;*
- *“Condizionato dal ruolo della P.A.”;*
- *“Ricerca delle nuove esigenze del cliente.”;*
- *“Aggiornamento tecnologico costante.”.*

Un'ultima domanda è stata posta per comprendere se i professionisti ritengono che investire in tecnologia ed innovazione possa rendere “più tangibile” il servizio erogato al cliente. Circa il 70% ha risposto sì.

Questo risultato ha un significato anche indiretto, perché rendere più tangibile un servizio passa necessariamente per il rapporto con il cliente; l'importanza che viene riconosciuta dai professionisti su questo tema mette quindi in evidenza da un lato la necessità di ricorrere all'innovazione come strategia per il coinvolgimento del cliente, dall'altro la centralità del ruolo del cliente stesso.

4 Conclusioni

Il quadro che emerge dai risultati del questionario, è un quadro che vede una grande maggioranza di studi professionali di dimensioni piccole, se non addirittura “micro”.

Inoltre, dalle domande specifiche sulle tecnologie risalta che gli studi professionali investono relativamente poco in Information Technology e che il ricorso a sistemi di scambio dati relativamente poco innovativi avviene ancora in maniera preponderante rispetto a sistemi più innovativi.

Anche il fatto che venga dato maggior peso alle relazioni esterne con altri colleghi piuttosto che alla creazione e condivisione interna al proprio studio professionale (con scarsa considerazione delle nuove generazioni), è indicativo di come il professionista ricerchi maggiormente fonte di innovazione all'esterno del proprio studio.

La tabella che segue riassume alcuni degli indicatori illustrati nel paragrafo precedente.

indicatori	%
Studi professionali individuali	72%
Studi professionali con numero di professionisti da 0 a 3 *	72%
Studi professionali che non promuovono corsi di formazione **	67%
Studi professionali che si affidano ad un singolo tecnico di fiducia o che gestiscono internamente l'IT	69%
Studi professionali che hanno investito dall'1% al 5% in IT	49%
Professionisti che ritengono che le nuove generazioni non abbiano avuto impatto sull'innovazione dello studio professionale	67%
Scambio di file ed informazioni con la clientela via email	95%
Archiviazione delle pratiche in formato cartaceo	54%

Tabella 8. Alcuni indicatori dello stato attuale degli studi professionali in Italia.

(* escluso il professionista-titolare; ** esclusi i corsi di formazione professionale continuativa)

Questi indicatori, presi in considerazione insieme alla matrice “strategia-innovazione” illustrata in chiusura del capitolo precedente (riproposta di seguito in figura 1), conducono alla conclusione che maggiore importanza viene data a quella che potrebbe essere definita come “strategia relazionale”, basata sul rapporto con altri colleghi e sulla costituzione di reti relazionali professionali; in seconda battuta, sempre in ottica di una relazione inter-organizzativa, assume importanza anche il rapporto di co-creazione con il cliente, anche se lo scambio di dati ed informazioni resta fondamentalmente basato su sistemi relativamente poco innovativi.

Relazione inter-organizzativa	Creazione di reti professionali	Rapporto con il cliente
Relazione intra-organizzativa	Interazione con i partner/collaboratori	Gestione delle risorse
	Dimensione collettiva	Dimensione individuale

Figura 1. La matrice “strategia-innovazione”. (Fonte: elaborazione propria)

La scarsa attenzione alla dimensione intra-organizzativa può essere legata al discorso, già accennato in precedenza, della bassa propensione del professionista ad essere anche “manager del proprio studio professionale”.

Considerando che il ruolo manageriale, anche in altre tipologie di impresa, generalmente è più orientato alla relazione esterna che alla gestione interna, la soluzione ottimale da ricercare in uno studio professionale di medie dimensioni (tra i 7 ed i 10 addetti) potrebbe essere quella di individuare una figura professionale in grado di gestire lo studio e lasciare al professionista-titolare il “compito” di intrattenere le necessarie relazioni istituzionali e professionali con il contesto esterno, mentre in studi professionali di dimensioni inferiori sarà necessario che il professionista titolare curi con particolare attenzione anche l’aspetto relazionale interno allo studio.

5 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

I limiti della ricerca presentata in questo capitolo possono essere rinvenuti in primis nella metodologia adottata.

L’adozione del questionario online, come già accennato, può risultare un limite in relazione alle risposte che i soggetti partecipanti possono dare in termini di partecipazione emotiva e di veridicità di quanto indicato.

Questo limite può essere parzialmente superato utilizzando come metodologia le interviste di persona, anche se questa modalità risulta riduttiva in termini di possibili numeri di intervistati raggiungibili.

Possibili sviluppi futuri per questa ricerca sono invece rinvenibili sicuramente nell’estensione del campione di riferimento e nel tentativo di ampliare il discorso anche ad altre categorie professionali.

Dal punto di vista di specifiche tematiche che possono essere maggiormente approfondite da ricerche future, possono risultare interessanti questi spunti:

- La tematica dell'influenza esercitata dalla clientela, in termini di dotazioni tecnologiche e di procedure di erogazione di uno specifico servizio richiesto;
- La tematica dell'influenza delle leggi e degli standard professionali, in termini non solo di dotazioni richieste obbligatoriamente, ma anche di tipologia e di quantità di servizi da erogare;
- La tematica relativa al ruolo svolto dalle Associazioni Professionali (gli Ordini), in termini di formazione post-laurea ed in itinere come formazione professionale obbligatoria continua;
- Un'analisi più approfondita sui rapporti interni allo studio per comprendere se effettivamente viene data poca rilevanza alla condivisione e creazione di conoscenza internamente allo studio.

6 Bibliografia

Austin E.K., "Guidelines for the Developing of Continuing Education Merings for Nurses", Appleton-Century-Crofts, New York, 1981.

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), "Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici", Giugno 2011.

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) e Fondazione Nazionale Commercialisti, "RAPPORTO 2014 sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili", 2014.

Gordon R.L., "Interviewing: Strategy, Techniques and Tactics", Dorsey Press, Illinois, 1975.

Indagine Aristeia, "Statistiche sui dottori commercialisti – iscritti 2001", ottobre 2002.

Indagine Aristeia, "Sondaggio sull'evoluzione dell'attività di dottore commercialista. La professione tra regole e mercato: aspettative e propensioni per il futuro", dicembre 2007.

Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (IRDCEC), "L'evoluzione della professione di commercialista. Indagine statistica 2012", a cura di Tommaso di Nardo, Gruppo 24 Ore, 2012.

Istituto Nazionale della Statistica (ISTAT), “L’innovazione nelle imprese. Anni 2010-2012.”, Statistiche Report, 4 dicembre 2014.

Vehovar V., Lozar Manfreda, K. “Overview: Online Surveys”, In Fielding N., Lee R. M., Blank G., “The SAGE Handbook of Online Research Methods”, London: SAGE, pp. 177–194, 2008.

7 Appendice

Di seguito si riporta il testo del questionario utilizzato per la ricerca.

Questionario sull'innovazione nei servizi professionali erogati da Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

A) DINAMICHE STRUTTURALI/ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

- 1 Selezioni il suo status all'interno dello studio professionale:
 - *Titolare*
 - *Associato*
 - *Collaboratore*

- 2 Selezioni il suo titolo di studio:
 - *Diploma di Ragioneria*
 - *Laurea Triennale*
 - *Laurea Magistrale*
 - *Master oppure formazione avanzata specifica(in materie quali ad es. accounting, diritto tributario, etc..- formazione avanzata)*

- 3 Indicare la tipologia dello studio professionale:
 - *Individuale*
 - *Associato*

- 4 Indicare l’anno di costituzione dello studio:

- 5 Selezioni l'area geografica dove è situato lo studio:
 - *Nord*
 - *Centro*
 - *Sud*
 - *Isole*

- 6 Quanti collaboratori sono presenti nello studio in cui lavora?
 - *Nessun collaboratore*
 - *1-3*

- 4-6
- 7-10
- 10+

7 Indicare in percentuale sul fatturato le principali attività svolte dallo studio (0% ~ 100%):

- Assistenza e gestione contabile e tributaria continuativa per aziende
- Consulenza societaria, operazioni straordinarie
- Consulenza finanziaria, finanza agevolata
- Consulenza tributaria, contenzioso
- Consulenza del lavoro
- Consulenza fallimentare alle aziende
- Incarichi giudiziari
- Revisione contabile – sindaco di società
- Amministratore di società

8 Indicare in percentuale sul fatturato i principali settori di appartenenza della clientela (0% ~ 100%):

- Agricoltura
- Attività artistiche e sportive
- Edile
- Finanziarie e assicurative
- Immobiliare
- Informatica
- Informazione e comunicazione
- manifatturiero
- Sanitario
- Trasporti
- Turismo
- Professionisti
- Clientela privata (Persone fisiche)

B) PROCESSI INNOVATIVI

9 Come definirebbe il concetto di innovazione nell'ambito dei servizi professionali?

(Domanda a risposta aperta)

10 Ritieni che il tasso di innovazione di uno studio professionale dipenda maggiormente:

- Da elementi tecnologici
- Dalla formazione professionale
- Dall'approccio strategico del professionista-titolare
- Dalle pressioni istituzionali e altri fattori esterni

10.1 **In caso di risposta “approccio strategico del professionista”**, quale ritieni sia la principale fonte di innovazione?

- Il rapporto di co-creazione con il cliente

- *La costituzione di network professionali con i colleghi*
- *La creazione e la condivisione di conoscenza internamente allo studio*

10.2 **In caso di risposta “fattori esterni”**, quale ritiene sia la principale fonte di influenza?

- *Modifiche legislative*
- *Agenzia delle Entrate*
- *Software house*
- *Emulazione dotazioni tecnologiche dei colleghi-concorrenti*

11 Oltre le attività di formazione continua, lo studio promuove la partecipazione ad ulteriori iniziative di formazione per il personale?

- *No*
- *Sì, Master e corsi specifici sulla professione*
- *Sì, master e corsi su tematiche affini ma non specifiche sulla professione (ad es. corsi di informatica, lingue, etc..)*
- *Sì, entrambe le tipologie*

12 L'ingresso di nuove generazioni nello studio ha condotto all'introduzione di cambiamenti che hanno influito sull'innovazione?

- *SI*
- *NO*

13 L'informatizzazione dello studio in cui lavora è gestita:

- *in-house*
- *affidata ad una società informatica*
- *affidata ad un tecnico di fiducia*

14 Rispetto al fatturato dello studio, l'investimento in tecnologie ed innovazione incide per:

- *0%*
- *1 a 5%*
- *6 a 10%*
- *oltre 10%*

15 Nell'anno in corso, e rispetto al 2013, gli investimenti in tecnologie ed innovazione nel suo studio sono:

- *Aumentati*
- *Invariati*
- *Diminuiti*

16 La crescita tecnologica dello studio in che modo ha risentito delle modifiche legislative intervenute negli ultimi anni?

- *È stata limitata*
- *È rimasta invariata*
- *È incrementata*

17 Le modifiche introdotte dalle recenti leggi, le percepisce maggiormente come:

- *Un ostacolo*

- *Un'opportunità*

18 Nel rapporto con i clienti quali sistemi utilizzate per il trasferimento dati?
(Scelta multi-opzionale)

- *Invio cartaceo*
- *Email*
- *Sistemi Cloud (es.Dropbox,Googledrive,iCloud,...)*
- *Programmi di file-sharing creati ad hoc*
- *Area privata sul sito dello studio dedicata al cliente*

19 Il processo di archiviazione delle pratiche avviene:

- *In formato cartaceo*
- *In formato digitale con conservazione del cartaceo*
- *In formato digitale senza conservazione del cartaceo*

20 Ritieni che investire in tecnologia ed innovazione possa rendere “più tangibile” il servizio erogato dal professionista al cliente?

- *SI*
- *NO*

21 Quale soggetto ritiene ottenga maggiori benefici dalla creazione di valore nel sistema dei servizi professionali?

- *Lo studio professionale*
- *Le software house*
- *Il cliente*
- *Altro (specificare)*

CONCLUSIONI

L'analisi del caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia, con specifico riferimento alle tematiche dell'organizzazione e dell'innovazione, è stata effettuata ricorrendo a quattro diverse metodologie, una per ogni capitolo della tesi.

Il primo capitolo, di stampo teorico, ha analizzato l'exkursus storico del concetto di "innovazione di servizio", soffermandosi su alcuni dei principali fattori abilitanti l'innovazione di servizio quali la conoscenza e l'apprendimento, oltre ad aver sottolineato il problema della riproducibilità dell'innovazione, da un lato come fattore che permette la diffusione dell'innovazione stessa, dall'altro come fattore che riduce la durata del vantaggio competitivo da essa derivante.

Risulta, difatti, maggiormente difficile per un'impresa di servizi, rispetto ad un'impresa manifatturiera, mantenere per lungo tempo sui concorrenti il vantaggio su "come si fa" qualcosa (in questo caso erogare un servizio).

Ed è ancor più difficile nel settore delle professioni, dove la maggior parte dei servizi erogati dipendono fortemente da standard professionali o da previsioni legislative, soprattutto in Italia dove queste ultime sono sempre state numerose, confuse e molte volte tra di esse in contrasto, rendendo spesso incerto l'esito dell'erogazione di un dato servizio.

Il secondo capitolo ha analizzato più in dettaglio i servizi professionali, presentando una prima parte più teorica ed una seconda parte incentrata sull'analisi dei dati derivanti dal contesto italiano dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili tratti da precedenti ricerche effettuate dall'Istituto di Ricerca Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, con una comparazione con i principali Paesi Europei (Francia e Germania) e del mondo Anglosassone (Stati Uniti e Regno Unito).

La prima parte ha illustrato le principali caratteristiche dei servizi professionali, con particolare riferimento al tema della standardizzazione e della regolamentazione della professione.

La standardizzazione, in generale, può essere vista sotto due aspetti: un primo aspetto riguarda la possibilità di efficientare i costi tramite procedure standardizzate ed economie di scala; un secondo aspetto riguarda invece il lato negativo della standardizzazione, vale a dire la rigidità che le procedure standard creano, riducendo sia

la personalizzazione del prodotto/servizio, sia la flessibilità e la possibilità di rispondere ad un problema di carattere non routinario.

Altro tema importante nel contesto professionale, è la regolamentazione.

In quest'ambito il Legislatore, gli Organismi di Emanazione degli Standard Professionali (Nazionali ed Internazionali) e le Associazioni Professionali hanno un ruolo rilevante nel determinare le “regole di base” di funzionamento della professione.

In particolare i primi due soggetti creano e modificano le leggi e gli standard che regolano la professione, mentre le Associazioni Professionali dovrebbero fungere da “sindacato” dei professionisti e dare il proprio parere su come le leggi, le regole e gli standard introdotti o modificati funzionino o meno, limitando, quindi, l'effetto diretto e travolgente che modifiche di rilevante importanza possono avere direttamente sull'attività svolta dai professionisti e (in)direttamente sulle imprese e sugli altri soggetti clienti dei professionisti.

Questa funzione “cuscinetto” non ha sempre gli effetti desiderati: talvolta perché non “praticata” dalle Associazioni Professionali, talvolta perché comunque il Legislatore non ne tiene conto. Il risultato è che il ruolo di protezione che dovrebbero svolgere le Associazioni Professionali (si veda a tal proposito Greenwood et al., 2002) spesso viene meno, ed è probabilmente per questo motivo che oggi, in maniera provocatoria, come accennato nel corso del secondo capitolo, i Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili vedono sé stessi (e vengono visti dall'esterno) come “quasi-dipendenti” dell'Agenzia delle Entrate, nei fatti svolgendo in via telematica numerosi adempimenti che in precedenza venivano svolti dai dipendenti dell'Agenzia in sede.

Altro ruolo particolarmente influente giocato nel Business System professionale, è quello delle Software House.

Questa particolare categoria di fornitori, come già accennato, gode di un particolare potere contrattuale, rispetto ad altri fornitori, dovuto all'oligopolio in cui operano: è infatti vero che le case produttrici di software (o almeno di software di alto livello) utilizzabili dai professionisti per l'espletamento dei propri servizi (moduli contabilità, bilancio e dichiarativi) si contano sulle dita di una mano.

Il risultato di questo oligopolio è che i prezzi praticati sono pressoché simili, limitando al professionista la libertà di scelta del fornitore solo sulla base di parametri tecnici (come la complessità del programma, i tempi di risposta alla segnalazione di malfunzionamenti ed i tempi di aggiornamento del programma in seguito a modifiche legislative).

La parte finale del secondo capitolo, come sopra accennato, ha invece presentato i numeri principali del caso italiano e la comparazione di questi ai numeri rinvenibili in alcuni dei principali Paesi nel contesto internazionale (Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito).

Dal punto di vista “interno”, il contesto italiano presenta un’elevata competizione, con un tasso di crescita del numero di iscritti all’Albo Professionale negli ultimi 20 anni pari al 163%.

I dati presi in considerazione per la comparazione con le altre realtà sono il numero di iscritti negli Albi Professionali ed il numero di imprese operanti nei singoli Paesi.

Partendo da questi dati, si è pensato di rielaborarli mediante un indice che esprimesse il “grado di competitività”: questo indice, che potrebbe essere definito come rapporto professionista per imprese (*P/I ratio*), definisce, appunto, il numero di imprese per singolo professionista.

La tabella che segue riassume il calcolo di questo indice per i singoli Paesi analizzati.

Paese	Professionisti	Imprese	Rapporto
Italia*	115.067	5.664.828	1:49
Germania**	14.345	3.649.397	1:254
Francia***	19.000	3.871.957	1:203
Stati Uniti****	400.086	22.139.615	1:55
Regno Unito*****	120.077	2.344.845	1:20

Tabella 1. Rapporto professionisti/imprese in Italia, Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito

(*Fonte: dati IRDCEC 2014 e Unioncamere 2014)

(**Fonte: Statista, Das Statistik Portal – Leuphana Universität, <http://de.statista.com/>, 2013)

(***Fonte: Ordre des Experts-Comptables de France e Institut national de la statistique et des études économiques, <http://www.insee.fr/>, 2012)

(****fonte American Institute of Chartered Public Accountants, 2014 e United States Census Bureau, 2013)

(*****fonte Institute of Chartered Accountants of England and Wales e Office For National Statistics, 2013)

Come è possibile notare dalla tabella, Germania e Francia presentano un contesto molto meno competitivo rispetto all’Italia, mentre Stati Uniti e Regno Unito mostrano un contesto molto più simile a quello italiano.

La principale differenza è invece rilevabile unendo questi dati ai dati relativi al fatturato medio di un professionista nei diversi Paesi.

Paese	Rapporto	Fatturato medio	Conversione al 31.12.2014
Italia	1:49	€ 59.187*	-
Germania	1:254	€ 65.519**	-
Francia	1:203	€ 100.000***	-
Stati Uniti	1:55	\$ 65.080****	€ 53.785
Regno Unito	1:20	£ 113.900*****	€ 146.621

Tabella 2. Rapporto professionisti/impres e fatturato medio in Italia, Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito

(*Fonte: CNDCEC e Fondazione Nazionale Commercialisti 2014 su dati 2012)

(**Fonte: <http://www.payscale.com>, 2014)

(***Fonte: <http://www.payscale.com>, 2014)

(****fonte U.S. Bureau of Labor Statistics, 2013)

(*****fonte Institute of Chartered Accountants of England and Wales, 2013)

Dai dati mostrati dalla tabella è infatti possibile rilevare che gli Stati Uniti si confermano come contesto piuttosto simile a quello italiano, anche dal punto di vista del fatturato medio; il Regno Unito, invece, nonostante un grado di competitività più elevato di quello italiano (vale a dire un numero inferiore di imprese per singolo professionista), presenta un fatturato medio ben più alto (oltre il doppio).

Germania e Francia, infine, si confermano anche dal punto di vista del fatturato medio più profittevoli del contesto italiano (anche se il contesto tedesco non di molto).

Il terzo capitolo ha presentato, invece, i risultati di una literature review con la finalità di analizzare gli studi già esistenti in letteratura sulle tematiche di imprenditorialità ed innovazione nelle “professional service firms”.

Nel lavoro di review sono state utilizzate quattro coppie di parole chiave (“*entrepreneurship*” AND “*professional service firms*”, “*entrepreneurship*” AND “*accounting firms*”, “*innovation*” AND “*professional service firms*”, “*innovation*” AND “*accounting firms*”) nei motori di ricerca di 20 journals selezionati nel ranking A di AIDEA (10 journals nelle aree “Management” e “Organization” e 10 journals nell’area “Accounting & Control”; per l’elenco in dettaglio si veda la tabella 1 nel capitolo 3).

Il risultato della ricerca ha permesso di costruire una matrice sulla base dei principali approcci individuati dai lavori già esistenti in letteratura, e che, sostanzialmente, individua quattro principali strategie per innovare nelle imprese professionali.

La figura 1 ripropone la matrice, che è possibile definire come “matrice strategia-innovazione” costruita in base a due criteri: la tipologia di relazione (intra-organizzativa o inter-organizzativa) e la dimensione “soggettiva” (individuale o collettiva).

Relazione inter-organizzativa	Creazione di reti professionali	Rapporto con il cliente
Relazione intra-organizzativa	Interazione con i partner/collaboratori	Gestione delle risorse
	Dimensione collettiva	Dimensione individuale

Figura 1. La matrice “strategia-innovazione”. (Fonte: elaborazione propria)

Come già illustrato al termine del terzo capitolo, le relazioni inter-organizzative fanno riferimento a quelle strategie innovative che si fondano sul rapporto con l’esterno.

In base alla diversa dimensione, collettiva o individuale, è possibile individuare rispettivamente la creazione di network professionali (vale a dire creazione di una rete di relazioni con Istituzioni, Associazioni Professionali ed altri professionisti) ed il rapporto con il cliente.

Questo tipo di strategie, dunque, si affidano a soggetti esterni per ricercare elementi di novità da riportare o riadattare all’interno dello studio professionale.

Le strategie basate invece su relazioni intra-organizzative sono fondate sulle dinamiche organizzative interne all’impresa; in questo caso in base alla dimensione collettiva o individuale sarà possibile riscontrare rispettivamente l’interazione con i partner/collaboratori e le strategie fondate sulla gestione delle risorse.

L’interazione con i partner/collaboratori può innescare processi innovativi grazie alla creazione di nuova conoscenza mediante la condivisione di idee, di conoscenza e di esperienze pregresse che ogni singolo professionista può portare come “bagaglio personale” all’interno dello studio professionale.

Il quarto ed ultimo capitolo ha analizzato lo specifico caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia, mediante l’utilizzo di un questionario somministrato online ad oltre 3,400 Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili appartenenti a 25 Ordini territoriali diversi.

Il questionario è stato strutturato in due sezioni.

La prima sezione è stata dedicata alle caratteristiche organizzative e strutturali dello studio professionale, quali:

- status del professionista intervistato (in termini di posizione nello studio – titolare, associato, collaboratore – e di titolo di studio posseduto);

- il numero di professionisti presenti nello studio;
- la localizzazione territoriale;
- l'anno di costituzione dello studio;
- la composizione del portafoglio-clienti e dei servizi offerti in percentuale del fatturato.

La seconda sezione è stata invece dedicata ai processi innovativi, con domande finalizzate a conoscere sia aspetti tecnologici dell'innovazione nello studio professionale, sia aspetti legati maggiormente alla “conoscenza”, tra cui:

- quale sia la principale fonte di innovazione secondo il professionista (elementi tecnologici, la formazione, l'approccio strategico del titolare, le pressioni esterne);
- iniziative di formazione promosse dallo studio professionale (esclusa la formazione continua professionale obbligatoria);
- l'impatto dell'ingresso di nuove generazioni nello studio;
- le modalità di gestione dell'informatizzazione dello studio;
- gli investimenti in tecnologia ed innovazione in percentuale del fatturato;
- le modalità di scambio informazioni e dati con la clientela;
- le modalità di archiviazione delle pratiche.

Il quadro che emerge dai risultati del questionario, è un quadro che vede una grande maggioranza di studi professionali di dimensioni piccole, se non addirittura “micro”.

Inoltre, dalle domande specifiche sulle tecnologie risalta il fatto che gli studi professionali investono relativamente poco in Information Technology e che il ricorso a sistemi di scambio dati relativamente poco innovativi avviene ancora in maniera preponderante rispetto a sistemi più innovativi.

Anche il fatto che venga dato maggior peso alle relazioni esterne con altri colleghi piuttosto che alla creazione e condivisione interna al proprio studio professionale (con scarsa considerazione delle nuove generazioni), è indicativo di come il professionista ricerchi maggiormente fonte di innovazione all'esterno del proprio studio.

Come evidenziato anche da Noordegraaf (2011), poiché il mondo delle professioni sta mutando velocemente (come del resto tutto il contesto economico internazionale), è necessario che i professionisti adottino non solo un approccio relazionale e dinamico (in

quanto questo già avviene, stante l'importanza che viene assegnata alla "relazione" in ambito professionale), ma anche una mentalità da "manager di sé stessi".

Ciò significa che il professionista non dovrà più vedersi solo come consulente dei propri clienti, ma dovrà necessariamente vedersi anche come "imprenditore" del proprio studio professionale per ricercare quelle migliori opportunità che permettano alla propria impresa di sopravvivere in un contesto sempre più competitivo e sempre più confuso ed instabile dal punto di vista legislativo.

In qualità di imprenditore, quindi, il professionista dovrà prestare attenzione soprattutto a due aspetti:

- 1) come cambia il mercato del lavoro in campo professionale (quindi gestire al meglio la fase di selezione del personale);
- 2) valutare i possibili rischi che si assume, in relazione all'impatto che questi possono avere sull'immagine e sulla reputazione sua e dello studio professionale.

Sulla base di queste riflessioni e di come si sta evolvendo la figura del professionista, ritengo sia fondamentale cogliere questa sfida di ripensare la professione alla luce delle nuove opportunità e criticità che offre l'attuale contesto, soprattutto in seguito ad un periodo di crisi che può consentire la possibilità di trovare nuovi spazi anche nel mercato dei servizi professionali.

CITAZIONI

Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C. R., "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Review*, 45, pp. 58–80, 2002.

Noordegraaf M., "Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues", *Organization Studies*, 32, 10, pp. 1349-1371, October 2011.

RINGRAZIAMENTI

Si dice che il tempo passi in fretta quando si sta bene e ci si diverte.

Tre anni di dottorato possono sembrare tanti, in realtà sono passati velocemente e questo sicuramente perché sono stati una bellissima esperienza.

Al termine di questo percorso, che mi ha fatto crescere professionalmente e personalmente, sono tante le persone che desidero ringraziare.

Primi tra tutti i professori Gianluigi Mangia e Riccardo Mercurio, perché sono persone meravigliose, che non mi hanno fatto sentire parte di un gruppo, ma di una famiglia: per la sintonia che c'è sempre stata, per le esperienze che mi hanno fatto vivere e per non avermi mai fatto sentire solo nell'arco di questo percorso.

Tutto ciò è stato possibile anche grazie a tutto il gruppo di Organizzazione Aziendale: Mariavittoria Cicellin, Isabella Bonacci, Paolo Canonico, Ernesto De Nito, Mario Pezzillo, Vincenza Esposito.

Un ringraziamento speciale voglio farlo a Mariavittoria, per essere stata la prima ad avermi introdotto nei...complessi... meccanismi universitari!

È stato bello, inoltre, scoprirsi più che colleghi, ma amici, con tutto il gruppo di dottorandi e assegnisti del DEMI: Giancarlo Agrillo, Luca Ferri, Alessandro Cirillo, Alessandra Iavazzi, Rosanna Spanò, Giovanni Landi, Nadia Di Paola, Ornella Papaluca, Davide Leonardi, Ingrid Pulcinelli, Giovanna Del Gaudio, Chiara D'Andrea, Enrico Di Taranto. Al di là di quello che ci sarà dopo il dottorato, resterà sempre e comunque un legame fortissimo.

Poi ci sono loro...ci sono sempre stati e sempre ci saranno...i miei migliori amici...Marcello, Sala, Vasto, Paolo e Mario...ormai dopo tanti ringraziamenti fatti nelle due tesi di laurea...posso solo dire che siete fantastici...siete la mia vita!

Francesco Ciampi e Bartolo Ricciardi...i miei amici del mare, compagni di tante estati, di tante risate, di tanti ricordi...con voi l'estate alla Baia...è un appuntamento imperdibile!!!

Senza dimenticare, poi, il gruppo "Nepal"...la "family"! Maria Giovanna, Fernanda, Giulia...e lui...il talento...Gigi! Sperando in tanti altri viaggi divertenti insieme!

E siccome il calcio è sempre stato "nei miei pensieri"...voglio citare anche loro...che rendono ogni martedì sera...un martedì "da leoni" (o da fiori d'arancio?!?!): Luigi

Cozzuto, Paolo Montefredini, Vincenzo De Franco, Giovanni Porrazzo, Sisto Tuccillo e Andrea Rey (con il suo pigiamino!).

Voglio ringraziare anche te, Dani, per questi anni trascorsi insieme...mi hai dato tanto...forse più di quanto potessi meritare...

Ultimi, non in ordine di importanza...anzi...proprio perché sono i più importanti...i miei genitori Gianni e Anna e la mia sorellina Alessia.

Sempre al mio fianco, sempre di sostegno, nei momenti più belli, ma anche in quelli più difficili ed anche (e soprattutto) quando esce fuori il mio “caratteraccio”...voi ci siete sempre...siete il mio cuore...