

**RIVISTA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI**

Anno LXIII Fasc. 2 - 2012

Carlo Bagnoli - Roberto Biloslavo

---

**L'INNOVAZIONE STRATEGICA  
NEI PICCOLI E MEDI STUDI  
COMMERCIALISTICI TRIVENETI**

---

Estratto



Milano • Giuffrè Editore



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

## L'INNOVAZIONE STRATEGICA NEI PICCOLI E MEDI STUDI COMMERCIALISTICI TRIVENETI

di CARLO BAGNOLI e ROBERTO BILOSLAVO

---

*The financial crisis imposes on the majority of firms to make radical changes to their business model through strategic innovation. Nowadays, more than ever, firms, especially SMEs, need the support of their trusted accountancy practices in order to rise to the competitive challenges they have to face. This, together with the field invasion of the « big four » and of the « second tier », means that the small and medium accountancy practices (SMPs) are also having to make radical changes to their business models. In this study, the current business models of Italian SMPs and their expected evolution have been investigated in order to find out if they can already support the strategic innovation of SMEs or, at least, if they will be able to do so in future. A cluster analysis carried out on 1,241 SMPs in north-east Italy has led to the identification of four SMP groups: 1) Passive Personals: these adopt a business model centred around the owner of the SMP; as they do not problematize the need to modify the model, they seem destined to offer fewer and fewer services to a decreasing number of less and less structured customers; 2) Reactive Personals: unlike the previous group, these see the need to modify their business model and may see surprisingly positive developments in future; 3) Passive Structured: these adopt a business model centred on the supply of services which, though not standardized, are not innovative. They do not problematize the need for change and thus seem destined to become « old glories »; 4) Reactive Structured: unlike the previous group, these see the need to modify their business model but aim for an incremental, rather than a radical, improvement.*

---

### 1. Introduzione.

Uno degli effetti forse meno evidenti ma sicuramente più profondi provocati dall'attuale crisi economico-finanziaria, consiste nell'imporre alla maggior parte delle imprese la radicale trasformazione del proprio modello di *business* attraverso l'attuazione di una innovazione strategica. Ad oggi le imprese, in particolare le PMI, necessitano quindi di supporti esterni per vincere le sfide competitive che si trovano ad affrontare. Tale opportunità, di concerto con la minaccia costituita dai grandi studi professionali che sempre più frequentemente si rivolgono alle PMI, sembrano imporre anche ai piccoli e medi studi commercialistici (PMS) l'attuazione di un'innovazione strategica. Nel presente lavoro si è analizzato quali sono gli attuali modelli di *business* dei PMS e la loro evoluzione attesa per verificare se sono o potranno essere funzionali nel supportare l'innovazione nelle strategie delle PMI.

In particolare, nel secondo paragrafo si è approfondito come l'attuale crisi abbia reso di fondamentale importanza per le PMI l'attuazione di un'innovazione strategica precisandone il significato e i processi necessari ad avviarla.

Nel terzo paragrafo si è invece approfondita la necessità per le PMI di supporti esterni al fine di innovare le loro strategie e come i PMS si trovino in posizione privilegiata per soddisfare tale necessità. Nel quarto paragrafo si è sostenuta l'opportunità/necessità per i PMS di innovare le loro strategie iniziando a offrire anche un meta-servizio di consulenza aziendale finalizzato a supportare l'avvio di processi d'innovazione strategica nelle PMI. Nel quinto paragrafo si sono riconosciuti gli attuali modelli di *business* dei PMS e la loro evoluzione attesa precisando il campione analizzato e la metodologia di analisi. Nel sesto e ultimo paragrafo si è riconosciuta la necessità anche per i PMS di supporti esterni utili ad innovare le loro strategie.

## **2. La necessità per le (piccole e medie) imprese di innovare le loro strategie.**

La crisi prima finanziaria e poi economica che a partire dal 2008 ha investito le imprese italiane (e non solo) ha accelerato un'evoluzione già in atto nel contesto competitivo. Infatti, già prima dell'avvento della crisi le imprese italiane si trovavano ad affrontare importanti sfide strategiche riconducibili a:

1. la *globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco* che aumenta l'intensità della competizione internazionale e che comporta una progressiva trasformazione dei prodotti in *commodities* con una conseguente erosione dei margini;
2. l'*evoluzione tecnologica* che riduce la vita dei prodotti;
3. *internet* che permette la riconfigurazione delle catene del valore e dei prodotti;
4. il *cambiamento del comportamento del consumatore* che è sempre più attento a contenuti immateriali quali la creatività, il *design* e la sostenibilità ricercando significati ed esperienze nuove.

La crisi ha quindi solo accentuato la necessità per tutte le imprese italiane di ridefinire il proprio modello di *business*. Alcune (poche) si possono limitare a perfezionarlo, la maggior parte, soprattutto quelle per cui il prezzo ha costituito in passato un'importante leva competitiva, sono tuttavia obbligate a modificarlo radicalmente attuando un'innovazione strategica (Lindgardt *et al.*, 2009).

Ma cosa significa innovazione strategica? E quali sono i processi necessari per avviarla?

Rispetto alla prima domanda, esistono molteplici definizioni di innovazione strategica (es.: Markides, 1997; Hamel, 1998; Govindarajan e Gupta, 2001). Tutte sembrano però convergere sul fatto che un'innovazione strategica si concretizzi nella ridefinizione di un nuovo modello di *business* anche attraverso la riconfigurazione della catena del valore esterna, così da creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, per-

metta un incremento di valore sia per l'impresa sia per il cliente. Il primo obiettivo è risolvere il paradosso tra valore e costo (Kim e Mauborgne 1997). Forse l'esempio più emblematico di innovazione strategica per le imprese italiane, considerato il settore di riferimento e la *governance* familiare, è Ikea. Mentre in Italia interi distretti produttivi sono quasi spariti (es.: il distretto della sedia di Manzano), Ikea è riuscita a rivoluzionare il settore dell'arredo arrivando nel 2010 a fatturare 23 miliardi di Euro attraverso 305 negozi in 38 paesi e 128.000 dipendenti.

Rispetto alla seconda domanda, i processi necessari per avviare un'innovazione strategica devono partire dalla ridefinizione dell'attuale modello di *business* ponendosi i seguenti quesiti relativi alla mappa del posizionamento strategico:

- *Chi* potrebbero essere i nostri clienti?
- *Che cosa* dovremmo offrire loro?
- *Come* potremmo fornirglielo con efficacia ed efficienza?

Viene naturale partire dall'analisi del Chi, per definire il Che cosa e quindi il Come. Il rischio però di partire dalle esigenze avvertite dai clienti è di non innovare per niente. Solitamente il cliente medio, ossia quello rappresentativo del target di clientela di riferimento, se interrogato sul prodotto nuovo desiderato, risponde descrivendo il prodotto vecchio migliorato nelle prestazioni e/o nelle condizioni di acquisto. Emblematica è la frase di Henry Ford: « Se avessi dovuto dare ai miei clienti ciò che mi chiedevano non avrei prodotto auto ma carrozze più grandi ». L'innovazione strategica avviene così più spesso invertendo questa sequenza di analisi.

Un'innovazione strategica si realizza quando un'impresa identifica un gap nella mappa del posizionamento strategico, decide di coprirlo e l'idea si sviluppa diventando un mercato di massa. L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì cambiare le regole del gioco (Markides, 1997). È un obiettivo che deve essere perseguito soprattutto dalle PMI perché le regole del gioco sono fissate dalle grandi imprese a favore di se stesse anche per rendere difficile alle piccole-medie la conquista di quote di mercato. Talvolta rendono difficile alle PMI anche solo partecipare al gioco. In questo senso la crisi impone di riscrivere tali regole in quasi tutti i settori e può rappresentare un'importante opportunità per le PMI di riformularle a proprio vantaggio sfruttando la loro maggiore rapidità.

La naturale resistenza organizzativa ma prim'ancora psicologica al cambiamento soprattutto da parte degli imprenditori di successo che tendono a rimanere ancorati ai loro tradizionali modelli di *business*, fa però sì che per avviare un'innovazione strategica si debba *in primis* partire dal riconoscimento della sua necessità: « A paradoxical result of long periods of success may be heightened organizational complacency, decreased organizational flexibility, and a stunted ability to learn » (Tushman, Newman, e Romanelli, 1986: p. 36). Le idee e le convinzioni dell'imprenditore sul modello di *business* da adottare sono generalmente tanto radicate nella sua mente da risultare

spesso inconse e quindi è molto difficile metterle in discussione (Barr, Stimpert e Huff, 1992). Pertanto solamente dopo un'attenta attività di confronto, riflessione e ri-elaborazione della visione strategica dell'impresa diventa significativo porsi i quesiti del Chi, Che cosa e Come (Coda, 1988).

### **3. La necessità per le PMI di supporti esterni per innovare le loro strategie.**

Date le loro limitate risorse e competenze interne, le PMI hanno bisogno di consulenti aziendali per sviluppare processi d'innovazione strategica ma soprattutto per riconoscerne *in primis* la necessità. Tuttavia, il ricorso da parte di un imprenditore a supporti esterni è di solito guidato dalla necessità. Questo per la sua generale riluttanza a sostenerne i costi, per la percezione talvolta di bassa qualità del consulente, per la ritrosia nel palesare le proprie difficoltà (Shaw, 2006), ma più in generale per la scarsa propensione a dedicare tempo e attenzione a temi non routinari (Gooderham *et al.*, 2004). Si è quindi di fronte a un circolo vizioso nel quale l'imprenditore ha bisogno di supporti esterni per riconoscere la necessità di innovare le strategie ma vi ricorre solo per soddisfare necessità già riconosciute. Tale *impasse* solitamente si interrompe quando la necessità di una innovazione strategica è palesata dalla riduzione delle performance aziendali. In quel momento, tuttavia, la situazione risulta di solito così compromessa da rendere impossibile l'avvio di processi d'innovazione strategica. Paradossalmente, accade di frequente che le PMI ricorrano a consulenze aziendali quando hanno tassi di crescita elevati e dunque in momenti in cui tali consulenze sono di fatto meno urgenti. Per certo invece, le PMI ricorrono a supporti esterni per rispondere alle richieste imposte a livello normativo.

I piccoli e medi studi commercialistici (PMS) sono i supporti esterni più richiesti dalle PMI — anche dalle micro imprese (Jay e Schaper, 2003) — nonché i più efficaci (Robson e Bennett, 2000; Mole, 2002; Berry *et al.*, 2006; Open University, 2009; Barcelo, 2009) <sup>(1)</sup>. In questo sono agevolati sia dal rapporto di fiducia instaurato con i loro clienti per la fornitura dei servizi di contabilità standard sia dalla prossimità geografica e operativa.

La fiducia favorisce la comprensione delle reciproche aspettative riducendo le incertezze (Bennett e Robson, 2004; Mole, 2002; Berry *et al.*, 2006; Blackburn *et al.*, 2010). La vicinanza ai clienti permette da un lato l'instaurazione di relazioni personali (Johnson *et al.* 2007), dall'altro risposte tempestive alle loro richieste (Bennett e Smith, 2002; Berry *et al.*, 2006, Marriott *et al.*, 2008), mentre la loro ridotta dimensione consente di conoscere piena-

---

<sup>(1)</sup> IFAC (2010) così definisce I PMS « accounting practices whose clients are mostly SMEs, external sources are used to supplement limited in-house technical resources, and contain a limited number of professional staff. What constitutes an SME differs depending on the country ».

mente i risvolti derivanti dalle limitate risorse e competenze a disposizione delle PMI.

Inoltre, considerato che la scelta di acquistare servizi aggiuntivi da un fornitore consolidato permette di risparmiare i costi necessari a ridurre le asimmetrie informative (Bennett e Smith, 2004), i PMS si trovano in una posizione privilegiata per aiutare le PMI a rispondere alle richieste imposte da una normativa in continua evoluzione (servizi *pull* in quanto richiesti dai clienti) in materia contabile e fiscale ma anche di lavoro, salute e sicurezza, e ambiente (Blackburn et al., 2006), così come a quelle imposte da un contesto competitivo in continua evoluzione (servizi *push* in quanto offerti dagli studi senza una esplicita richiesta da parte dei clienti). I PMS si trovano dunque in una posizione di vantaggio per supportare i piccoli e medi imprenditori anche a riconoscere la necessità di innovare le proprie strategie (Corbetta e Garzoni, 2006).

Il tema diventa quindi capire a quali richieste di nuovi servizi i PMS vogliono o possono rispondere, data l'opportunità ovvero la necessità di ampliare la loro offerta per raggiungere significative economie di scopo così da mantenere inalterata la loro profittabilità e, prim'ancora, la loro centralità come supporti esterni alle PMI (Marriott e Marriott, 2000). Posto che le richieste di servizi *pull* sono in costante aumento (Open University, 2009), ha senso per i PMS andare a rispondere a richieste di servizi *push* iniziando, in particolare, a offrire servizi di supporto all'avvio di processi d'innovazione strategica? La risposta è dubbia soprattutto nel momento in cui i servizi non collegati a richieste imposte a livello normativo non appaiano immediatamente più redditizi (Samujh e Devi, 2008). Infatti, è forse possibile applicare ai servizi di consulenza aziendale tariffe più elevate (Bagchi-Sen e Kuechler, 2000; Døving e Gooderham, 2008). Sicuramente si devono sostenere costi di produzione più alti data la loro natura di servizi non standardizzabili. Posto poi che la loro quota di costi fissi non varia in modo proporzionale alla dimensione dell'impresa servita è possibile che alla fine tali servizi risultino inaccessibili a molte delle imprese più piccole (Døving e Gooderham, 2008).

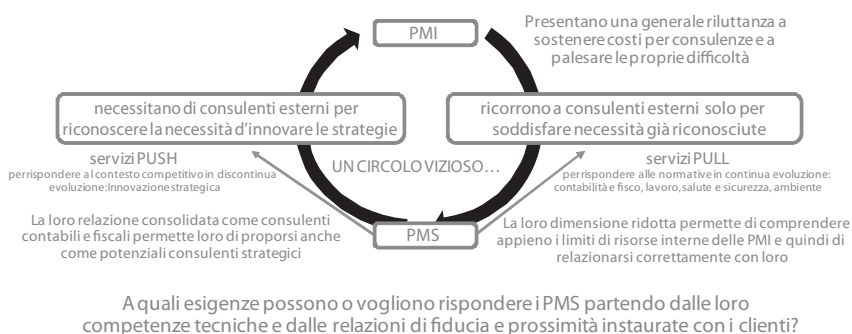
Nell'ottica delle PMI la risposta alla domanda di cui sopra è per forza positiva perché molte di loro, se non stimolate dai loro professionisti di fiducia, si troveranno fuori dal mercato senza neanche accorgersene. Nell'ottica dei PMS la risposta è più complessa seppure la possibile uscita dal mercato di molti dei loro principali clienti (attuali o potenziali) sia un fenomeno che non può essere trascurato (figura 1).

#### 4. La necessità per i PMS di innovare le loro strategie

Le ricerche empiriche a livello internazionale mostrano come i servizi di contabilità standard rimangano i prodotti principali offerti dai PMS (Døving e Gooderham, 2008). Tuttavia, mostrano anche come a tali servizi se ne siano

ultimamente aggiunti molti altri soprattutto a opera dei grandi studi professionali (le « big four » e i « second tier ») che si sono strategicamente posizionati come dei « supermarket dei servizi professionali ». Questi grandi studi stanno cambiando il contesto competitivo dei servizi professionali enfatizzando l'ampiezza dell'offerta (grazie all'aggiunta di sempre nuovi servizi) e il prezzo competitivo (grazie alla standardizzazione dei servizi stessi e allo sfruttamento di economie di scala). Questi grandi studi, tra l'altro in costante crescita per un processo di consolidamento in atto, hanno sempre più come target principale anche le PMI rompendo di fatto i tradizionali confini intra-settoriali (Blackburn e Jarvis, 2010).

FIGURA 1. Il dilemma per i PMS su quali nuovi servizi offrire



Partendo da queste evidenze per rispondere alla domanda in figura 1, l'*International Federation of Accountants* (Blackburn e Jarvis, 2010) riconosce la necessità che i PMS sviluppino una nuova visione strategica dove i servizi di consulenza aziendale (pianificazione finanziaria, gestione del rischio e delle risorse umane, ecc.) possono rappresentare un'area di crescita fondamentale così da diventare dei « professionisti della conoscenza ». Riconosce anche la necessità che i PMS aumentino le loro capacità di marketing e comunicazione — sempre e comunque nel rispetto dei codici deontologici — e di utilizzo delle nuove tecnologie. Affrontando il tema di come i PMS possano superare l'inevitabile limitatezza delle risorse e delle competenze interne per poter fornire anche o soprattutto alcuni dei servizi succitati, l'IFAC riconosce tre possibili soluzioni:

1. *specializzarsi su uno specifico servizio o settore*. La seconda alternativa in particolare è però perseguibile solamente in contesti metropolitani o comunque laddove ci siano forti concentrazioni di imprese appartenenti al medesimo settore;

2. *ampliare le soft skills* interne facendo assumere al professionista il ruolo non solo di consulente ma anche e forse soprattutto di mentore o *coach* dell'imprenditore. Al professionista sarebbe quindi richiesto di sviluppare maggiori capacità interpersonali per entrare in empatia con l'imprenditore;

3. *entrare a far parte di un network di riferimento di alta qualità per sopperire alla mancanza di risorse e competenze interne con il rischio, però, di perdere il controllo sul cliente.*

Tutte queste soluzioni, per quanto condivisibili e curiosamente simili a quelle tradizionalmente proposte alle PMI, appaiono però parziali.

L'evoluzione discontinua del contesto competitivo dei servizi professionali sembra infatti imporre ai PMS — similmente a (e in conseguenza di) quanto avviene per i loro clienti — la necessità di innovare le loro strategie partendo dai punti di forza a loro riconosciuti: competenza tecnica ed esperienza, prossimità/tempestività, rapporto fiduciario personale. Questi *building blocks* degli attuali modelli di *business* dei PMS costituiscono infatti le basi da cui partire per sviluppare un'innovazione strategica che permetta loro di continuare a giocare un ruolo primario nella futura arena competitiva dei servizi professionali multidisciplinari (Frank *et al.*, 2001).

Tale innovazione non può certamente portare i PMS a emulare i grandi studi ampliando per quanto possibile le proprie competenze tecniche così da diventare dei « mini-market dei servizi professionali ». Non può forse portare neppure a far diventare il professionista un consulente generalista, una specie di medico di base che ha solo nella prossimità/tempestività e rapporto fiduciario personale con l'« ammalato » la sua ragione d'esistere. Deve portare i PMS a specializzarsi nell'offerta di alcuni dei servizi di consulenza aziendale succitati che per definizione non possono essere standardizzati e richiedono quindi un'attenzione personale ovvero, ed è la tesi sostenuta anche in questo lavoro, nell'offerta di un meta-servizio di consulenza aziendale finalizzato a supportare l'avvio di processi di innovazione strategica dove l'ampliamento delle *soft-skills* per far riconoscere all'imprenditore la necessità di avviare tale processo e l'entrata in un *network* di riferimento di alta qualità per trovare le competenze settoriali necessarie ad alimentarlo appaiono aspetti cruciali (Corbetta e Garzoni, 2006).

## 5. **Gli attuali modelli di *business* dei PMS e la loro evoluzione attesa.**

Per avviare un'innovazione strategica anche i PMS devono partire dalla ridefinizione radicale dei propri modelli di *business* ponendosi gli stessi quesiti richiamati nel caso delle PMI. Ma quali sono gli attuali modelli di *business* dei PMS e quale la loro evoluzione attesa? Sono o almeno saranno in prospettiva funzionali a supportare l'innovazione nelle strategie delle PMI?

Le poche ricerche empiriche internazionali mostrano come gli attuali modelli di *business* dei PMS possano essere raggruppati in due grandi *cluster*, ossia gli studi che: 1) continuano a offrire quasi esclusivamente servizi di contabilità standard; 2) hanno iniziato a offrire anche servizi di consulenza aziendale seppure solo in minima parte tesi a supportare l'avvio di processi



d'innovazione strategica (Døving e Gooderham, 2008). Mostrano altresì come la differenza fondamentale tra questi due *cluster* di studi risieda nel possesso da parte dei secondi di:

— un *intento strategico* inteso come un'ambizione ben articolata che li porta a creare nuovi spazi di mercato ampliando l'offerta di servizi (Bagchi-Sen e Kuechler, 2000);

— una *posizione di mercato* caratterizzata dal servire clienti di maggiori dimensioni e per questo più propensi ad acquistare servizi di consulenza aziendale anche per la maggiore capacità di sopportarne i più elevati costi fissi (Løwendahl *et al.*, 2001);

— soprattutto, *capacità dinamiche* intese come: « the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions » (Teece *et al.*, 1997: p. 516).

L'intento strategico è comunque condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per occupare la citata posizione di mercato e prim'ancora per creare capacità dinamiche. Una volta raggiunte queste ultime si può innescare un circolo virtuoso che permetta di offrire sempre più servizi sempre più redditizi a clienti sempre più grandi così da generare sempre più risorse da investire nella creazione di maggiori capacità dinamiche. Un circolo virtuoso in grado di creare le condizioni per offrire anche il meta-servizio di consulenza aziendale per supportare l'avvio di processi di innovazione strategica.

Per verificare se tali evidenze si riscontrino anche a livello italiano è stata condotta nel 2011 una ricerca volta a investigare la situazione attuale e prospettica dei PMS triveneti. La scelta del triveneto è dipesa dal fatto che si tratta di un'area ad alta densità di PMI capaci in passato di sviluppare importanti innovazioni strategiche e che forse proprio per questo oggi tendono a rimanere ancorate ai loro tradizionali modelli di *business* evidenziando una forte resistenza al cambiamento. Per tale ragione i PMS triveneti dovrebbero aver problematizzato prim'ancora degli studi operanti nelle altre regioni italiane la necessità di offrire anche il meta-servizio di consulenza aziendale per supportare l'avvio di processi di innovazione strategica all'interno delle PMI loro clienti. Un questionario con domande chiuse a risposta multipla è stato somministrato via e-mail a tutti gli 11.267 studi commercialistici del triveneto grazie al supporto dell'Associazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili delle Tre Venezie. Il questionario è stato inviato 3 volte ottenendo 2.266 questionari compilati (tasso di risposte ricevute 20%). Da questi sono stati eliminati 1.025 questionari perché solo parzialmente compilati. Sono così rimasti elaborabili 1241 questionari completamente compilati (tasso di risposte elaborabili 11%). Per investigare la situazione

attuale dei PMS si sono posti i 3 quesiti fondamentali per definire un modello di *business* articolati però in 9 sotto-quesiti coerentemente con la proposta di Osterwalder e Pigneur (2010). Per identificare le possibili risposte a livello di sotto-quesiti ci si è rifatti alla revisione della letteratura sui modelli di *business* dei PMS operata da Blackburn e Jarvis (2010). Si riportano di seguito, i quesiti, i sotto-quesiti, il numero di possibili risposte chiuse identificate per ogni sotto-quesito e le modalità di risposta richieste:

**1. Chi** sono (saranno) i nostri clienti?

a. *Tipologia clientela* - distribuzione % fatturato tra 8 tipologie identificate;

b. *Provenienza clientela* - distribuzione % fatturato tra 5 provenienze identificate;

c. *Relazioni con la clientela* - distribuzione % clienti tra 6 relazioni identificate;

d. *Canali di acquisizione clientela* - distribuzione % clienti tra 6 canali identificati;

**2. Che cosa** offriamo (offriremo) loro?

a. *Tipologia servizi offerti* - importanza (scala *Likert*) dei 19 servizi identificati;

b. *Fonti vantaggio competitivo* - import. (scala *Likert*) delle 13 fonti identificate;

**3. Come** glielo forniamo (forniremo)?

a. *Attività principali* - distribuzione % fatturato tra 5 attività identificate;

b. *Risorse distintive* - importanza (scala *Likert*) delle 13 risorse identificate;

c. *Partner principali* - importanza (scala *Likert*) degli 8 partner identificati;

Per rappresentare attraverso una distribuzione percentuale anche le risposte espresse utilizzando la scala *Likert* (1=non importante, 2=poco importante, 3=mediamente importante, 4=molto importante, 5=indispensabile) e, nel contempo, correggere almeno in parte le distorsioni derivanti dalla possibilità che i rispondenti abbiano diverse propensioni nell'utilizzo della scala concentrando di più o di meno le risposte sui punteggi centrali, si è proceduto per ogni rispondente e per ogni sotto-quesito a riportare i punteggi di importanza attribuiti alle singole risposte a quello cumulato.

Per investigare la situazione prospettica in merito ai sotto-quesiti misurati attraverso una distribuzione percentuale, si è chiesto per ogni possibile risposta di identificare se l'evoluzione attesa della situazione attuale fosse di riduzione (-1), stabilità (0) o aumento (+1). Per investigare la situazione prospettica in merito agli altri sotto-quesiti, si è chiesto per ogni possibile risposta di identificarne l'importanza futura attesa sempre utilizzando una scala *Likert*. Si è quindi calcolata la differenza tra il punteggio di importanza attuale e quello futuro atteso. Nonostante il *range* potenziale variasse da -4 a +4, la stragrande maggioranza delle variazioni si è concentrata sui valori da

-1 a +1. Si è così deciso di riportare tutte le variazioni negative con -1 (riduzione), l'assenza di variazione con 0 (stabilità), e tutte le variazioni positive con +1 (aumento).

I dati raccolti a livello di situazione sia attuale che prospettica sono stati separatamente aggregati attraverso una procedura di *cluster analysis* (SPSS 13.0 *for windows*) per identificare i gruppi di PMS che, rispettivamente, adottano modelli di *business* omogenei e hanno aspettative sull'evoluzione dei loro modelli di *business* omogenee. In altri termini, si sono identificate tassonomie dei modelli di *business* dei PMS sia attuali che prospettici raggruppando gli studi in modo che la loro dissimilarità sia minima all'interno dei gruppi e massima tra i gruppi. Tale procedura è comunemente utilizzata nell'approccio configurativo che si caratterizza per cercare non di isolare l'effetto di un singolo elemento per volta su tutti gli altri elementi del modello analizzato, bensì di esplorare le relazioni di coerenza tra tutti gli elementi: « The use of configurations in studies of organizations allows researchers to express complicated and interrelated relationships among many variables without resorting to artificial oversimplification of the phenomenon of interest. Configurations are a means of achieving parsimony while presenting rich, complex descriptions of organizations » (Dess *et al.*, 1993: p. 776).

Più precisamente, la procedura di *cluster analysis* si è sviluppata in due fasi successive. Nella prima fase si è proceduto a determinare il numero di *cluster* apparentemente esistenti e i loro centroidi attraverso l'utilizzo di un algoritmo gerarchico agglomerativo. Si è scelto il metodo Ward in quanto il più utilizzato nelle ricerche in tema di strategia (Ketchen e Shook, 1996) misurando la similarità tramite la distanza euclidea quadratica. Tale algoritmo parte considerando ogni singolo elemento di un gruppo e procede attraverso una serie di passaggi nei quali i gruppi tra loro meno distanti vengono a due a due raggruppati fino ad arrivare all'identificazione di un unico gruppo. Ciò porta a costruire una struttura ad albero (dendrogramma) che evidenzia i progressivi raggruppamenti. Per l'identificazione del numero di *cluster* si è proceduto sia ispezionando visivamente il dendrogramma per tagliarlo nel punto in cui evidenzia il salto più alto, sia analizzando il coefficiente di agglomerazione (misura di distanza tra i diversi casi o gruppi di casi prima del loro accorpamento) per identificare l'incremento di valore più alto tra due passi successivi. Entrambe le tecniche hanno portato a determinare 2 *cluster* per la *situazione attuale* e 2 per la *situazione prospettica* (tabella 1). Nella seconda fase si è proceduto ad assegnare i singoli PMS ai gruppi — nel numero precedentemente PREORDINATO — utilizzando un algoritmo non gerarchico o iterativo o *K-means*. Essendo questa modalità d'assegnazione potenzialmente sensibile all'ordine d'inserimento delle variabili, si è proceduto a ripeterla 4 volte variando casualmente tale ordine nel caso dei modelli di *business* sia attuali che prospettici. I risultati ottenuti nei 4+4 tentativi sono rimasti invariati a testimonianza della loro stabilità.

Il ricorso ai metodi non gerarchici permette di recuperare i limiti di quelli

gerarchici, *in primis* la loro sensibilità a *outlier*. La combinazione in tandem dei due metodi è quindi la procedura più significativa (Ketchen e Shook, 1996). A ogni modo, la validità dei risultati raggiunti è stata innanzitutto testata verificando che la media delle variabili — sia singolarmente (ANOVA - tabella 1) che complessivamente (MANOVA - tabella 2 e 3) considerate — utilizzate nelle due clusterizzazioni fosse significativamente diversa tra i vari gruppi identificati. È stata quindi testata verificando che la media di variabili teoricamente collegate ma non utilizzate nelle due clusterizzazioni, quali le variabili dimensionali dei PMS, fosse significativamente diversa tra i vari gruppi identificati.

TABELLA 1. I 2+2 cluster *identificati a livello di situazione attuale e prospettica*

MODELLO DI <i>BUSINESS</i>	Situazione attuale			Situazione prospettica		
	Strutt.	Person.	Anova	Reattivi	Passivi	Anova
<b>CHI sono (saranno) i nostri clienti?</b>	<i>Media</i>	<i>Media</i>	<i>Sig.</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>	<i>Sig.</i>
<b>Tipologia clientela</b>						
Non titolari di partita IVA***	3,9%	8,0%	0,000	0,06	-0,06	0,000
Professionisti e imprese individuali***	12,3%	38,5%	0,000	0,29	-0,08	0,000
Società di persone***	10,8%	19,2%	0,000	0,17	-0,17	0,000
Società di capitali non quotate***	61,5%	28,0%	0,000	0,54	-0,05	0,000
Società di capitali quotate***	2,5%	1,0%	0,011	0,03	-0,16	0,000
Associazioni e fondazioni***	2,3%	2,0%	0,610	0,09	-0,10	0,000
Enti pubblici***	2,1%	0,9%	0,002	0,03	-0,18	0,000
Altro***	4,6%	2,3%	0,002	0,08	-0,15	0,000
<b>Provenienza clientela</b>						
Locale***	46,3%	92,8%	0,000	0,44	-0,02	0,000
Regionale***	38,5%	5,6%	0,000	0,36	-0,08	0,000
Nazionale***	10,7%	1,2%	0,000	0,18	-0,13	0,000
Internazionale***	2,9%	0,2%	0,000	0,07	-0,13	0,000
Altro***	1,6%	0,1%	0,000	0,02	-0,14	0,000
<b>Relazioni con la clientela</b>						
Franchezza estrema***	23,2%	33,2%	0,000	0,34	0,02	0,000
Distacco totale	2,0%	2,3%	0,443	-0,07	-0,08	0,721
Comprensione eccessiva*	6,3%	7,6%	0,168	-0,23	-0,16	0,017
Collaborazione costruttiva***	39,0%	26,4%	0,000	0,50	0,05	0,000
Rapporto fiduciario***	27,6%	28,9%	0,496	0,36	0,02	0,000
Altro***	2,0%	1,5%	0,415	0,00	-0,12	0,000
<b>Canali di acquisizione della clientela</b>						

MODELLO DI BUSINESS	Situazione attuale			Situazione prospettica		
	Strutt.	Person.	Anova	Reattivi	Passivi	Anova
<i>Cluster</i>						
"Passaparola" tra clienti***	54,7%	84,6%	0,000	0,57	0,11	0,000
Presentazione diretta a potenziali clienti***	18,5%	7,0%	0,000	0,38	-0,03	0,000
Brochure, lettere e/o e-mail di presentazione***	1,8%	0,6%	0,003	0,13	-0,14	0,000
Pubblicità cartacea e/o radiofonica***	0,3%	0,3%	0,795	0,02	-0,15	0,000
Siti internet, Ad Google, ecc. ***	2,0%	0,8%	0,001	0,26	-0,09	0,000
Altro***	22,7%	6,8%	0,000	0,15	-0,12	0,000
<b>CHE COSA offriamo (offriremo) loro?</b>						
<i>Tipologia di servizi offerti</i>						
Amministrazione di immobili***	0,4%	1,0%	0,024	0,02	-0,12	0,000
Amm. e liquidazione di aziende e patrimoni***	2,8%	1,6%	0,004	0,17	-0,12	0,000
Arbitrati e componenti amichevoli***	0,8%	0,4%	0,036	0,18	-0,10	0,000
Assistenza nelle procedure concorsuali***	2,8%	1,7%	0,013	0,17	-0,04	0,000
Assis., rappresentanza e consulenza tributaria***	13,0%	14,3%	0,291	0,46	0,06	0,000
Buste paga e gestione del personale***	2,2%	5,6%	0,000	0,06	-0,08	0,000
Funzioni di sindaco e revisore***	18,6%	7,6%	0,000	0,34	-0,07	0,000
Lavori contabili e bilanci***	27,0%	50,1%	0,000	0,50	-0,01	0,000
Operazioni societarie, perizie e valutazioni***	10,0%	4,7%	0,000	0,52	-0,03	0,000
Regolamento e liquidazione di avarie***	0,1%	0,1%	0,561	0,01	-0,15	0,000
Sistemazioni int. patrimoniali e familiari***	1,1%	0,7%	0,040	0,18	-0,10	0,000
Consulenza contrattuale e legislativa***	4,9%	3,9%	0,034	0,43	-0,03	0,000
Consulenza strategica***	3,3%	1,3%	0,000	0,32	-0,05	0,000
Consulenza di marketing***	0,1%	0,1%	0,329	0,07	-0,12	0,000
Consulenza organizzativa e controllo***	3,7%	1,3%	0,000	0,31	-0,07	0,000
Consulenza informatica***	0,6%	0,1%	0,018	0,01	-0,13	0,000
Consulenza finanziaria***	2,9%	1,0%	0,000	0,23	-0,05	0,000
Consulenza per l'internazionalizzazione***	2,1%	0,3%	0,000	0,14	-0,10	0,000
Altro***	3,8%	4,2%	0,588	0,06	-0,09	0,000

MODELLO DI <i>BUSINESS</i>	Situazione attuale			Situazione prospettica		
	Strutt.	Person.	Anova	Reattivi	Passivi	Anova
<b>Cluster</b>						
<b>CHE COSA offriamo (offriremo) loro?</b>	<i>Media</i>	Media	Sig.	Media	Media	Sig.
<b>Fonti di vantaggio competitivo</b>						
Prezzo	7,1%	7,7%	0,000	0,20	0,18	0,692
Rapidità di risposta alle richieste dei clienti***	9,4%	9,4%	0,936	0,19	0,04	0,000
Localizzazione (vicinanza ai clienti)	6,6%	7,6%	0,000	-0,03	0,03	0,068
Controllo dei canali di acquisizione**	5,8%	5,8%	0,703	0,35	0,25	0,004
Precisione, correttezza e affidabilità***	9,8%	9,7%	0,224	0,13	-0,04	0,000
Ampiezza della gamma dei servizi offerti***	7,6%	7,9%	0,024	0,40	0,08	0,000
Servizi personalizzati***	8,6%	8,3%	0,055	0,29	0,04	0,000
Servizi complementari (legali, ecc.)***	7,4%	7,5%	0,174	0,40	0,15	0,000
Servizi innovativi***	7,1%	6,7%	0,006	0,46	0,21	0,000
Relazioni con la clientela***	9,4%	9,1%	0,015	0,16	-0,01	0,000
Immagine e reputazione professionale**	9,6%	9,3%	0,016	0,10	0,01	0,002
Dimensione medio-grande dello studio***	7,0%	6,4%	0,000	0,37	0,23	0,000
Altro	5,4%	5,3%	0,599	0,12	0,12	0,845
<b>COME glielo forniamo (forniremo)?</b>						
<b>Attività principali</b>						
Servizi effettuati direttamente dallo studio***	82,2%	89,5%	0,000	0,43	0,11	0,000
Serv. in collab. con sogg. esterni nazionali***	8,8%	5,7%	0,001	0,40	0,01	0,000
Serv. in collab. con sogg. esterni internazion. ***	1,8%	0,4%	0,000	0,15	-0,09	0,000
Serv. in collab. con assoc. professionali***	3,7%	2,8%	0,295	0,18	-0,07	0,000
Altro***	3,5%	1,6%	0,009	0,06	-0,06	0,000
<b>Risorse distinte</b>						
Organizzative (orario di apertura studio)***	8,0%	8,8%	0,000	0,13	-0,03	0,000
Organizzative (molteplicità sedi dello studio)**	6,4%	6,6%	0,234	0,26	0,15	0,001
Organizzative (corretta gestione dell'archivio)***	6,9%	7,5%	0,000	0,27	0,09	0,000

MODELLO DI <i>BUSINESS</i>	Situazione attuale			Situazione prospettica		
	Strutt.	Person.	Anova	Reattivi	Passivi	Anova
<i>Cluster</i> Organizzative (adozione innovazioni) ***	7,9%	8,1%	0,184	0,35	0,05	0,000
Finanziarie (dilazioni di pagamento ai clienti)***	6,6%	7,0%	0,011	0,24	0,11	0,000
Relaz. con banche e altri creditori dei clienti***	8,1%	7,6%	0,000	0,35	0,10	0,000
Umane (segreteria, impiegati e collaboratori)***	8,5%	8,9%	0,002	0,22	0,00	0,000
Umane (praticanti) ***	7,0%	6,9%	0,517	0,34	0,13	0,000
Umane (dottori commercialisti)***	8,6%	8,3%	0,167	0,22	0,01	0,000
Relazioni con professionisti esterni**	8,1%	7,5%	0,000	0,33	0,10	0,000
Sistemi di comunicazione rapida con i clienti***	9,1%	8,7%	0,003	0,25	0,00	0,000
<i>Brand</i> e reputazione professionale***	9,6%	8,7%	0,000	0,21	0,01	0,000
Altro	6,2%	6,1%	0,449	0,12	0,03	0,001
<b><i>Partner principali</i></b>						
Altri dottori commercialisti***	16,8%	15,8%	0,006	0,29	0,11	0,000
Avvocati***	15,5%	14,8%	0,012	0,41	0,16	0,000
Consulenti del lavoro***	14,3%	15,5%	0,000	0,27	0,07	0,000
Notai***	13,6%	13,9%	0,185	0,26	0,05	0,000
Geometri e architetti***	9,5%	10,5%	0,000	0,24	0,09	0,000
Esperti finanziari***	10,6%	10,6%	0,807	0,34	0,15	0,000
Consulenti aziendali***	11,3%	10,3%	0,000	0,31	0,14	0,000
Altro**	9,3%	9,5%	0,337	0,15	0,08	0,005

p-values: \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Nota alla lettura: i valori sulla *situazione attuale* sono la media dell'importanza relativa attribuita a ogni singolo elemento (es. « Non titolari di partita IVA ») rispetto a quella attribuita agli altri elementi costituenti i 9 aspetti del modello di *business* (es.: Tipologia clientela). Tali valori possono quindi variare da 0% a 100%. I valori sulla *situazione prospettica* sono la media della variazione attesa — diminuzione (-1), stabilità (0), aumento (+1) — per ogni singolo elemento (es. « Non titolari di partita IVA »). Tali valori possono quindi variare da -1 a +1.

TABELLA 2. MANOVA su tutte le variabili per i cluster a livello di situazione attuale

	<i>Effetto</i>	<i>Valore</i>	<i>F</i>	<i>Ipotesi df</i>	<i>Errore df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Eta parziale quadrato</i>
Intercetta	Pillai's Trace	1,000	94579,456	77	1163	0,000	1,000
	Wilks' Lambda	0,000	94579,456	77	1163	0,000	1,000
	Hotelling's Trace	6261,924	94579,456	77	1163	0,000	1,000
	Roy's Largest Root	6261,924	94579,456	77	1163	0,000	1,000
QCL_1	Pillai's Trace	0,709	36,823	77	1163	0,000	0,709
	Wilks' Lambda	0,291	36,823	77	1163	0,000	0,709
	Hotelling's Trace	2,438	36,823	77	1163	0,000	0,709
	Roy's Largest Root	2,438	36,823	77	1163	0,000	0,709

TABELLA 3. MANOVA su tutte le variabili per i cluster a livello di situazione prospettica

	<i>Effetto</i>	<i>Valore</i>	<i>F</i>	<i>Ipotesi df</i>	<i>Errore df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Eta parziale quadrato</i>
Intercetta	Pillai's Trace	0,785	50,898	83	1157	0,000	0,785
	Wilks' Lambda	0,215	50,898	83	1157	0,000	0,785
	Hotelling's Trace	3,651	50,898	83	1157	0,000	0,785
	Roy's Largest Root	3,651	50,898	83	1157	0,000	0,785
QCL_1	Pillai's Trace	0,655	26,419	83	1157	0,000	0,655
	Wilks' Lambda	0,345	26,419	83	1157	0,000	0,655
	Hotelling's Trace	1,895	26,419	83	1157	0,000	0,655
	Roy's Largest Root	1,895	26,419	83	1157	0,000	0,655



TABELLA 4. ANOVA sulle dimensioni dei cluster a livello di situazione attuale

<i>Variabili dimensionali</i>	<i>Cluster</i>	<i>Media</i>	<i>Dev. standard</i>	<i>F.</i>	<i>Sig.</i>
N° sedi dello studio**	<b>Strutturati</b>	1,35	0,82115	10,497	0,001
	<b>Personali</b>	1,20	0,61500		
N° segretarie, impiegati e collaboratori*	<b>Strutturati</b>	4,82	7,10055	4,088	0,043
	<b>Personali</b>	3,97	6,08062		
N° praticanti***	<b>Strutturati</b>	0,92	1,73218	26,293	0,000
	<b>Personali</b>	0,47	0,86162		
N° professionisti associati o assunti***	<b>Strutturati</b>	3,04	6,09271	26,965	0,000
	<b>Personali</b>	1,62	2,67865		

p-values: \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

TABELLA 5. ANOVA sulle dimensioni dei cluster a livello di situazione prospettica

<i>Variabili dimensionali</i>	<i>Cluster</i>	<i>Media</i>	<i>Dev. standard</i>	<i>F.</i>	<i>Sig.</i>
N° sedi dello studio**	<b>Reattivi</b>	1,32	0,71999	11,966	0,001
	<b>Passivi</b>	1,18	0,64074		
N° segretarie, impiegati e collaboratori	<b>Reattivi</b>	4,60	6,54612	3,680	0,055
	<b>Passivi</b>	3,86	6,24865		
N° praticanti**	<b>Reattivi</b>	0,75	1,21904	10,825	0,001
	<b>Passivi</b>	0,48	1,21160		
N° professionisti associati o assunti	<b>Reattivi</b>	2,23	3,43725	2,0153	0,156
	<b>Passivi</b>	1,87	4,6281		

p-values: \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Nota alla lettura: i risultati emersi nella prima fase della *cluster analysis* e in particolare il dendrogramma e le statistiche relative ai coefficienti di agglomerazione utilizzati per la determinazione del numero dei *cluster* a livello di situazione sia attuale che prospettica non sono stati riportati a causa dell'eccessivo spazio che avrebbero occupato. Rimangono comunque disposizione dei lettori su richiesta agli autori.

L'applicazione di tale procedura di *cluster analysis* sui dati raccolti a livello di situazione attuale ha portato a identificare i seguenti 2 gruppi di PMS che adottano modelli di *business* omogenei: studi *Strutturati* (353 PMS pari al 28%) e studi *Personali* (888 PMS pari al 72%). Gli studi *Strutturati* presentano dimensioni significativamente maggiori rispetto a quelli *Personali* in termini di numero, sedi, segretarie, impiegati e collaboratori, praticanti, professionisti associati o assunti (tabella 4) <sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> L'attribuzione dei nomi a tutti i gruppi identificati è avvenuta *ex post* tentando di sintetizzare in modo evocativo le caratteristiche principali che li distinguono gli uni dagli altri.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al primo quesito fondamentale: « Chi sono i nostri clienti? »; gli studi *Strutturati* servono mediamente una clientela più strutturata rispetto ai *Personalisti* e quindi, coerentemente, di provenienza non solo locale. Infatti, gli studi *Strutturati* sviluppano la quota maggiore di fatturato servendo società di capitali non quotate, mentre quelli *Personalisti*, professionisti e imprese individuali. Per questi ultimi rivestono poi un'importanza significativa anche i non titolari di partita iva e le società di persone da cui la provenienza quasi esclusivamente locale dei loro clienti. Gli studi *Strutturati*, data la tipologia di clientela più strutturata e quindi più preparata ad affrontare ragionamenti complessi, instaurano con questa una collaborazione costruttiva. Negli studi *Personalisti* predomina invece una relazione basata sulla franchezza estrema, considerata fondamentale soprattutto per far prendere coscienza di situazioni di crisi irreversibili o comunque molto profonde in imprese individuali o società di persone. Entrambe le categorie instaurano comunque un rapporto fiduciario con la clientela. Per acquisire nuovi clienti gli studi *Strutturati* si avvalgono anche di mezzi di comunicazione strutturati (presentazione diretta a potenziali clienti, *brochure*, lettere e/o e-mail di presentazione, siti internet e utilizzo di altre tecnologie informatiche) a esclusione della pubblicità in quanto non deontologicamente corretta, mentre i *Personalisti* utilizzano quasi esclusivamente il passaparola, ossia un mezzo di comunicazione destrutturato.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al secondo quesito fondamentale: « Che cosa offriamo loro? », gli studi *Strutturati* offrono servizi meno “standardizzabili” rispetto ai *Personalisti*. Infatti, i primi sviluppano una quota di fatturato significativamente maggiore, seppure limitata, attraverso servizi di amministrazione e liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni, di assistenza nelle procedure concorsuali, nonché attraverso servizi innovativi di consulenza contrattuale e legislativa, strategica, organizzativa e controllo, finanziaria e per l'internazionalizzazione. Si concentrano in particolare nelle operazioni societarie, perizie e valutazioni assumendo spesso le funzioni di sindaco e revisore. Gli studi *Personalisti* sviluppano invece una quota di fatturato significativamente maggiore fornendo servizi connessi all'elaborazione di buste paga e gestione del personale e, soprattutto, ai lavori contabili e di bilancio. Coerentemente con la tipologia, la provenienza, le relazioni instaurate e i canali di acquisizione della clientela, per gli studi *Strutturati* sono fonti di vantaggio competitivo la dimensione maggiore, la fornitura di servizi innovativi (seppure il loro peso sia modesto), la relazione instaurata con i clienti, l'immagine e la reputazione professionale. Coerentemente anche con la tipologia di servizi offerti per gli studi *Personalisti* sono invece fonti di vantaggio competitivo il prezzo e la localizzazione intesa come prossimità ai clienti, oltre all'ampiezza dei servizi offerti sebbene questo tradisca forse una loro mancanza di specializzazione. La rapidità di risposta alle richieste della

clientela, la precisione, la correttezza e l'affidabilità oltre alla fornitura di servizi personalizzati sono fattori critici di successo per tutti gli studi.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al terzo quesito fondamentale: « Come glielo forniamo? », coerentemente con la tipologia e provenienza della clientela, gli studi *Strutturati* collaborano con *partner* locali, regionali, nazionali ma anche internazionali a differenza dei *Personali* che effettuano direttamente quasi tutti i servizi offerti. Gli studi *Strutturati* riconoscono come risorse distintive le relazioni con i professionisti esterni allo studio, nonché con gli istituti di credito e con gli altri creditori dei loro clienti. Coerentemente poi con i canali di acquisizione della clientela, essi riconoscono come risorse distintive soprattutto le loro capacità di comunicazione e la loro reputazione collegata al *brand*. Gli studi *Personali* riconoscono invece come distintive alcune risorse organizzative (l'orario costante di apertura dello studio e la corretta gestione dell'archivio) e umane solo però a livello di segreteria, impiegati e collaboratori. Identificano come distintive anche le risorse finanziarie in quanto permettono la concessione di dilazioni di pagamento o l'anticipazione di pagamenti a nome dei clienti. Le risorse umane a livello di dottori commercialisti associati/assunti sono considerate distintive da tutti gli studi. Coerentemente infine con la tipologia dei servizi offerti, gli studi *Strutturati* collaborano maggiormente con altri dottori commercialisti, consulenti aziendali e avvocati, rispetto agli studi *Personali* che collaborano invece più spesso con consulenti del lavoro, geometri e architetti, con professionisti quindi che non possono supportare la fornitura di servizi di consulenza aziendale, tantomeno innovativi. La collaborazione con i notai e con gli esperti finanziari è considerata importante da tutti gli studi.

L'applicazione della procedura di *cluster analysis* sui dati raccolti a livello di situazione prospettica ha invece portato a identificare i seguenti 2 gruppi di PMS che hanno aspettative sull'evoluzione dei loro modelli di *business* omogenee: studi *Reattivi* (589 PMS pari al 47%) e studi *Passivi* (652 PMS pari al 53%). Gli studi *Reattivi* presentano dimensioni significativamente maggiori rispetto a quelli *Passivi* in termini di numero sedi e praticanti, forse per un maggiore *appeal* che possono esercitare su questi ultimi a livello di future possibili associazioni. Presentano dimensioni maggiori, sebbene a un livello meno significativo, anche in termini di numero segretarie, impiegati e collaboratori, ma non anche in termini di numero professionisti associati o assunti (tabella 5). Sia gli studi *Reattivi* che quelli *Passivi* non evidenziano in media variazioni attese significative rispetto allo *status quo* a testimonianza di una generale carenza di pro-attività caratterizzante i PMS. Tuttavia, gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento su quasi tutti gli aspetti del loro modello di *business*, mentre quelli *Passivi* lievemente in diminuzione su quasi tutti gli aspetti collegati al Chi e al Che cosa - Tipologia servizi offerti ma in aumento su quasi tutti quelli collegati al Che cosa - Fonti di vantaggio competitivo e (lievemente) al Come.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al primo quesito fonda-

mentale: « Chi saranno i nostri clienti? », su tutte le diverse tipologie di clientela, gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento (la più significativa è sulle società di capitali non quotate), mentre i *Passivi* lievemente in diminuzione. Su tutte le diverse provenienze della clientela gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento (la più significativa è sulla provenienza locale), mentre i *Passivi* lievemente in diminuzione. Su tutte le diverse relazioni con la clientela gli studi *Passivi* ma soprattutto i *Reattivi* evidenziano variazioni attese in aumento (la più significativa è sulle relazioni di collaborazione costruttiva) ad esclusione delle relazioni improntate al distacco totale e alla comprensione eccessiva. Su tutti i diversi canali di acquisizione gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento (la più significativa è sul canale del passaparola), mentre i *Passivi* lievemente in diminuzione tranne sul canale del passaparola.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al secondo quesito fondamentale: « Che cosa offriremo loro? », su tutte le diverse tipologie di servizi gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento (le più significative sono collegate alle operazioni societarie, perizie e valutazioni, ai lavori contabili e bilanci, all'assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria, alla consulenza contrattuale e legislativa), mentre i *Passivi* lievemente in diminuzione (a eccezione che nel caso dell'assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria). Su tutte le diverse fonti di vantaggio competitivo gli studi *Passivi* (a eccezione che nel caso di quelle collegate alla precisione, correttezza e affidabilità nei servizi offerti e alle relazioni con la clientela) ma soprattutto i *Reattivi* (a eccezione che nel caso di quella collegata alla localizzazione) evidenziano variazioni attese in aumento (le più significative sono collegate alla fornitura di servizi innovativi e complementari e, coerentemente, all'ampiezza dei servizi offerti). Le uniche due fonti di vantaggio competitivo che non distinguono i due gruppi sono la competitività sul prezzo e la localizzazione.

Con riferimento ai risultati emersi in risposta al terzo quesito fondamentale: « Come glielo forniremo? », su tutte le diverse attività principali gli studi *Reattivi* evidenziano in media variazioni attese lievemente in aumento (le più significative sono collegate ai servizi effettuati direttamente dallo studio o offerti tramite la collaborazione con soggetti esterni locali, regionali, nazionali), mentre i *Passivi* lievemente in diminuzione (a eccezione che nel caso di quelle sopra richiamate). Su tutte le diverse risorse distintive gli studi *Passivi* (a eccezione che nel caso delle risorse collegate all'ufficio e in particolare alla garanzia prestata al cliente di un orario costante di apertura dello studio) ma soprattutto i *Reattivi* evidenziano variazioni attese lievemente in aumento (nessuna però pari o superiore a +0,40). Su tutti i diversi *partner* principali gli studi *Passivi* ma soprattutto i *Reattivi* evidenziano variazioni attese in aumento (le più significative sono collegate alle partnership con gli Avvocati).

Per meglio interpretare i risultati sopra delineati si è anche verificata

l'indipendenza dei *cluster* emersi a livello di situazione attuale con quelli emersi a livello di situazione prospettica. Tale verifica, essendo tutte le variabili in gioco di tipo nominale è stata condotta sviluppando una tavola di contingenza e quindi il test del  $X^2$  (chi-quadrato).

Lo sviluppo della tavola di contingenza ha portato a identificare i seguenti 4 gruppi di PMS che adottano modelli di *business* omogenei e che hanno aspettative sull'evoluzione degli stessi omogenee: studi *Strutturati Reattivi* (187 PMS pari al 15%), *Strutturati Passivi* (166 PMS pari al 13%), *Personali Reattivi* (402 PMS pari al 32%), *Personali Passivi* (486 PMS pari al 40%) (tabella 6). Analizzando le differenze tra le frequenze effettive e quelle attese si nota come gli Studi *Strutturati* tendano a essere maggiormente *Reattivi* e quindi i *Personali* tendano a essere maggiormente *Passivi*. L'analisi statistica condotta attraverso il test del  $X^2$  (chi-quadrato) conferma l'esistenza di un legame significativo tra i cluster citati (tabella 7).

TABELLA 6. La distribuzione di frequenze effettive (e attese) tra i diversi cluster

		Cluster Situazione prospettica		Totale
		Reattivi	Passivi	
Cluster	Strutturati	187 (168)	166 (185)	353
Situazione attuale	Personali	402 (421)	486 (467)	888
Totale		589	652	1.241

Tra parentesi le frequenze attese

TABELLA 7. Il test del  $X^2$  (chi-quadrato) tra i diversi cluster

	Valore	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,013	1	0,014		
Continuity Correction	5,708	1	0,017		
Likelihood Ratio	6,008	1	0,014		
Fisher's Exact Test				0,017	0,008
Linear-by-Linear Association	6,008	1	0,014		

## 6. La necessità per i PMS di supporti esterni per innovare le loro strategie.

La ricerca condotta sui modelli di *business* attuali dei PMS del campione ha confermato che le PMI locali sono i loro clienti principali, che il rapporto fiduciario rappresenta la modalità di relazionarsi più comune, facendo leva sulla prossimità geografica ma anche operativa, e che il passaparola è il canale più utilizzato per acquisire nuova clientela. Ha soprattutto confermato

come i servizi di contabilità standard effettuati direttamente dallo studio siano i principali prodotti offerti dove la precisione, la correttezza e l'affidabilità dei servizi, garantiti dalle competenze tecniche dei professionisti, nonché la rapidità di risposta alle richieste dei clienti, resa possibile anche dalla prossimità geografica, rappresentano fattori critici per poter competere, più che di successo. La ricerca ha in particolare affermato la presenza di due grandi *cluster* di PMS. Ha fatto emergere come la grande maggioranza dei PMS del campione, ossia gli studi *Personalisti*, offra quasi esclusivamente servizi di contabilità standard a micro e piccole imprese locali competendo più degli altri studi sul prezzo e la localizzazione e facendo leva quasi solo sul passaparola per acquisire nuova clientela. Tali studi effettuano direttamente quasi tutti i servizi offerti riconoscendo come distintive alcune risorse organizzative e umane a livello di segreteria, impiegati e collaboratori che probabilmente gli altri studi, date le loro maggiori dimensioni, danno per scontate. Gli studi *Personalisti* sembrano perciò adottare un modello di *business* centrato sulla figura del libero professionista — in molti casi il fondatore dello studio — non recuperando perciò al proprio interno le competenze tecniche necessarie per ampliare la propria offerta iniziando a erogare servizi innovativi, *in primis* di consulenza aziendale. Soprattutto, non sembrano possedere le capacità dinamiche necessarie per sviluppare al proprio interno un'innovazione strategica che permetta loro di supportare le PMI clienti a riconoscere l'esigenza di avviare a loro volta un processo di rinnovamento strategico.

La ricerca ha fatto inoltre emergere come la maggioranza di questi studi, ossia quelli *Personalisti Passivi*, non consideri nemmeno questa mancanza di capacità dinamiche e quindi la necessità di modificare il proprio modello di *business* dimostrando anche l'assenza di intento strategico. Anzi risultano quasi rassegnati a offrire meno servizi a un numero sempre più ridotto di clienti meno strutturati. Rimane evidente la possibilità per questi studi di fornire servizi di contabilità e fiscali standard ai privati cittadini e alle imprese individuali o società di persone sebbene sorga il dubbio se vi sia un mercato sufficiente per tutti e soprattutto se sia un mercato remunerativo. Gli studi che invece sembrano problematizzare questa mancanza di capacità dinamiche, i *Personalisti Reattivi*, potrebbero riservare in futuro sorprese positive data la loro ambizione a fornire sempre più servizi, sempre più innovativi a un numero sempre maggiore di clienti strutturati anche in *partnership* con altri professionisti. L'intento strategico è infatti, come già affermato, condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per occupare una posizione di mercato caratterizzata dal servire clienti di maggiori dimensioni e per questo più propensi ad acquistare servizi di consulenza aziendale, e prim'ancora per sviluppare capacità dinamiche tali da innescare quel circolo virtuoso in grado di creare le condizioni per offrire anche il meta-servizio di consulenza aziendale teso a supportare l'avvio di processi di innovazione strategica. Avendo riconosciuto la necessità di modificare radicalmente il proprio obsoleto modello di *business*, gli studi *Personalisti reattivi* potrebbero così affrontare e forse

vincere la sfida di innovare le proprie strategie per supportare l'innovazione nelle strategie delle imprese clienti. Tali studi si trovano cioè nella condizione di poter ripensare al proprio modello di *business* senza farsi condizionare da quello in essere, in quanto indiscutibilmente superato, così da configurarlo coerentemente alle esigenze imposte dal mutato contesto competitivo. Per contro, l'investimento da effettuare in termini di capitale umano, strutturale e relazionale per acquisire, integrare e ricombinare eterogenee fonti di conoscenza esterne e interne funzionali allo sviluppo di capacità dinamiche, può risultare insostenibile per molti di questi PMS.

La ricerca ha fatto anche emergere come una minoranza dei PMS del campione, ossia gli studi *Strutturati*, adotta un modello di *business* centrato sull'erogazione di servizi non standardizzabili a imprese non solo piccole e locali, sull'utilizzo di mezzi di marketing e comunicazione evoluti per promuovere tali servizi, sull'associazione di molti liberi professionisti e sulla stretta collaborazione anche con professionisti esterni non solo locali recuperando perciò al loro interno, o comunque all'interno della loro rete di relazioni, la varietà di competenze tecniche necessarie per supportare le PMI clienti ad affrontare la crisi che le ha investite. Coerentemente, sono per loro fonti di vantaggio competitivo la dimensione, la relazione instaurata con i clienti, l'immagine e la reputazione professionale, e riconoscono, come risorse distintive, le relazioni con i professionisti esterni allo studio, i canali di acquisizione della clientela, le loro capacità di comunicazione e la loro reputazione collegata al *brand*. Ciò nonostante, anche tali studi non sembrano fornire servizi innovativi, *in primis* servizi di consulenza aziendale. Sembrano infatti aver perseguito una diversificazione correlata scegliendo cioè di ampliare la propria offerta attraverso la fornitura di servizi funzionali a supportare le PMI a rispondere alle richieste imposte dalle continue evoluzioni normative in materia contabile e fiscale ma anche di lavoro, salute e sicurezza, e ambiente perché più simili ai servizi già in portafoglio.

La ricerca ha fatto inoltre emergere come la metà circa di questi studi, ossia quelli *Strutturati Passivi*, non prenda nemmeno in considerazione l'opportunità di modificare il proprio modello di *business* per essere in grado di supportare le PMI clienti a riconoscere la necessità di avviare un processo di innovazione strategica. L'altra metà, ossia gli studi *Strutturati Reattivi*, problematizza invece tale opzione ma in ottica soprattutto di miglioramento incrementale piuttosto che radicale. D'altro canto, la maggiore strutturazione e in particolare la consolidata posizione di mercato caratterizzata dal servire clienti di maggiori dimensioni e per questo più propensi ad acquistare servizi di consulenza aziendale, costituisce sicuramente un punto di forza per sviluppare strategie innovative. Rappresenta tuttavia anche un punto di debolezza in quanto, similmente a quanto avviene nel caso delle imprese di successo, è più probabile che sorgano maggiori resistenze a livello organizzativo ma prima ancora a livello psicologico al cambiamento radicale. Modificare radicalmente il modello di *business* è infatti più difficile quando questo



funziona. Eppure le storie delle imprese di successo ci insegnano che se una cosa funziona è vecchia. Gli studi *Strutturati* — e in particolare quelli *Strutturati Passivi* — sembrano perciò possedere, almeno in potenza, le capacità dinamiche indispensabili per avviare un processo di innovazione strategica che permetta loro di iniziare a offrire un meta-servizio di consulenza aziendale teso a supportare l'avvio di processi di innovazione strategica nelle imprese clienti, ma non anche l'intento strategico. Sembrano mancare cioè di quella nuova visione strategica riconosciuta dall'IFAC come condizione necessaria per diventare dei professionisti della conoscenza.

In sintesi, la crisi impone alla maggior parte delle imprese di modificare radicalmente il proprio modello di *business* attuando un'innovazione strategica. Oggi più che mai le imprese, soprattutto le PMI, necessitano quindi del supporto dei PMS per vincere le sfide che devono affrontare. Ciò impone tuttavia anche agli ultimi di modificare radicalmente il proprio modello di *business*. Già nel 1976 Masini sosteneva che: « Nei tempi moderni l'impresa è soggetta ai rischi intensificanti della trasmodante dinamica del cambiamento nelle tecnologie ed alle relazioni suscitate dalla tendenza alla composizione in unità dell'economia mondiale pur tanto diversificata da Paese a Paese » e ripensando alle innovazioni da apportare ai contenuti della consulenza professionale, affermava la necessità per i commercialisti di assumere anche il ruolo di: « esperti in progettazione e realizzazione del cambiamento strategico d'impresa » (p. 554 e 557). Accogliendo questa prospettiva, la ricerca condotta ha fatto emergere come il primo problema per i PMS del campione, in particolare per gli studi *Personalisti*, sia quello di aumentare le proprie competenze tecniche o specialistiche in tema di riconoscimento delle necessità d'innovazione strategica per le PMI al fine di farli diventare interlocutori credibili. Infatti, se alcune ricerche sembrano evidenziare come la dimostrazione delle competenze tecniche in tema di servizi contabili e fiscali sia considerata dalle PMI una *proxy* significativa anche per valutare le loro competenze tecniche in tema di servizi di consulenza aziendale (Gooderham et al., 2004), Burke e Jarratt (2010) evidenziano come i PMS siano consultati sui temi strettamente strategici solo dopo aver operato la scelta in quanto non sono visti come interlocutori credibili. D'altro canto, le PMI sono un gruppo eterogeneo per età, dimensione, settore, localizzazione, tasso di crescita, ecc. (Johnson et al. 2007) e quindi le loro richieste di servizi *pull* — soprattutto in materie diverse da quelle contabili e fiscali — sono diverse e richiederebbero per essere soddisfatte da un unico PMS lo sviluppo di competenze tecniche molto eterogenee aggravando quindi il problema in analisi. Le PMI, pur se guidate da imprenditori con profili molto diversi, risultano invece oggi un gruppo omogeneo accomunato dalla assoluta necessità di ripensare al proprio modello di *business* pertanto le competenze tecniche o specialistiche da sviluppare per supportarle nel riconoscimento di tale esigenza sono perciò similari. La crisi, come già precisato, impone infatti a tutte le imprese di sviluppare un'attenta attività di confronto, riflessione e quindi di ri-elabora-



zione della visione strategica dell'impresa funzionale a porsi i quesiti del Chi, Che cosa e Come.

Accogliendo la prospettiva sopra citata, la ricerca condotta sembra comunque far emergere anche o forse soprattutto il problema di potenziare le competenze manageriali e comportamentali dei PMS per far loro riconoscere, in particolare agli studi *Passivi*, la necessità di innovare le proprie strategie facendoli uscire da quella *comfort zone* costituita dai tradizionali servizi di contabilità e fiscali. Il rischio più grave che infatti corrono i PMS è di perseguire, o continuare a perseguire, una diversificazione correlata scegliendo cioè di ampliare l'offerta attraverso la fornitura di nuovi servizi *pull* perché più simili a quelli già in portafoglio. Il rischio più grave che corrono i PMS è di riconoscere la necessità di innovare le proprie strategie solo dopo aver sperimentato una caduta delle performance aziendali. In quel momento però, specularmente a quanto affermato nel caso delle PMI, la situazione potrebbe risultare così compromessa da rendere impossibile l'avvio di processi d'innovazione strategica.

Relativamente alle modalità perseguibili per aumentare i diversi tipi di competenze sopra citati occorrerà progettare un intervento coordinato a tutti i seguenti quattro livelli: 1. formazione universitaria, 2. pratica ed esercizio professionale e 3. formazione organizzata dagli Ordini professionali, 4. selezione dei praticanti. A tutti questi livelli sembra esserci ancora un forte squilibrio sul tema delle competenze tecniche o specialistiche tradizionali quelle cioè funzionali alla fornitura dei servizi contabili e fiscali (Mangia, 2008). L'obiettivo è quindi stringere rapporti di maggiore collaborazione *in primis* con le Università per riprogettare i corsi di laurea, la pratica professionale, i corsi organizzati dagli Ordini professionali e le modalità per avviare alla pratica professionale i neo laureati dando maggiore spazio anche all'insegnamento delle competenze specialistiche in tema di innovazione strategica e, prima ancora, a quelle manageriali e comportamentali ormai fondamentali per la gestione degli studi.

La presente ricerca contribuisce a colmare alcuni dei *gap* riconosciuti nella letteratura in tema di PMS da Blackburn e Jarvis (2010). L'elevata dimensione del campione analizzato permette innanzi tutto di giungere a conclusioni più solide rispetto a quelle emerse dagli studi condotti in passato in merito alla necessità da parte dei PMS di diversificare la propria offerta di servizi. Inoltre, nell'investigare l'evoluzione della relazione intercorrente tra i PMS e le PMI si è accolta la prospettiva dei primi pur partendo dal riconoscimento delle necessità di supporto esterno da parte delle seconde. Questo ha portato a spostare il *focus* dal tema particolare della diversificazione dell'offerta di servizi a quello più generale della necessità per i PMS di trasformare radicalmente il proprio modello di *business*. La presente ricerca ha il merito di avere introdotto il tema dell'innovazione strategica nel dibattito sull'evoluzione dei PMS. D'altro canto, il suo principale limite è aver analizzato un campione di PMS tutti localizzati nella stessa area geografica.

Questo limita la possibilità di generalizzare i risultati raggiunti a PMS non italiani e, addirittura, non triveneti. L'obiettivo degli autori è quindi replicare in futuro la ricerca analizzando un campione di PMS localizzati in diverse aree geografiche. L'obiettivo è comunque anche sviluppare alcuni casi studio analizzando in profondità quei PMS che risultano più rappresentativi dei diversi gruppi emersi dalla *cluster analysis* per meglio interpretarne i modelli di *business* attuali e prospettici.

### Bibliografia consultata

- BAGCHI-SEN S., KUECHLER L., *Strategic and functional orientation of small and medium sized enterprises in professional services: an analysis of public accountancy*, Service Industries Journal 20(3)/2000, pag. 117 e ss.
- BARCELO Y., *Ten Ways to add value*, Canadian Accountants Magazine August/2009, available from: <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx>
- BARR P. S., STIMPERT J. L., HUFF A. S., *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*, Strategic Management Journal 13/ 1992, pag. 15 e ss.
- BENNETT R. J., ROBSON P. J. A., BRATTON W. J. A., *Government advice networks for SMEs: an assessment of the influence of local context on Business Link use, impact and satisfaction*, Applied Economics 33(7)/2000, pag. 71 e ss.
- BENNETT R. J., SMITH C., *The selection and control of management consultants by small business clients*, International Small Business Journal 22(5)/2004, pag. 435 e ss.
- BENNETT R. J., ROBSON P. J. A., *The Role of Trust and Contract in Supply of Business Advice*, Cambridge Journal of Economics 28/2004, pag. 471 e ss.
- BENNETT R. J., SMITH C., *The influence of location and distance on the supply of business advice*, Entrepreneurship and Regional development 11(2)/2002, pag. 155 e ss.
- BERRY A. J., SWEETING R., GOTO J., *The effect of business advisors on the performance of SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development 13(1)/2006, pag. 33 e ss.
- BLACKBURN R., JARVIS R., *The Role Of Small And Medium Practices In Providing Business Support To Small- and Medium-Sized Enterprises 2010*. Available from The International Federation Of Accountants <http://www.ifac.org>.
- BLACKBURN R., CAREY P., TANIEWSKI G. A., *The Role of Competence, Trust and Professional Ethics in the Supply of External Business Advice by Accountants to SMEs*, A Report for the Association of Chartered Certified Accountants, 2010.
- BLACKBURN R., EADSON W., LEFEBVRE R., GANS P., *SMEs, regulation and the role of the accountant*, ACCA 96/2006.
- BRÖCHELER V., MAIJOOR S., VAN WITTELOOSTULJN A., *Auditor human capital and audit firm survival. The Dutch audit industry in 1930-1992*, Accounting, Organizations and Society 29(7)/2004, pag. 627 e ss.
- BRYSON J. R., DANIELS P. W., *Business Link, strong ties, and the walls of silence: small and medium-sized enterprises and external business-service expertise*, Environment and Planning. C: Government and Policy 16(3)/1998, pag. 265 e ss.
- BURKE I., JARRATT D. G., *The Influence of Information and Advice on Competitive Strategy*

- Definition in Small and Medium Sized Enterprises*, Qualitative Market Research 7(2)/2004, pag. 126 e ss.
- CAREY P., SIMNETT R., TANIEWSKI G. A., *Providing business advice to small and medium sized enterprises*, Report prepared for CPA Australia July/2005.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET 1988.
- COLLIS J., JARVIS R., *Financial information and the management of small private companies*, Journal of Small Business and Enterprise Development 9(2)/2002, pag. 100 e ss.
- CORBETTA G., GARZONI A., *Gestione strategica e controllo strategico*, Rivista dei Dottori Commercialisti 4/2006, pag. 727 e ss.
- DESS G.G., NEWPORT S., RASHEED A., *Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions*, Journal of Management 19(4)/1993, pag. 775 e ss.
- 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 29/2008, pag. 841 e ss.
- FOGARTY T. J., RADCLIFFE V. S., CAMPBELL D. R., *Accountancy Before the all: The AICPA Vision Project and Related Professional Enterprises*, Accounting, Organizations and Society 31(1)/2006, pag. 1 e ss.
- FRANK K. E., HANSON R. K., LOWE D. J., SMITH J. K., *CPAs perceptions of the emerging multi disciplinary accounting / legal practice*, Accounting Horizons 15(1)/2001, pag. 35 e ss.
- GOODERHAM P. N., TOBIASSEN A., DØVING E., NORDHAUG O., *Accountants as sources of business advice for small firms*, International Small Business Journal 22(1)/2004, pag. 5 e ss.
- GOVINDARAJAN V., GUPTA A. K., *Strategic Innovation: A Conceptual Road Map*, Business Horizons 44(4)/2001, pag. 3 e ss.
- GREENE F., KIRBY D., NAJAK B., *Accounting for Growth: Ways Accountants Can Add Value to Small Businesses*, A report to the Research Board of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales: London, UK 1998.
- 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)/2002, pag. 58 e ss.
- HAMEL G., *The Challenge Today: Changing the Rules of the Game*, Business Strategy Review 9(2)/1998, pag. 19 e ss.
- IFAC, *Annual Report 2009*, International Federation of Accountants 2010.
- JAY L., SCHAPER M., *Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence*, Journal of Small Business and Enterprise Development 10(2)/2003, pag. 136 e ss.
- JOHNSON S., WEBBER D. J., THOMAS W., *Which SMEs use external business advice? A multivariate sub-regional study*, Environment and Planning 39/2007, pag. 1981 e ss.
- JONES C., HESTERLY W. S., FLADMÖE-LINDQUIST K., BORGATTI S. P., *Professional services constellations: how strategies and capabilities influence collaborative stability and change*, Organization Science 9(3)/1998, pag. 396 e ss.
- JONES G. E., ABRAHAM A., *Preparing accountants for today's global business environment. The role of Emotional Intelligence in accounting education*, Proceedings of the 11th Annual International Conference of the American Society of Business and Behavioral Sciences, Honolulu, Hawaii, 25-27 September 2008.
- KETCHEN D. J., SHOOK C. L., *The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique*, Strategic Management Journal 17(6)/1996, pag. 441 e ss.
- KIM W. C., MAUBORGNE R., *Value Innovation: The strategic logic of High Growth*, Harvard Business Review 75(1)/1997, pag. 103 e ss.

- KIRBY D. A., NAJAK B., GREENE F., *Accounting for growth: Ways accountants can add value to small business*, The Research Board. ICEW, London 1998.
- LINDGARDT Z., REEVES M., STALK G., DEIMLER M. S., *Business Model Innovation*, BCG 2009.
- LØWENDAHL B. R., REVANG Ø., FOSSTENLØKKEN S. M., *Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis*, *Human Relations* 54(7)/2001, pag. 911 e ss.
- MANGIA U., *Le competenze distintive dei dottori commercialisti*, *Rivista dei dottori commercialisti* 3/2008, pag. 653 e ss.
- MARKIDES C., *Strategic Innovation*, *Sloan Management Review* 38/1997, pag. 9 e ss.
- MARRIOTT N., MARRIOTT P., *Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities*, *Management Accounting Research* 11(4)/2000, pag. 475 e ss.
- MARRIOTT N., MARRIOTT P., COLLIS J., SON D. D., *The Accountant and the Provision of Financial Advice to UK Smaller Companies*, British Accounting Association Annual Conference 1st-3rd April, Blackpool 2008.
- MASINI C., *L'impresa e i contenuti moderni della consulenza professionale del dottore commercialista*, *Rivista dei dottori commercialisti* 3/1977, pag. 553 e ss.
- MOLE K., *Business advisers' impact on SMEs. An agency approach*, *International Small Business Journal* 20(2)/2002, pag. 139 e ss.
- OPEN UNIVERSITY, *Quarterly Survey of Small Business in Britain*, The Open University Business School 25(4)/2009.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley & Sons 2010.
- PROFESSIONAL OVERSIGHT BOARD, *Key Facts and Trends in the Accountancy Profession*, Financial Reporting Council 2009. Available from: <http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/Final%20Version%20of%20Seventh%20Edition%20KFAT.pdf>.
- ROBSON P. J. A., BENNETT R. J., *SME growth: The relationship with business advice and external collaboration*, *Small Business Economics* 15(3)/2000, pag. 193 e ss.
- SAMUJH R., DEVI S., *Professional accountants enabling SMEs reach their potential*, *International Colloquium on Asian Business*, Bangkok, Thailand; 30 June-3 July, 2008, pag. 1 e seg.
- SCHWARTZ D., BAR-EL R., *Targeted consultancy services as an instrument for the development of remote SMEs*, *International Small Business Journal* 22(5)/2004, pag. 503 e ss.
- SERTEAM, *Natwest/SERTeam, Quarterly Survey of Small Business in Britain* 21(2)/2005.
- SHAW E., *Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors*, *International Small Business Journal*, 24(1)/2006, pag. 5 e ss.
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal* 18(7)/1997, pag. 509 e ss.
- TUSHMAN M. L., NEWMAN W. H., ROMANELLI E., *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, *California Management Review* 1/1986, pag. 29 e ss.