



Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino

STRATEGIE DI PRICING negli studi di Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia:

Analisi delle dinamiche
e delle sfide per garantire
una giusta remunerazione

**Davide BARBERIS | Valentina CHIAUDANO
Fabrizio MOSCA | Simone NEPOTE | Christian RAINERO**



Fondazione
Piero Piccatti e
Aldo Milanese

**ORDINE DOTTORI
COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI
TORINO**



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**



Collane@unito.it
Università di Torino
ISBN: 9788875903732



Questa opera è distribuita con [Licenza Creative Commons Attribuzione - Non Commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Comitato scientifico

Davide Barberis

Consigliere e Tesoriere dell'ODCEC di Torino, Commercialista in Torino

Valentina Chiaudano

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, Ph.D. in Business and Management, Docente presso l'Università di Torino

Fabrizio Mosca

Professore ordinario di Economia e Direzione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, Ph.D. in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano, Commercialista in Torino

Simone Nepote

Consigliere dell'ODCEC di Torino, Commercialista in Torino

Christian Rainero

Professore associato presso il Dipartimento di Management "Valter Cantino" dell'Università di Torino, Commercialista in Torino

Osservatorio equo compenso dell'ODCEC di Torino

Davide Barberis | Emanuela Barreri | Claudio Benedetto |
Piera Braja | Mario Matteo Busso | Claudio Durando |
Sergio Gibelli | Patrizia Rosanna Goffi | Simone Nepote |
Paolo Operti | Claudia Porchietto | Alessandro Terzuolo |
Mario Trevisanutto

Sommario

Prefazione	Decreto del Ministero della Giustizia n. 140 del 20 luglio 2012	4
1.	Il dilemma del prezzo: analisi delle sfide e criticità delle strategie di pricing negli studi professionali	6
1.1	Gli studi professionali: un approccio scientifico di classificazione aziendale	7
1.2	Introduzione all'analisi del questionario	9
1.3	Caratteristiche del campione di intervistati	10
1.4	Approccio al pricing degli studi di commercialisti ed esperti contabili	12
1.5	Pricing negli studi professionali di commercialisti ed esperti contabili: feedback dei clienti e challenges	20
2.	Il Pricing negli studi professionali: teoria, sfide e proposte di miglioramento	25
2.1	Introduzione	26
2.2	I Principi Teorici del Pricing	26
2.2.1	Il costo	26
2.2.2	La domanda	27
2.2.3	La concorrenza	27
2.3	Il Ruolo della Reputazione e del Valore Percepito	27
2.3.1	La Reputazione	28
2.3.2	Il Valore Percepito	28
2.4	Le Sfide del Pricing per i Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili	28
2.4.1	Mancanza di criteri oggettivi	28
2.4.2	Difficoltà nel valutare il tempo e lo sforzo	28
2.4.3	Pressione concorrenziale	29
2.5	Il Pricing dei Servizi Professionali: Il Caso dei Servizi di Base	29
2.6	Benchmarking e Proposte di Miglioramento	29
2.6.1	Gap analysis e benchmarking	29
2.6.2	Equo compenso e controlli	30

2.7 Conclusioni e sviluppo successivi	30
2.7.1 Analisi del mercato degli studi professionali di Commercialisti ed Esperti Contabili a livello nazionale ed internazionale	30
2.7.2 Esame della Normativa e della Giurisprudenza in Materia di Tariffe e Parametri	30
2.7.3 Confronto della Disciplina del Compenso negli Ordinamenti Professionali dell'Area Giuridica ed Economica	31
2.7.4 Analisi delle Attività del Commercialista e dell'Esperto Contabile per la pianificazione delle Strategie di Marketing	31
2.7.5 Analisi delle Prassi Adottate dalle Società di Revisione e Consulenza nella Definizione di Preventivi	31
2.7.6 Definizione delle Migliori Strategie di Pricing e Tecniche di Fissazione dei Prezzi	32
3.	La proposta di un modello operativo
	33
3.1 Il tempo professionale	34
3.2 Le componenti del tempo professionale	35
3.3 La quantificazione dello stipendio del commercialista	36
3.3.1 La funzione del commercialista	37
3.3.2 Riferimenti di ore e di costo	38
3.4 Teoria dell'onorario professionale basato sul tempo operativo	38
3.5 Applicazione della Teoria	40
3.5.1 Applicazione Pratica della Teoria del Riaddebito Professionale Basato sul Tempo Operativo e la Complessità	41
3.5.2 Ipotesi di addebito medio forfettario	42
3.5.3 Parametri dell'addebito medio forfettario	43
3.5.4 Formula dell'addebito medio forfettario	43
3.5.5 Vantaggi dell'addebito medio forfettario	43
3.5.6 Svantaggi dell'addebito medio forfettario	44
3.6 Esempio pratico di addebito medio forfettario	44
3.7 Sviluppo del caso di addebito medio forfettario su base di registrazione	45
Considerazioni finali: vendere il tempo, non il prezzo	47
4.	Conclusioni
	48
Appendice	Il questionario per mappare strategie di pricing e sfide negli studi professionali
	50
	Contenuto del Decreto del Ministero della Giustizia n. 140, 20 luglio 2012
	56
	3



Prefazione

Decreto del Ministero della Giustizia n. 140 del 20 luglio 2012

Il decreto-legge 24 gennaio 2012 n. 1 (Decreto Liberalizzazioni), convertito nella Legge 24 marzo 2012 n. 27, ha abrogato le tariffe professionali e demandato al Ministro vigilante di stabilire con apposito decreto i parametri per la determinazione del compenso dei professionisti, nel caso di liquidazione da parte dell'organo giurisdizionale. Lo stesso decreto ha anche stabilito che il compenso per le prestazioni professionali deve essere pattuito, nelle forme previste dall'ordinamento, al momento del conferimento dell'incarico professionale e deve essere reso noto al cliente con un preventivo di massima. Il Ministero della Giustizia, con decreto n. 140 del 20 luglio 2012, ha quindi fissato i parametri per la liquidazione dei compensi da parte dell'organo giurisdizionale per alcune professioni ordinistiche, tra le quali quella dei dottori commercialisti ed esperti contabili. Il commercialista, pertanto, in ossequio ai su richiamati provvedimenti legislativi, nella regolazione del rapporto con il cliente deve anche procedere alla preventiva quantificazione dei propri onorari, per renderli noti al cliente al momento del conferimento dell'incarico professionale. Diversamente, il commercialista che non ottempera all'obbligo del preventivo, in caso di successiva contestazione del corrispettivo da parte del cliente, oltre al rischio di incorrere in sanzioni deontologiche¹, dovrà necessariamente ricorrere all'autorità giudiziaria per ottenere il riconoscimento delle competenze e l'autorità giudiziaria, per la liquidazione delle stesse, dovrà necessariamente riferirsi ai parametri fissati dal d.m. 140/2012; decreto che, tra l'altro, dispone: *"l'assenza di prova del preventivo di massima previsto dall'art. 9, comma 4, terzo periodo, del Decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1 ... costituisce elemento di valutazione negativa da parte dell'organo giurisdizionale per la liquidazione del compenso"*, ovvero un detrimento della quantificazione del compenso da liquidare al professionista.

È quindi senz'altro opportuno che il commercialista proceda sempre a formalizzare per iscritto il compenso concordato con il cliente, tramite l'acquisizione della firma di accettazione del cliente in calce al preventivo di massima o al mandato professionale che, oltre a definire chiaramente il perimetro del mandato, dovrà anche, ovviamente, richiamare o puntualmente riportare la misura del compenso preventivato al cliente.

La misura del compenso è liberamente determinata dalle parti² e, quindi, la sua predeterminazione può avvenire secondo il metodo che il commercialista ritiene più appropriato: sulla base del tempo di lavoro stimato per l'esecuzione della prestazione; sulla base degli onorari consigliati dalle associazioni sindacali; sulla base dei prezzi di mercato; sulla base dei parametri previsti dal d.m. 140/2012; sulla base della tariffa professionale di cui al decreto Ministero della Giustizia 2

¹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Pronto Ordini n. 292 del 5 febbraio 2018.

² Si richiama al riguardo quanto sancito dal Codice deontologico della professione approvato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nella seduta del 21 marzo 2024, limitatamente all'art. 24 commi 1 e 4: *"Il compenso, liberamente determinato dalle parti, deve essere commisurato all'importanza dell'incarico, alle conoscenze tecniche e all'impegno richiesti, alla difficoltà della prestazione, tenuto conto anche del risultato economico conseguito e dei vantaggi, anche non patrimoniali, derivati al cliente"*; *"In nessun caso il compenso richiesto dal professionista può essere manifestamente sproporzionato, sia in eccesso che in difetto, all'attività svolta o da svolgere. Egli deve tenere la contabilità delle spese sostenute e degli acconti ricevuti ed è tenuto a consegnare, a richiesta del cliente, la nota dettagliata delle somme anticipate e delle spese sostenute per le prestazioni eseguite e degli onorari per le prestazioni svolte"*.

settembre 2010 n. 169 che, seppur abrogata, costituisce ancora un riferimento utilizzabile dal commercialista per quantificare il compenso da proporre al cliente, molto meglio strutturato e completo, sotto l'aspetto della tipologie delle attività, del d.m. 140/2012.

In mancanza di un onorario preconcordato con il cliente, il decreto del Ministero della Giustizia n. 140 del 20 luglio 2012 costituirà l'unico strumento legale che l'organo giurisdizionale potrà utilizzare per determinare il compenso dovuto al professionista.

**IL DILEMMA DEL PREZZO:
ANALISI DELLE SFIDE E CRITICITÀ
DELLE STRATEGIE DI PRICING
NEGLI STUDI PROFESSIONALI**

capitolo

1

Secondo la letteratura economico-aziendale, le aziende sono entità economiche create per soddisfare bisogni umani attraverso attività di consumo o produzione. L'azienda è un sistema formato da un coordinato insieme di elementi diversi e interrelati; qualunque sia il soggetto, la dimensione o la natura giuridica, l'azienda può essere definita come un sistema costituito dall'elemento umano, inteso come individui o gruppo di individui, e dall'elemento materiale, sotto la veste di mezzi di produzione o capitale monetario.

La classificazione delle aziende può essere operata secondo il carattere oggettivo che si basa sull'attività economica che esse svolgono e sul fine perseguito, distinguendo le aziende in tre categorie principali:

1. Aziende di consumo (o di erogazione),
2. Aziende di produzione (o di produzione per il mercato),
3. Aziende composte.

Nelle aziende di consumo (o aziende di erogazione), la produzione economica è orientata al soddisfacimento diretto dei bisogni delle persone che le compongono.

Le aziende di produzione (o aziende di produzione per il mercato), sono caratterizzate dall'approvvigionamento di input, trasformazione degli stessi e cessione a terze economie di output. Tale azienda effettua un'attività di produzione finalizzata al soddisfacimento della domanda di mercato e coniuga sia processi di produzione che processi di consumo della ricchezza.

Le aziende composte rappresentano una categoria intermedia rispetto alle precedenti; sono aziende di erogazione che sviluppano, congiuntamente alle attività economiche volte al consumo, specifiche attività di produzione finalizzate allo scambio di mercato.

Le aziende possono, inoltre, essere osservate secondo un carattere soggettivo, distinguendo i seguenti due criteri:

1. criterio economico/accumulazione di capitale che analizza la natura privata o pubblica del "soggetto economico" costituito dagli individui, persone fisiche, che detengono ed esercitano il potere di governance, ossia coloro che detengono ed esercitano il massimo potere volitivo e decisionale da cui nasce la strategia aziendale;
2. criterio giuridico per il quale la classificazione delle aziende dipende dalla natura privata o pubblica dei corrispondenti "soggetti giuridici" che sono titolari degli obblighi e dei diritti derivanti dall'attività d'azienda.

Il soggetto economico non è sempre individuabile con facilità dal momento che non è una "figura" dai contorni precisi e legislativamente disciplinati o disciplinabili. Per questo motivo, alla storica espressione di "soggetto economico", negli ultimi anni si affianca sempre più l'espressione "governo d'azienda" o "modelli di governance", che rappresentano meglio la complessità.

Più semplice è la definizione di "soggetto giuridico", ossia il soggetto titolare dei rapporti giuridici posti in essere dall'azienda, a cui appartiene il patrimonio dell'azienda e la responsabilità dell'attività svolta dalla stessa.

Tale soggetto può essere:

- una persona fisica;
- più persone fisiche;
- una persona giuridica.

Nelle aziende di produzione individuali il soggetto giuridico è una persona fisica, ovvero l'imprenditore.

Nelle società, il soggetto giuridico può essere rappresentato da:

- più persone fisiche, cioè i soci, come nel caso delle "società di persone";
- da una persona giuridica, cioè un'entità giuridica separata dalle persone fisiche dei soci che, quindi, non ha un'identità fisica concreta, ma che assume obblighi e diritti, ad esempio nelle "società di capitali".

Applicando congiuntamente i criteri soggettivi e oggettivi di classificazione, economico e giuridico, si perviene alla bipartizione del sistema economico fra aziende pubbliche e aziende private. Va però sottolineato che rispetto a questi due settori, è possibile individuare un "terzo settore" composto da "(...) soggetti non riconducibili allo Stato, perché nascono da iniziativa privata e operano con risorse e nell'interesse dei privati; ma riconducibili alle aziende di produzione, perché non operano secondo la logica dello scambio in vista del profitto (...)".

La combinazione dei criteri oggettivo e soggettivo si può sintetizzare nelle configurazioni teoriche "oggettive-soggettive" d'azienda, schematizzabili come segue:

- Aziende pubbliche (istituzioni): aziende di consumo con soggettività di natura pubblica (ad esempio le Regioni, i Comuni);
- Aziende "non profit" pubbliche: aziende di consumo con finalità non lucrative o di distribuzione di utili, con soggettività di natura pubblica, ad esempio le fondazioni, i musei, ecc. appartenenti ad aziende pubbliche;
- Aziende di produzione pubbliche: operano per il mercato, ma il soggetto economico è di natura pubblica. Pur essendo società commerciali, esse sono finalizzate al perseguimento del bene comune. Rappresentano un istituto autonomo, sul piano giuridico ed economico, nel quale si svolgono processi di produzione di beni e servizi di pubblica utilità e che sono ceduti ad un prezzo di scambio. Ci si riferisce alle unità operanti come strumento attraverso cui i Comuni, le Regioni e lo Stato intervengono sul mercato con la produzione e la cessione di beni e servizi (ad esempio: la Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., la Consip S.p.A., ecc.);
- Aziende "non profit" private: aziende di consumo con finalità non lucrative o di distribuzione di utili, con soggettività di natura privata (ad esempio, gli enti privati come fondazioni, associazioni, ecc.);
- Aziende di produzione private: operano per lo scambio di mercato, con finalità lucrative e di distribuzione di utili, e hanno soggetto giuridico di natura privata (ad esempio, le società con capitale di proprietà di soci privati).

Gli studi professionali, da un punto di vista aziendale, sono aziende di servizi in quanto offrono prestazioni intellettuali ad alto valore aggiunto.

Si configurano come aziende private, con soggetti economici e giuridici di natura individuale o associativa (esempio STP).

Le caratteristiche principali degli studi professionali sono:

- Core business immateriale: erogano servizi altamente qualificati, come consulenza fiscale o tecnica.
- Fattore umano centrale: il valore dell'azienda risiede nelle competenze del professionista o del gruppo.
- Flessibilità organizzativa: struttura snella e orientata alla personalizzazione del servizio;
- Orientamento al profitto, operando in una logica di scambio di mercato per soddisfare la domanda di servizi intellettuali.

Considerando queste caratteristiche proprie degli studi professionali, seguendo un approccio scientifico economico-aziendale, gli studi professionali sono da considerarsi aziende di produzione.

1.2

Introduzione all'analisi del questionario

In un contesto professionale in costante evoluzione, caratterizzato da una competizione sempre più intensa e da aspettative crescenti da parte dei clienti, la gestione strategica dei prezzi negli studi di commercialisti ed esperti contabili rappresenta un elemento centrale per garantire la sostenibilità economica e la soddisfazione della clientela. Tuttavia, nonostante la rilevanza di questo tema, mancano spesso dati strutturati e approfonditi su come i professionisti affrontino tali sfide nella pratica quotidiana. Per colmare questa lacuna, è stata condotta un'indagine nel 2024 attraverso un questionario semi-strutturato (Appendice 1), somministrato a 146 professionisti iscritti agli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino. Il questionario si propone di raggiungere un duplice obiettivo: da un lato, comprendere le strategie di pricing effettivamente adottate dagli studi, dall'altro, identificare le principali difficoltà e opportunità legate alla gestione dei prezzi.

Per garantire una visione completa e articolata, il questionario è stato strutturato in tre sezioni principali. La prima parte ha esaminato le caratteristiche degli studi partecipanti, includendo aspetti quali la dimensione organizzativa e le principali attività svolte, al fine di fornire un quadro di riferimento per l'interpretazione dei dati. La seconda sezione si è focalizzata sulle metodologie adottate per determinare i compensi professionali, analizzando i criteri utilizzati per definire prezzi equi per i servizi offerti e valutandone l'efficacia. Infine, la terza sezione ha approfondito le strategie di pricing adottate, gli obiettivi perseguiti e le difficoltà incontrate, raccogliendo inoltre suggerimenti qualitativi da parte dei partecipanti, utili per ottimizzare la gestione del pricing.

I risultati di questa indagine, presentati nei paragrafi seguenti, non solo forniscono un'importante base di confronto per i professionisti, ma rappresentano anche un prezioso punto di partenza per l'elaborazione di linee guida pratiche per una migliore gestione del pricing negli studi professionali.

1.3 | Caratteristiche del campione di intervistati

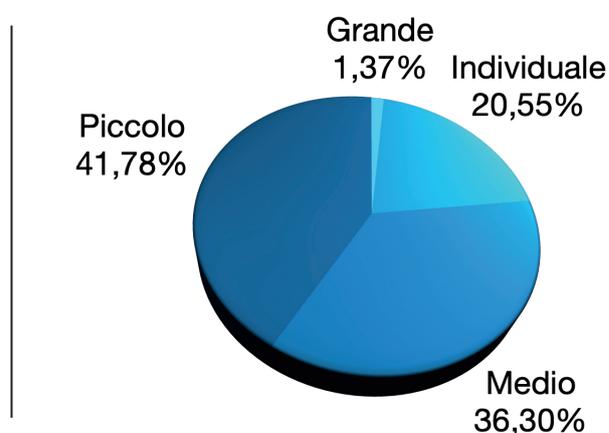
Dall'analisi della distribuzione dimensionale degli studi professionali, rappresentato graficamente dalla Figura 1, il campione dei 146 studi intervistati, risulta prevalentemente costituito da piccoli studi (61), che con il 41,78% del totale e costituiscono la categoria più numerosa. Seguono gli studi di medie dimensioni (53), che costituiscono il 36,3% del campione, e gli studi individuali (30), che rappresentano il 20,5% del totale. I grandi studi (2) sono meno rappresentati, costituendo l'1,4% del campione (Tabella 1).

Questo campione è rappresentativo per il nostro obiettivo di ricerca, poiché i grandi studi, grazie al loro maggior potere contrattuale e alla capacità di sfruttare le economie di scala, sono meno vulnerabili alle criticità derivanti dalla mancata valorizzazione delle proprie opere professionali e al mancato pagamento dei compensi concordati con i clienti.

Tabella 1- Composizione del campione intervistato¹

Dimensione dello studio professionale	N. rispondenti
Grande	2
Individuale	30
Medio	53
Piccolo	61
Totale	146

Figura 1- Composizione del campione intervistato)



¹ Gli studi professionali classificati in base alla loro dimensione tengono conto di questi parametri: individuali (studi composti da un solo individuo), piccoli (meno di 5 persone), medi (tra 5 e 20 persone) e grandi (oltre 20 persone).

La Tabella 2 offre una panoramica delle prestazioni offerte dai 146 studi professionali di commercialisti ed esperti contabili rispondenti. I dati evidenziano che l'attività prevalente degli studi di commercialisti ed esperti contabili si concentra su due aree chiave: supporto nella gestione della contabilità aziendale e redazione di bilancio e l'affiancamento alle organizzazioni nell'adempimento degli obblighi fiscali e societari nel rispetto delle normative vigenti. Più nel dettaglio le attività prevalenti tra gli studi di commercialisti includono la gestione della contabilità e la redazione di bilanci (93,6%), la consulenza fiscale (93,2%), la consulenza societaria (82,9%) e il ruolo di sindaco o revisore contabile (61%). Accanto a questi servizi "core", che erano proposti come alternativa nella domanda del questionario, da 23 studi intervistati emerge l'erogazione di servizi più specialistici, come il supporto nella strutturazione di un business plan, la consulenza per enti del Terzo Settore e la mediazione di controversie civili e arbitrali. Tra le altre attività che vengono citate dagli studi professionali di commercialisti nella categoria "altro" possiamo includere anche report di sostenibilità, gestione assunzioni, attività di amministrazione di condomini, assistenza in procedure esecutive immobiliari, consulenza per la corretta applicazione delle normative in materia di protezione dei dati personali e contrasto al riciclaggio di denaro.

Tutte le attività proposte dagli studi di commercialisti ed esperti contabili sono sintetizzate nella Figura 2. Maggiori sono le dimensioni del carattere dell'attività proposta, maggior è il numero di rispondenti che propone l'attività nello studio professionale.

Tabella 2 – Attività svolte dagli studi professionali intervistati

Attività proposta al cliente	N. studi	% sul totale
Gestione contabilità e redazione di bilanci	137	93,8%
Assistenza e consulenza fiscale	136	93,2%
Consulenza societaria	121	82,9%
Funzione di sindaco e revisore contabile	89	61,0%
Consulenza aziendale	87	59,6%
Consulenza contrattuale	72	49,3%
Assistenza contenzioso	50	34,2%
Consulenza del lavoro	34	23,3%
Funzione di revisore di enti pubblici	24	16,4%
Procedure concorsuali	20	13,7%
Consulenza finanziaria	9	6,2%
Mediazione civili e arbitrali	7	4,8%
Altro	23	15,8%

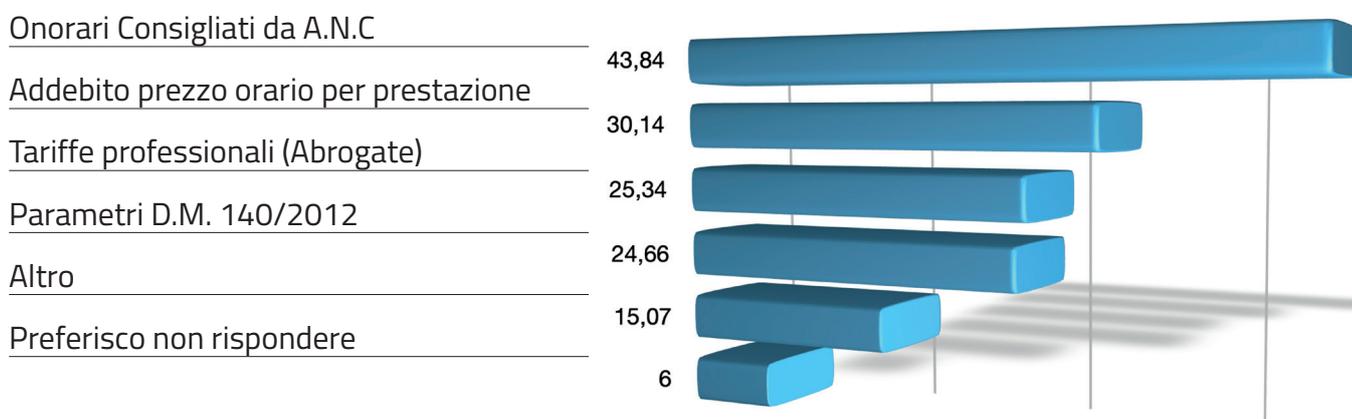
Figura 2 – Wordcloud dei servizi offerti dai rispondenti



1.4 | Approccio al pricing degli studi di commercialisti ed esperti contabili

Gli studi di commercialisti ed esperti contabili affrontano la determinazione dei prezzi dei loro servizi attraverso diversi approcci. Come mostrato dalla Figura 3, la maggior parte degli studi di commercialisti intervistati (43,84%) include nella strategia di pricing i suggerimenti dell'Associazione Nazionale Commercialisti, che definisce tariffe aggiornate periodicamente per rispecchiare le dinamiche di pricing di mercato e le evoluzioni normative. Segue il 30,14% degli studi professionali che implementano una strategia di addebito prezzo orario per prestazione, richiedendo ai clienti un prezzo basato sul tempo effettivamente impiegato per eseguire una specifica prestazione. Il 25,34% degli studi, invece, nel definire il pricing considera le tariffe professionali (abrogate) come punto di partenza per stabilire prezzi. Infine, il 24,66% degli studi seguono i parametri introdotti dal Decreto Ministeriale 140/2012, che forniscono linee guida dettagliate basate su vari fattori come la complessità del servizio, il tempo necessario e la qualificazione richiesta.

Figura 3 – Metodologie di pricing applicate nella strategia di pricing² dagli studi intervistati



² Le percentuali relative alla metodologia di pricing tengono conto sia di chi adotta questa metodologia in modo esclusivo, sia di coloro che la integrano con altre metodologie. Maggiori dettagli sono forniti nella Tabella 2.

Come viene dettagliato dalla Tabella 2, di norma, non viene utilizzata un'unica metodologia di determinazione del prezzo, ma più metodologie vengono combinate tra di loro. Inoltre, alcuni studi nell'approcciarsi al pricing apportano modifiche ai parametri sopra citati poiché nel definire il prezzo tengono conto della peculiarità dei casi trattati, della complessità della pratica, dell'esperienza pregressa e del valore di mercato della suddetta pratica. Alcuni studi di commercialisti ed esperti contabili dichiarano, inoltre, di concordare la tariffa delle prestazioni con il cliente stesso.

Tabella 2 – Metodologie di pricing nella strategia di pricing degli studi intervistati

METODOLOGIE	N. studi
METODOLOGIA UNIVOCA	60
Esclusivamente addebito prezzo orario per prestazione	11
Esclusivamente onorari consigliati da A.N.C	30
Esclusivamente parametri D.M. 140/2012	9
Esclusivamente tariffe Professionali (Abrogate)	10
MIX DI METODOLOGIE	55
Onorari consigliati da A.N.C., addebito prezzo orario per prestazione	7
Tariffe Professionali (Abrogate), addebito prezzo orario per prestazione	7
Parametri D.M. 140/2012, Onorari consigliati da A.N.C.	6
Tariffe Professionali (Abrogate), Onorari consigliati da A.N.C.	5
Tariffe Professionali (Abrogate), Parametri D.M. 140/2012, Onorari consigliati da A.N.C.	5
Parametri D.M. 140/2012, addebito prezzo orario per prestazione	4
Tariffe Professionali (Abrogate), Parametri D.M. 140/2012, addebito prezzo orario per prestazione	3
Tariffe Professionali (Abrogate), Parametri D.M. 140/2012, Onorari consigliati da A.N.C., addebito prezzo orario per prestazione	3
Tariffe Professionali (Abrogate), Onorari consigliati da A.N.C., addebito prezzo orario per prestazione	2
Tariffe Professionali (Abrogate), Parametri D.M. 140/2012	2

Parametri D.M. 140/2012, addebito prezzo orario per prestazione, contratti forfait	2
Parametri D.M. 140/2012, Onorari consigliati da A.N.C., addebito prezzo orario per prestazione	1
Onorari consigliati da A.N.C., tengo conto delle quotazioni mediamente praticate sul territorio	1
Onorari consigliati da A.N.C., addebito prezzo orario per prestazione, ogni anno facciamo il calcolo della nostra tariffa oraria	1
Onorari consigliati da A.N.C., concordo con cliente il valore del mandato	1
Parametri D.M. 140/2012, valutazione in base alla complessità dell'incarico e la solvibilità del cliente	1

ALTRO

22

Complessità della pratica	7
Tariffa stabilita considerando il cliente	5
Onorari consigliati da A.N.C rivisti per singoli casi	4
Valore di mercato	3
Forfait a tempo	3
Esperienza pregressa	2
Pacchetti di tenuta contabilità in base a fatture registrate e a parte fatturazione della consulenza extra	1
Controllo di gestione interno individuando ricarico e redditività desiderati	1

NON DICHIARATO

9

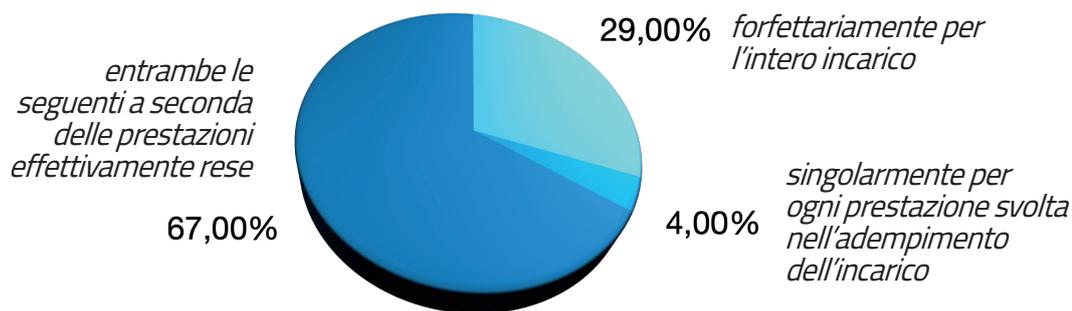
TOTALE

146

La Figura 4 mostra come i commercialisti e gli esperti contabili determino tipicamente il loro compenso. Solo il 4% degli studi di commercialisti definisce il prezzo singolarmente per ogni prestazione svolta nell'adempimento dell'incarico, fatturando al cliente ogni singola prestazione eseguita. Più utilizzato con il 28,8% delle preferenze, è il compenso definito forfettariamente per l'intero incarico. In questo caso, gli studi di commercialisti concordano con il cliente un prezzo fisso per l'intero incarico, indipendentemente dal tempo effettivamente impiegato.

La scelta più comune, tuttavia, è quella in cui il commercialista e l'esperto contabile utilizzano una combinazione dei due approcci precedenti, a seconda del tipo di prestazione. Ad esempio, può concordare un prezzo forfettario per la parte iniziale di un incarico e poi fatturare singolarmente le prestazioni aggiuntive. Questo suggerisce che molti professionisti sembrano preferire modelli di compenso che permettano di adattare le tariffe in base alle specifiche esigenze del cliente o alle caratteristiche del progetto.

Figura 4 - Determinazione compenso d'opera professionale



La Figura 5 mostra che la maggioranza degli studi intervistati (60%) stabilisce un importo minimo per ciascuna prestazione d'opera professionale, tenuto conto del tempo necessario per il suo espletamento. Solo il 40% degli studi non definisce un importo minimo considerando il tempo impiegato per l'espletamento dell'opera. Inoltre, la Tabella 3 evidenzia come gli studi professionali, di qualsiasi dimensione, considerino il tempo necessario per eseguire una prestazione un elemento fondamentale per determinare il corrispettivo minimo di guadagno per garantire una remunerazione equa per il lavoro svolto.

Figura 5 - Importo minimo per ciascuna prestazione d'opera professionale, tenuto conto del tempo necessario per il suo espletamento (%).no, non effettuato il benchmarking

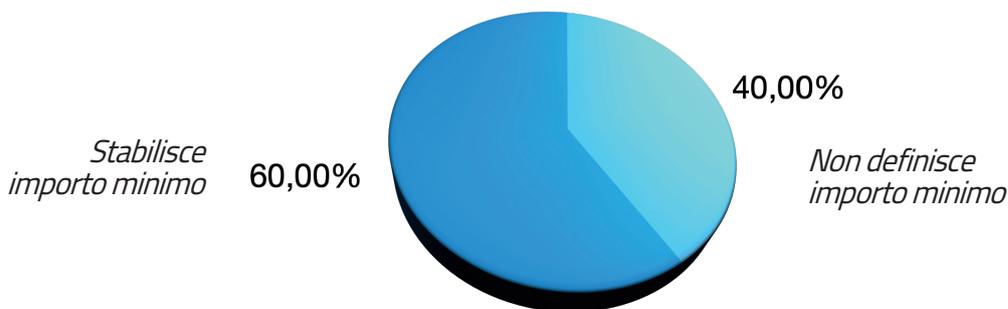
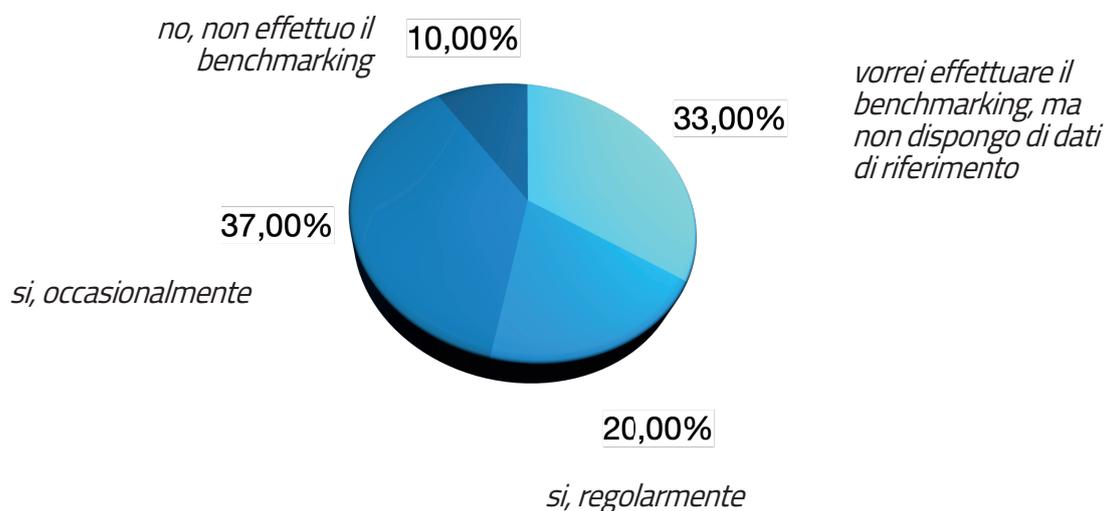


Tabella 3 – Relazione tra dimensione dello studio e importo minimo per prestazione tenuto conto del tempo necessario per il suo espletamento (%).

Dimensione studio	Nessun importo minimo	Importo minimo
Grande	50%	50%
Medio	39%	60%
Piccolo	43%	57%
Individuale	33%	66%

Considerando l'intero campione, emerge che la maggior parte degli studi (37%) effettua il benchmarking solo occasionalmente oppure dichiara di volerlo fare ma non dispone dei dati di riferimento necessari (33%). Solo il 10% del campione dichiara di effettuare il benchmarking regolarmente (Figura 6).

Figura 6 - Benchmarking sui prezzi degli studi del campione



Inoltre, la Figura 7 mostra la relazione esistente tra l'attività di benchmarking e dimensione dello studio professionale.

Gli studi di medie dimensioni (5-20 persone) mostrano una maggiore tendenza a effettuare benchmarking occasionalmente (39,62%) e regolarmente (15,09%). Tuttavia, c'è anche un numero significativo di studi (28,30%) che vorrebbe effettuare il benchmarking ma non dispone di dati di riferimento. I piccoli studi (meno di 5 persone) hanno il maggior numero di risposte nella categoria "Vorrei effettuare il benchmarking, ma non dispongo di dati di riferimento" (40,98%), seguita da quelle che lo fanno occasionalmente (36,97%).

Anche per le attività individuali (studi composti da un solo individuo) esiste una prevalenza di studi che effettuano occasionalmente il benchmarking (36,67%), seguite da quelle che vorrebbero effettuarlo ma non dispongono di dati di riferimento (26,67%).

In generale, emerge che gli studi più piccoli, inclusi quelli individuali, tendono ad avere maggiori difficoltà ad accedere ai dati di riferimento per il benchmarking, mentre gli studi di dimensioni medie mostrano una maggiore propensione a effettuare questa pratica più occasionalmente piuttosto che regolarmente. Infine, gli studi grandi (più di 20 persone) che sono i meno rappresentativi del campione con solo 2 rispondenti, dichiarano di non effettuare il benchmarking né occasionalmente né regolarmente.

Figura 7 - Relazione esistente tra l'attività di benchmarking e dimensione dello studio

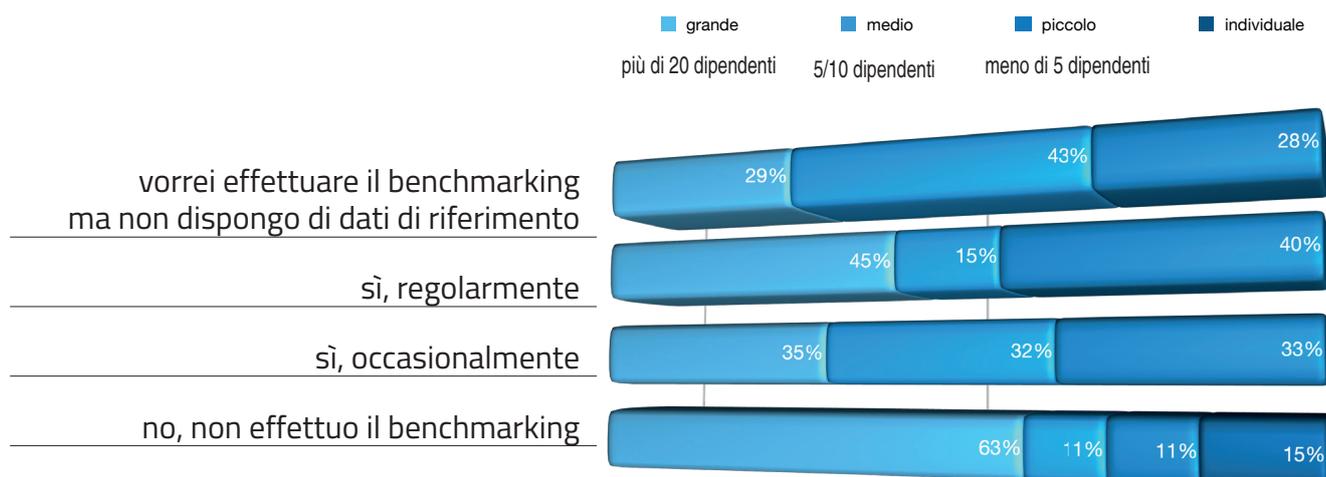


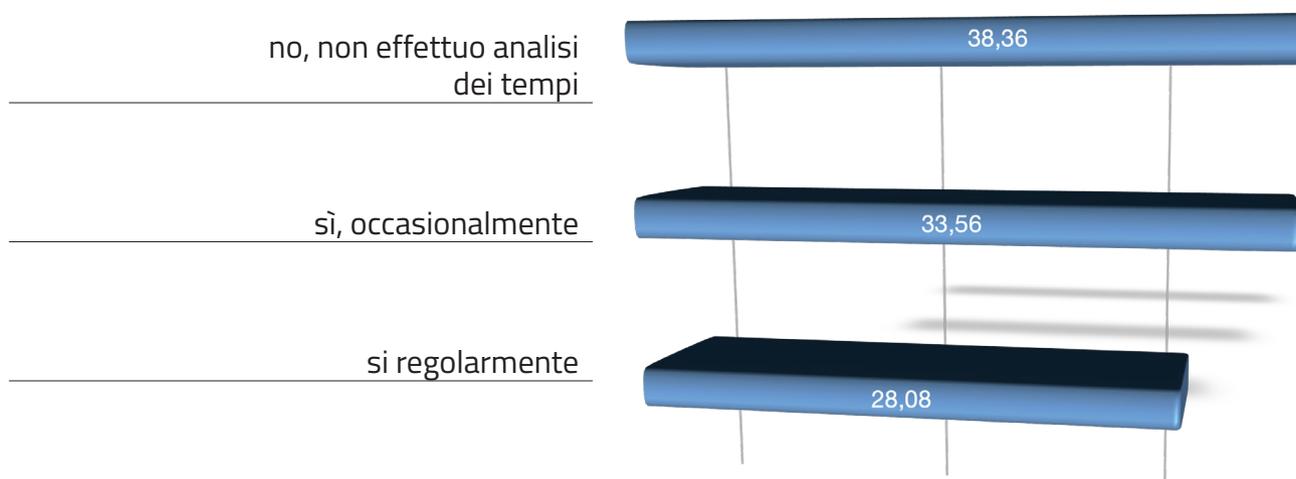
Tabella 4 – Gestione della variabilità dei costi e del tempo prestato nelle tariffe professionali

Tipologia di attività	N. rispondenti
Considero la complessità della prestazione	72
Fisso un costo base e aggiungo supplementi per prestazioni aggiuntive	35
Utilizzo tariffe orarie variabili in base alla tipologia di lavoro	19
Considero la complessità della prestazione; utilizzo tariffe orarie variabili in base alla tipologia di lavoro	8
Considero la complessità della prestazione; fisso un costo base e aggiungo supplementi per prestazioni aggiuntive	5
Considero la complessità della prestazione; fisso un costo base e aggiungo supplementi per prestazioni aggiuntive; utilizzo tariffe orarie variabili in base alla tipologia di lavoro	2
Considero la complessità della prestazione; aggiungo al costo sostenuto un margine remunerativo	1
Fisso un costo base per i servizi standard e applico supplementi per attività aggiuntive o servizi specializzati che richiedono un impegno extra di tempo e risorse, tariffe forfettarie per singoli servizi standard ed una tariffa oraria su consulenze specifiche e su specifico mandato	1
Fisso un costo base e aggiungo supplementi per prestazioni aggiuntive, utilizzo tariffe orarie variabili in base alla tipologia di lavoro	1
Tariffe orarie + DM 140/2012	1
Mi affido all'esperienza	1

La Tabella 4 (pagina precedente), che analizza la gestione della variabilità dei costi e del tempo nella definizione delle tariffe professionali, evidenzia che il primo fattore preso in considerazione nella determinazione dei prezzi è la complessità della prestazione (72 rispondenti). Seguono, 35 rispondenti che dichiarano di stabilire una tariffa base a cui sommano supplementi per prestazioni aggiuntive. Infine, 19 rispondenti definiscono le tariffe orarie sulla base della tipologia di lavoro che si apprestano a svolgere.

Dalla Figura 8 emerge che il 38,36% degli studi di commercialisti ed esperti contabili non effettua ancora l'analisi dei tempi per valutare la redditività dei servizi offerti e stabilire i propri prezzi. I dati evidenziano che il 33,56% degli studi la effettua occasionalmente. Invece solo il 28,08% degli studi effettua un'analisi dei tempi regolarmente.

Figura 8 – Percentuale di studi che effettuano un'analisi dei tempi per valutare la redditività dei servizi offerti e la determinazione del prezzo



Inoltre, la Tabella 5 dimostra che la maggior parte degli studi di commercialisti ed esperti contabili non utilizzano tariffe orarie come modalità di pricing (80). Il dato è molto accentuato soprattutto negli studi di piccole dimensioni. Tra gli studi che utilizzano tariffe orarie, prevalgono coloro che utilizzano tariffe orarie in base alla complessità del servizio (52). Solo 9 studi di commercialisti ed esperti contabili utilizzano tariffe orarie fisse per tutti i servizi.

Tabella 5 – Utilizzo di tariffe orarie come modalità di pricing

Tariffe orarie	Studio grande	Studio medio	Studio piccolo	Studio individuale	Totale compl.
No, non utilizzo tariffe orarie come modalità di pricing	0	26	36	18	80
Sì, utilizzo tariffe orarie fisse per tutti i servizi	0	4	4	1	9
Sì, utilizzo tariffe orarie variabili in base alla complessità del servizio	2	22	18	10	52

continua Tabella 5 – Utilizzo di tariffe orarie come modalità di pricing

Si, utilizzo tariffe orarie variabili in base alla complessità del servizio e altre modalità di pricing	0	1	1	1	3
Preferisco non rispondere	-	-	-	-	2
Totale	2	53	59	30	146

La Tabella 6 evidenzia i fattori che influenzano le tariffe degli studi professionali, fornendo una base per comprendere i criteri di determinazione dei prezzi dei servizi di commercialisti ed esperti contabili. La complessità del servizio, citata da 125 rispondenti, è il principale determinante delle tariffe da applicare. Anche la tipologia di cliente, indicata da 101 rispondenti, ha un forte impatto sui prezzi. L'esperienza del professionista, segnalata da 58 rispondenti, viene considerata un altro driver cruciale nella determinazione del prezzo. Il mercato di riferimento, menzionato da 22 rispondenti, può influenzare le tariffe, con studi operanti in mercati più competitivi che potrebbero dover abbassare i prezzi per rimanere allineati con le dinamiche di pricing. Solo 2 rispondenti considerano il valore della pratica un fattore determinante del prezzo. Infine, 3 rispondenti indicano altri fattori, come l'urgenza della pratica e il grado di responsabilità professionale, come driver di influenza del prezzo.

Tabella 6 – Utilizzo di tariffe orarie come modalità di pricing

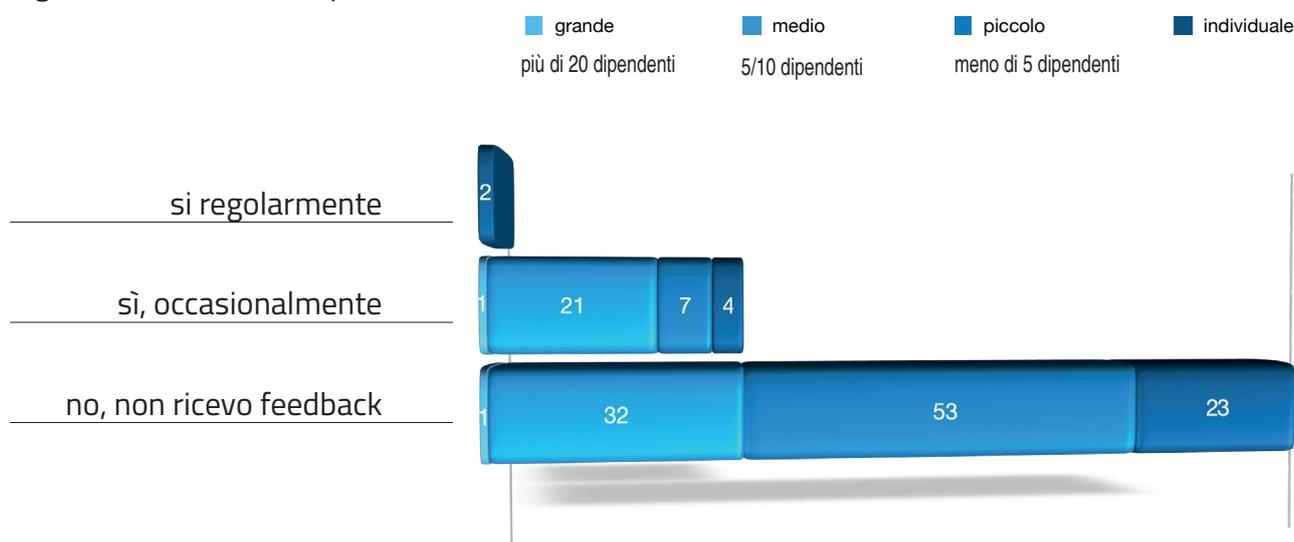
Fattore che influenza la tariffa dello studio professionale	N. rispondenti
Complessità del servizio	125
Tipologia di cliente	102
Esperienza del professionista coinvolto	58
Mercato di riferimento	22
Valore della pratica	2
Urgenza del cliente	1
Saturazione della capacità produttiva	1
Grado di responsabilità professionale	1
Non rispondo	10

1.5

Pricing negli studi professionali di commercialisti ed esperti contabili: feedback dei clienti e challenges

La Figura 9 indica che il feedback da parte del cliente riguardante le strutture di pricing è generalmente scarso per tutti gli studi professionali, da quelli più grandi a quelli individuali. Tuttavia, gli studi di grandi e medie dimensioni tendono a ricevere riscontro occasionale più frequentemente agli studi piccoli e individuali. Il feedback regolare è una pratica poco diffusa, osservato solo negli studi individuali. Questo suggerisce un'area di miglioramento potenziale nella comunicazione e nei meccanismi di raccolta del feedback tra gli studi e i loro clienti.

Figura 9 – Feedback da parte dei clienti



La Tabella 7 che esamina i suggerimenti o commenti ricevuti da cliente rivela che tra coloro che ricevono feedback dai clienti, prevale la richiesta di pacchetti e opzioni flessibili (32), seguita dalle considerazioni sui prezzi, ritenuti troppo elevati rispetto alla concorrenza (28). 19 rispondenti suggeriscono di offrire incentivi o sconti per clienti fedeli o per determinati servizi, con l'obiettivo di aumentarne la fidelizzazione. Solo undici rispondenti hanno riscontrato un desiderio di maggiore trasparenza da parte dei clienti. Nella sezione "altro", quattro rispondenti specificano che i clienti richiedono una riduzione dei prezzi a parità di servizio.

Tra gli studi che dichiarano feedback positivi da parte dei clienti, emergono le seguenti ragioni: due rispondenti segnalano una soddisfazione dei consumatori dovuta ai prezzi bassi effettivamente applicati dagli studi di commercialisti ed esperti contabili; uno studio dichiara che la soddisfazione del cliente è dipesa dall'inserimento nella lettera d'incarico delle potenziali criticità connesse alla prestazione d'opera. un altro sostiene che il cliente è soddisfatto perché lo studio lavora a success fee. Quattro studi sottolineano che concordano preventivamente il prezzo con i clienti, motivo per cui non ricevono feedback negativi. Infine, uno studio dichiara di inviare questionari per testare la soddisfazione dei clienti riguardo ai prezzi.

Tabella 7 – Commenti o suggerimenti ricevuti dai clienti

FEEDBACK DEI CLIENTI	N. rispondenti
RISPOSTE SUGGERITE NEL QUESTIONARIO	60
i clienti hanno espresso desiderio di maggiore trasparenza: alcuni clienti hanno richiesto una maggiore chiarezza riguardo ai dettagli della struttura di pricing e alle eventuali spese aggiuntive, al fine di evitare sorprese durante la fase di fatturazione.	11
sono stati evidenziati i prezzi elevati: alcuni clienti hanno ritenuto i nostri prezzi troppo elevati rispetto alla concorrenza o rispetto al valore percepito dei servizi offerti, suggerendo la necessità di rivedere la nostra strategia di pricing.	28
richieste di pacchetti o opzioni flessibili: alcuni clienti hanno manifestato interesse per pacchetti di servizi o opzioni di pricing flessibili che possano essere adattati alle loro esigenze specifiche, anziché adottare una struttura di pricing rigida.	32
suggerimenti per incentivi o sconti: alcuni clienti hanno proposto l'introduzione di sconti o incentivi per clienti fedeli o per determinati servizi, al fine di promuovere la fidelizzazione e la soddisfazione del cliente.	19
ALTRO	55
Riduzione di prezzo a parità di servizio	4
Nessun feedback perché la tariffa è già stata concordata	4
Soddisfazione perché applichiamo prezzi più bassi	2
Soddisfazione perché vengono evidenziati i potenziali problemi già nella lettera d'incarico	1
Lavorando a success fee il cliente è soddisfatto	1
Inviando questionari per testare la soddisfazione del cliente anche sul pricing	1

Come è evidenziato dalla Tabella 8 nel definire le loro tariffe, i commercialisti e gli esperti contabili perseguono principalmente l'obiettivo di ottenere una giusta remunerazione per il lavoro svolto, considerando il tempo impiegato e i rischi assunti (104). La fidelizzazione dei clienti si posiziona al secondo posto per importanza (53), mentre la massimizzazione della redditività risulta meno

rilevante (31). È interessante notare come la competitività sul mercato non sia un fattore determinante nelle decisioni di pricing di questi professionisti (17).

Tabella 8 – Obiettivi pricing di studi di commercialisti e di esperti contabili

Obiettivo	N. rispondenti
garantire una giusta remunerazione per il tempo e il rischio prestati	104
fidelizzare i clienti	52
massimizzare la redditività	31
essere competitivo sul mercato	17
altro	2

Inoltre, l'analisi della Tabella 9 evidenzia che i commercialisti ed esperti contabili si confrontano con una serie di sfide significative nella determinazione dei propri prezzi. La capacità di far comprendere al cliente il giusto valore della prestazione svolta, comunicando opportunamente in modo efficace il valore aggiunto dei servizi offerti risulta come la sfida più rilevante. La concorrenza sui prezzi rappresenta un'ulteriore sfida, soprattutto in un mercato che diventa sempre più competitivo. Anche l'adattamento alle esigenze del mercato in costante evoluzione viene percepito come una sfida cruciale dal momento che richiede una continua revisione delle strategie di pricing. Al contrario, la variabilità dei costi, sebbene sia una sfida, sembra avere un impatto minore sulle decisioni di pricing dei professionisti.

Tabella 9 – Sfide per gli studi di commercialisti ed esperti contabili.

Sfide	N. rispondenti
percezione del valore da parte dei clienti: comunicare in modo efficace il valore dei servizi offerti e giustificare i prezzi può essere difficile, specialmente se i clienti non comprendono appieno il lavoro svolto dietro le quinte o i benefici derivanti dalla consulenza professionale.	105
concorrenza sul prezzo: la concorrenza sul prezzo può rappresentare una sfida, specialmente se altri studi di Commercialisti offrono servizi simili a prezzi più bassi, costringendo lo studio a bilanciare la competitività con la redditività.	43
adattamento alle esigenze del mercato: il mercato dei servizi professionali è in costante evoluzione, e rimanere al passo con le nuove tendenze e le esigenze dei clienti può richiedere un costante aggiornamento e adattamento della strategia di pricing.	30

variabilità dei costi: gestire la variabilità dei costi associati alla fornitura dei servizi può rappresentare una sfida, specialmente quando si tratta di stabilire prezzi competitivi che riflettano sia il valore fornito ai clienti che la necessità di garantire una redditività adeguata allo studio.	22
per alcune prestazioni forte concorrenza da parte dei CAF	2
consapevolezza della value proposition della categoria	1
fare una corretta stima dei tempi e delle risorse necessarie poiché gli adeguamenti a posteriori sono molto difficili da fare	1

Infine, l'indagine qualitativa condotta tra i professionisti ha portato alla luce tre problematiche ricorrenti nella definizione delle tariffe professionali, con ripercussioni significative sulla sostenibilità economica degli studi, sulla qualità dei servizi offerti e sulla percezione del valore da parte dei clienti.

1. Tariffe di riferimento.

La mancanza di tariffe minime e l'offerta di servizi con prezzi a buon mercato da parte di altri attori su alcune pratiche riducono i compensi dei professionisti, rischiando di rendere alcune pratiche economicamente insostenibili.

I commercialisti non confrontano solo i prezzi con i colleghi, ma anche con società che offrono servizi identici. Da un lato, infatti, la guerra dei prezzi viene alimentata da colleghi che offrendo prestazioni con onorari molto bassi fanno apparire altri studi come meno competitivi. Dall'altro lato, la vera concorrenza spesso proviene da strutture esterne all'Albo, che operano offrendo prestazioni a prezzi molto competitivi. La determinazione dei prezzi delle prestazioni professionali incide particolarmente sugli studi piccoli e medi, che spesso sono meno attrezzati per gestire la concorrenza, ma rappresentano la maggioranza delle strutture operative della professione di commercialisti ed esperti contabili. Senza un intervento risolutivo, il futuro della professione è a rischio: serve un'azione condivisa a tutti i livelli del sistema professionale, dagli studi fino al Consiglio Nazionale con l'obiettivo di definire criteri chiari e oggettivi per la determinazione dei prezzi.

2. Strumenti a supporto del pricing.

L'attività di pricing è complessa e, in assenza di un valido supporto informatico, viene svolta manualmente, sottraendo tempo prezioso alle altre attività dello studio. Occorrono strumenti concreti per il rilancio, tra cui un elenco dettagliato del valore "parcellabile" delle singole prestazioni, software gestionali avanzati con intelligenza artificiale per la rilevazione automatica delle ore dedicate ad ogni pratica e la possibilità di una detrazione in dichiarazione della parcella pagata per la gestione dei contratti di locazione o per l'elaborazione della dichiarazione dei redditi faciliterebbe il riconoscimento del giusto compenso.

3. Valorizzazione della professione.

Una delle principali sfide per i professionisti del settore è far comprendere ai clienti il reale valore dei servizi offerti. Per differenziarsi dalla concorrenza e posizionarsi su un mercato sempre più competitivo, è fondamentale che i commercialisti siano in grado di comunicare in modo efficace il valore aggiunto che le loro competenze specialistiche apportano. In particolare, nei settori più complessi come quello fiscale, contrattuale e del contenzioso tributario, dove l'esperienza e la professionalità fanno la differenza, è essenziale costruire una relazione di fiducia con il cliente basata sulla percezione di un valore superiore.

La reputazione e il passaparola giocano un ruolo fondamentale in questo processo, in quanto contribuiscono a consolidare l'immagine del professionista come consulente di fiducia e a giustificare tariffe adeguate.

In sintesi, l'analisi condotta ha evidenziato che la definizione delle tariffe professionali rappresenta una sfida complessa e multifattoriale. La percezione del cliente riguardo al valore del servizio offerto, la concorrenza di altri attori e la necessità di differenziare l'offerta sono solo alcuni degli elementi che influenzano la determinazione dei prezzi. Nel prossimo capitolo, approfondiremo le teorie e le best practice del pricing negli studi professionali, analizzando le diverse strategie che possono essere adottate e le loro implicazioni con l'obiettivo di fornire agli studi professionali gli strumenti necessari per sviluppare una strategia di pricing efficace, in grado di valorizzare le competenze specifiche, di soddisfare le esigenze dei clienti e di garantire la sostenibilità economica dello studio nel lungo periodo.

**IL PRICING NEGLI STUDI
PROFESSIONALI: TEORIA,
SFIDE E PROPOSTE DI
MIGLIORAMENTO**

capitolo

2

2.1

Introduzione

La determinazione del prezzo, o pricing, è uno dei processi più cruciali e complessi nella gestione dei servizi professionali, in particolare per i dottori commercialisti e gli esperti contabili. In un mercato sempre più competitivo, stabilire un prezzo corretto per le prestazioni professionali richiede un approccio metodico, che tenga conto di variabili come il costo del servizio, la domanda di mercato e la concorrenza. Nonostante ciò, molti professionisti continuano a incontrare difficoltà nel fissare tariffe adeguate, influenzati da fattori come l'assenza di criteri oggettivi, la mancanza di riferimenti chiari e una pressione concorrenziale crescente.

Questo capitolo esplora i principi teorici alla base del pricing, offre un approfondimento riguardo le sfide pratiche che i dottori commercialisti e gli esperti contabili affrontano nella determinazione delle tariffe e propone alcune soluzioni operative per migliorare la gestione del pricing. Si suggerisce l'utilizzo di strumenti come il benchmarking e tariffe orarie, oltre a considerare il ruolo chiave della reputazione e del valore percepito del professionista.

2.2

I Principi Teorici del Pricing

Secondo la teoria generale del pricing, il prezzo di un servizio dovrebbe essere stabilito in base a tre fattori principali: costo, domanda e concorrenza.

2.2.1 Il Costo

Il primo riferimento per determinare il prezzo di un servizio è il costo. Questo è generalmente determinato dal tempo necessario per completare una prestazione e dalla tariffa oraria che il professionista ritiene accettabile. Il costo rappresenta il limite minimo del prezzo, sotto il quale non è consigliabile scendere, a meno che non vi siano obiettivi strategici a lungo termine, come l'aumento della quota di mercato.

- **Determinazione del costo:** Il costo del servizio può essere determinato calcolando la quantità di tempo necessaria per eseguire un determinato compito e moltiplicando questa unità di tempo per una tariffa oraria. Questo costo orario dovrebbe coprire non solo i costi diretti (come il tempo dedicato), ma anche i costi indiretti (come il mantenimento dello studio e il personale di supporto) e garantire un margine di profitto.
- **Tariffa oraria:** La tariffa oraria può variare in base all'esperienza del professionista, alla complessità del lavoro e alla percezione del valore del servizio da parte del cliente. Tariffe orarie per servizi complessi possono oscillare tra i 100 e i 300 euro all'ora.

È essenziale che i dottori commercialisti monitorino con attenzione il tempo impiegato in ogni attività e stabiliscano dei parametri chiari per la remunerazione. Fissare un prezzo troppo basso rispetto al costo effettivo comporta un rischio di perdita economica per lo studio professionale.

2.2.2 La Domanda

Il secondo fattore da considerare nella determinazione del prezzo è la domanda. Questo parametro si riferisce a quanto il mercato, e quindi i clienti, è disposto a pagare per un determinato servizio. La domanda rappresenta il limite massimo del prezzo, al di sopra del quale è difficile o impossibile vendere il servizio.

- **Domanda di mercato:** La capacità di comprendere quanto il mercato sia disposto ad assorbire in termini di costi per un servizio è fondamentale per fissare il giusto prezzo. Il prezzo deve riflettere il valore percepito del servizio e l'utilità che il cliente ne trarrà.
- **Limite massimo:** Superare il limite massimo stabilito dalla domanda può portare a una perdita di competitività, in quanto i clienti potrebbero scegliere alternative più economiche. D'altra parte, fissare un prezzo troppo basso rispetto al valore percepito dal mercato può dare un'immagine di bassa qualità del servizio.

Tra il limite minimo (costo) e il limite massimo (domanda), esiste uno spazio in cui è possibile fissare un prezzo corretto e remunerativo. È in questo intervallo che si decide gran parte della strategia di pricing.

2.2.3 La Concorrenza

Il terzo elemento fondamentale nel pricing è la concorrenza. In un mercato in cui i servizi professionali sono offerti da numerosi attori, il livello di concorrenza influenza notevolmente il prezzo. Se la concorrenza è intensa, il prezzo sarà più vicino al limite minimo (cioè il costo), poiché i professionisti devono ridurre i prezzi per competere. Al contrario, in situazioni di concorrenza limitata o di monopolio, il prezzo può avvicinarsi al limite massimo determinato dalla domanda.

- **Analisi della concorrenza:** Per fissare correttamente i prezzi, è essenziale analizzare attentamente il mercato e comprendere come si posizionano i concorrenti. In settori ad alta concorrenza, potrebbe essere necessario mantenere i prezzi bassi per rimanere competitivi, mentre in mercati di nicchia o dove la reputazione del professionista è particolarmente forte, è possibile fissare prezzi più elevati.
- **Fattori differenzianti:** La reputazione del professionista, la qualità del servizio offerto e la fiducia dei clienti sono tutti fattori che permettono di differenziarsi dalla concorrenza e applicare prezzi superiori.

In generale, il prezzo di un servizio si colloca in un equilibrio tra il limite minimo del costo e il limite massimo della domanda, tenendo conto della concorrenza e delle dinamiche di mercato.

2.3

Il Ruolo della Reputazione e del Valore Percepito

Oltre ai tre riferimenti principali (costo, domanda, concorrenza), un altro fattore che gioca un ruolo chiave nella determinazione del prezzo è la reputazione del professionista e il valore percepito del servizio.

2.3.1 La Reputazione

La reputazione è uno degli aspetti più preziosi per un professionista. Un commercialista con una solida esperienza, un forte brand o una riconoscibilità consolidata nel mercato può permettersi di applicare tariffe superiori. La fiducia e la percezione del cliente giocano un ruolo fondamentale nella scelta di affidarsi a un professionista piuttosto che a un altro, anche a fronte di prezzi più elevati.

- **Esempio di grandi brand:** Le società di consulenza internazionale con una forte presenza globale riescono a praticare prezzi significativamente più alti rispetto ai piccoli studi professionali, anche se la qualità del servizio può essere simile. Questo è dovuto alla forza del loro brand e alla reputazione che hanno costruito nel tempo.

2.3.2 Il Valore Percepito

Il valore percepito è un concetto cruciale nel pricing. Si riferisce a quanto il cliente percepisce di ottenere in termini di valore dal servizio offerto, piuttosto che a un semplice costo. Un professionista in grado di comunicare chiaramente il valore del proprio lavoro può giustificare prezzi più elevati rispetto ai concorrenti.

- **Aumento del valore percepito:** Per aumentare il valore percepito, i professionisti possono migliorare la qualità della comunicazione con i clienti, lavorare sulla trasparenza del processo e sui risultati tangibili che il cliente può ottenere dal loro intervento.

Un servizio percepito come più prezioso permetterà al professionista di collocare il proprio prezzo vicino al limite massimo, migliorando così la redditività senza compromettere la competitività.

2.4

Le Sfide del Pricing per i Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili

Nonostante le basi teoriche siano chiare, nella pratica molti commercialisti incontrano difficoltà nel determinare correttamente il prezzo dei loro servizi. Le principali sfide includono:

2.4.1 Mancanza di Criteri Oggettivi

Molti professionisti fissano i prezzi basandosi sul buon senso o sull'esperienza pregressa, senza utilizzare criteri oggettivi o metodologie precise. Questo porta spesso a discrepanze tra le tariffe di diversi studi professionali e può creare confusione tra i clienti.

2.4.2 Difficoltà nel Valutare il Tempo e lo Sforzo

Una delle maggiori difficoltà è la quantificazione del tempo e dello sforzo necessari per completare una determinata prestazione. Senza una stima accurata, i prezzi possono risultare troppo bassi, compromettendo la sostenibilità economica dello studio.

2.4.3 Pressione Concorrenziale

La competizione è un fattore chiave nei servizi professionali, specialmente in settori ad alta densità di operatori. La presenza di numerosi concorrenti porta spesso a una riduzione dei prezzi, con il rischio di scendere al di sotto del costo. Questo è particolarmente vero per i servizi più standardizzati, come la predisposizione di moduli F24 o il deposito di pratiche presso la Camera di Commercio.

2.5

Il Pricing dei Servizi Professionali: Il Caso dei Servizi di Base

Uno dei problemi principali emersi dall'analisi del pricing dei dottori commercialisti e degli esperti contabili riguarda la determinazione del prezzo per i servizi di base, come le dichiarazioni dei redditi o le pratiche più standardizzate. Molti professionisti fissano prezzi inferiori ai costi effettivi, compromettendo la sostenibilità economica delle loro attività.

- Problemi nei servizi di base: I servizi di base spesso vengono percepiti dai clienti come meno preziosi rispetto a quelli più complessi, il che porta i professionisti a ridurre le tariffe per competere. Tuttavia, è fondamentale identificare parametri chiari per stabilire un giusto compenso anche per i servizi più semplici, in modo che coprano i costi e garantiscano una remunerazione adeguata.
- Tariffe orarie: Un approccio suggerito è l'utilizzo di tariffe orarie per tutti i tipi di prestazioni, con un'attenzione particolare alla complessità del lavoro e all'esperienza del professionista. È importante inoltre considerare il tempo effettivamente impiegato per svolgere il servizio, stabilendo benchmark temporali per le diverse tipologie di prestazioni.

2.6

Benchmarking e Proposte di Miglioramento

Una delle soluzioni per migliorare la gestione del pricing è il ricorso al benchmarking, ovvero il confronto delle tariffe praticate con quelle di altri professionisti del settore. Questo approccio aiuta a identificare se le proprie tariffe sono allineate a quelle di mercato e permette di comprendere meglio le dinamiche competitive.

2.6.1 Gap Analysis e Benchmarking

- Gap Analysis: L'analisi delle differenze tra le proprie tariffe e quelle di mercato aiuta a evidenziare eventuali discrepanze. Se un professionista scopre che le proprie tariffe sono significativamente inferiori rispetto alla media del settore, potrebbe essere necessario rivedere la propria politica di prezzi.

- Benchmark annuali: È consigliabile che le associazioni di categoria forniscano ai professionisti dei benchmark annuali basati su indagini di mercato, che consentano di confrontare le tariffe per le diverse prestazioni e per diverse fasce di complessità.

2.6.2 Equo Compenso e Controlli

Un altro aspetto importante nel pricing dei commercialisti riguarda il concetto di equo compenso per le attività di controllo e revisione legale. Sebbene esista una normativa in materia, non sempre sono chiari i parametri quantitativi per definire cosa sia un equo compenso. In molti casi, le tariffe praticate per le attività di controllo sono troppo basse rispetto all'impegno e alla responsabilità richiesti, compromettendo così anche la qualità della governance aziendale.

2.7

Conclusioni e sviluppo successivi

Il percorso di ricerca sul pricing degli studi professionali dovrebbe seguire un approccio strutturato e metodico che permetta di comprendere le dinamiche del mercato, la normativa di riferimento e le migliori pratiche per la determinazione delle tariffe.

I seguenti punti rappresentano gli elementi fondamentali da affrontare nel prosieguo del progetto di ricerca:

2.7.1 Analisi del Mercato degli Studi Professionali di Commercialisti ed Esperti Contabili a Livello Nazionale ed Internazionale

Per sviluppare una strategia di pricing efficace, è necessario condurre un'analisi approfondita del **mercato nazionale ed internazionale** degli studi professionali di commercialisti ed esperti contabili. Questo studio fornirebbe una panoramica della concorrenza, delle dimensioni medie degli studi, delle prestazioni più richieste e dei prezzi medi praticati. Sarà importante anche confrontare le diverse metodologie utilizzate per la fissazione delle tariffe, evidenziando le differenze tra piccoli studi, medie imprese e grandi società di consulenza.

L'analisi dovrebbe includere:

- Mappatura dei principali studi a livello nazionale.
- Studio della concorrenza nel mercato internazionale.
- Identificazione dei fattori che influenzano la determinazione dei prezzi in diversi contesti geografici e culturali.

2.7.2 Esame della Normativa e della Giurisprudenza in Materia di Tariffe e Parametri

L'analisi della **normativa e giurisprudenza**, sia a livello nazionale che europeo, sarà cruciale per comprendere i limiti e le opportunità nella fissazione dei compensi professionali. La tendenza alla **liberalizzazione del mercato** e la necessità di **tutela del cittadino** devono essere valutate attentamente per individuare le politiche tariffarie ottimali che bilancino la competitività con la qualità del servizio.

- Studio delle normative nazionali sui compensi professionali, con attenzione alle recenti tendenze verso la liberalizzazione.
- Analisi delle direttive europee in materia di concorrenza e protezione dei consumatori.
- Esame della giurisprudenza sui conflitti relativi ai compensi, con focus su casi emblematici che possano orientare la definizione delle tariffe.

2.7.3 Confronto della Disciplina del Compenso negli Ordinamenti Professionali dell'Area Giuridica ed Economica

Per comprendere meglio l'efficacia delle politiche di pricing, è necessario confrontare la disciplina del compenso in diversi ordinamenti professionali italiani, in particolare nell'area giuridica (ad esempio avvocati e notai) ed economica (commercialisti e consulenti finanziari). Questo confronto permetterà di valutare come le diverse categorie professionali affrontino la questione della remunerazione e quali siano gli effetti delle politiche di liberalizzazione sul mercato dei servizi professionali.

- Confronto tra gli ordinamenti professionali italiani dell'area giuridica ed economica.
- Analisi degli effetti delle politiche di liberalizzazione sui compensi professionali e sulle dinamiche di concorrenza.
- Studio degli strumenti adottati da altre professioni per garantire l'equo compenso, specialmente in contesti competitivi.

2.7.4 Analisi delle Attività del Commercialista e dell'Esperto Contabile per la Pianificazione delle Strategie di Marketing

Un elemento fondamentale per migliorare il posizionamento competitivo degli studi di commercialisti è l'analisi delle loro attività in funzione della pianificazione delle **strategie di marketing** e vendita. Questo include la comprensione del valore percepito dei servizi offerti e l'identificazione di modalità efficaci per differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza.

- Studio delle attività principali e accessorie svolte dagli studi professionali.
- Pianificazione di strategie di marketing e di branding per migliorare la visibilità e il valore percepito dello studio.
- Definizione di strumenti di comunicazione e vendita per ottimizzare la promozione dei servizi professionali.

2.7.5 Analisi delle Prassi Adottate dalle Società di Revisione e Consulenza nella Definizione di Preventivi

Le **società di revisione e consulenza** hanno sviluppato prassi consolidate per la definizione di preventivi e la gestione del pricing per attività di opera intellettuale e servizi sussidiari. Un'analisi dettagliata delle loro metodologie potrà fornire indicazioni utili per i commercialisti, permettendo di adottare strategie più strutturate e trasparenti nella determinazione dei compensi.

- Analisi delle prassi di definizione dei preventivi adottate dalle principali società di revisione e consulenza.
- Confronto delle tecniche di pricing utilizzate per attività di opera intellettuale e servizi correlati.

- Identificazione di best practices da implementare negli studi professionali di commercialisti ed esperti contabili.

2.7.6 Definizione delle Migliori Strategie di Pricing e Tecniche di Fissazione dei Prezzi

Infine, l'obiettivo principale del progetto è quello di sviluppare le migliori strategie di pricing per i dottori commercialisti e gli esperti contabili. Questo comporta la definizione di tecniche precise per la fissazione dei prezzi, che siano adattabili alle diverse tipologie di prestazioni e alla variabilità delle esigenze dei clienti. Si esploreranno le modalità per bilanciare competitività, qualità del servizio e sostenibilità economica degli studi professionali.

- Sviluppo di modelli di pricing basati su criteri oggettivi, come la complessità del servizio e il tempo impiegato.
- Definizione di tecniche di fissazione dei prezzi personalizzate in base alle esigenze del cliente e alla struttura dello studio.
- Identificazione di strategie per massimizzare il valore percepito dei servizi e incrementare la redditività.

In conclusione, tali elementi rappresentano le fondamenta per la costruzione di un sistema di pricing sostenibile ed efficace per i dottori commercialisti e gli esperti contabili. Attraverso l'analisi del mercato, la valutazione della normativa, il confronto con altre professioni e lo studio delle prassi adottate dalle grandi società di consulenza, sarà possibile definire strategie di pricing innovative e adeguate alle esigenze di un mercato sempre più competitivo.

**LA PROPOSTA
DI UN MODELLO
OPERATIVO**

capitolo

3

Il concetto del tempo professionale è una risorsa spesso sottovalutata, ma di cruciale importanza per la sostenibilità e la crescita di qualsiasi attività professionale. La cultura professionale tradizionale tende a concentrarsi su competenze tecniche, risultati e relazioni, trascurando il valore del tempo come fattore strategico che influisce sulla qualità del servizio, sull'efficienza e sulla competitività. È quindi necessario un cambiamento culturale che riconosca e valorizzi il tempo come uno degli asset più preziosi del mondo professionale.

La valorizzazione del tempo professionale richiede prima di tutto una consapevolezza diffusa dell'importanza della sua gestione. Il tempo non è una variabile neutrale o illimitata, ma una risorsa finita che deve essere pianificata e utilizzata in modo efficace per garantire il massimo impiego. Questa consapevolezza inizia con la formazione e l'educazione professionale, dove spesso l'importanza del tempo è relegata a questioni puramente operative, senza essere riconosciuta come un elemento centrale nella costruzione di strategie di lungo termine. Una cultura che valorizza il tempo professionale, invece, promuove l'idea che il modo in cui il tempo viene gestito influisce direttamente sulla qualità delle prestazioni e sulla soddisfazione dei clienti.

In un contesto professionale, il tempo non è solo un costo da ridurre o ottimizzare, ma un elemento che qualifica la prestazione stessa. Il tempo speso per riflettere su una decisione strategica, per migliorare una soluzione, per ascoltare un cliente, o per sviluppare una competenza, non deve essere considerato una perdita, ma un investimento. In questo senso, il valore del tempo va oltre la sua misurabilità immediata. Riconoscere questa dimensione qualitativa è essenziale per sviluppare una cultura professionale che non premi esclusivamente la velocità o la quantità, ma anche la capacità di allocare il tempo in modo intelligente e finalizzato al miglioramento del servizio. La cultura professionale deve inoltre promuovere la consapevolezza che non tutto il tempo professionale ha lo stesso valore. Il tempo investito in attività strategiche, come la pianificazione, la formazione o la ricerca, può avere un impatto a lungo termine molto più significativo rispetto al tempo dedicato ad attività operative o amministrative. Questa distinzione implica che una corretta gestione del tempo richiede una priorità dinamica delle attività: non ogni minuto ha lo stesso peso, e una cultura professionale che valorizza il tempo riconosce l'importanza di dare spazio alle attività che generano il maggior valore nel lungo periodo.

L'inclusione del concetto del tempo nella cultura professionale non riguarda solo i professionisti stessi, ma si estende anche ai clienti e ai partner. Comunicare chiaramente il valore del tempo investito in un servizio professionale è fondamentale per evitare incomprensioni e per garantire che i clienti comprendano il costo e il valore reale di una prestazione. Molti professionisti, infatti, si trovano a dover giustificare tempi lunghi di lavorazione o di preparazione, perché in alcuni settori esiste una cultura che privilegia la rapidità rispetto alla qualità. Un saggio diceva "il talento ha bisogno di tempo". Un cambiamento culturale che attribuisca al tempo il giusto valore aiuterebbe non solo a migliorare i rapporti con i clienti, ma anche a ridefinire il valore economico del lavoro professionale.

Un altro aspetto essenziale di una cultura che valorizza il tempo professionale è il rispetto del tempo altrui. Una professione che riconosce il valore del tempo interno sarà naturalmente portata a rispettare anche il tempo dei collaboratori, dei partner e dei clienti. Questo rispetto reciproco si traduce in una maggiore efficienza operativa, una migliore comunicazione e una più forte

fiducia tra le parti. Promuovere una cultura in cui il tempo viene rispettato non solo nelle attività di produzione, ma anche nelle relazioni professionali, aiuta a costruire un ambiente di lavoro più collaborativo e produttivo.

Infine, una cultura professionale che valorizza il tempo deve essere accompagnata da strumenti adeguati per misurarlo e gestirlo. L'utilizzo di tecnologie avanzate per il monitoraggio del tempo, l'organizzazione delle attività e la pianificazione delle risorse è fondamentale per rendere tangibile il concetto di tempo come risorsa economica. Questi strumenti permettono ai professionisti di prendere decisioni informate su come allocare il proprio tempo in modo più efficace, migliorando sia la produttività che la qualità del servizio.

In conclusione, la valorizzazione del tempo professionale richiede un cambiamento culturale profondo che parta dalla formazione, attraversi la pratica quotidiana e arrivi fino alla comunicazione con clienti e collaboratori. Il tempo deve essere visto non solo come un costo da minimizzare, ma come una risorsa strategica da gestire con cura e intelligenza. Solo attraverso questa evoluzione culturale il tempo professionale potrà essere pienamente riconosciuto e sfruttato come un driver di valore economico e di qualità nel mondo professionale.

3.2 | Le componenti del tempo professionale

In un contesto in cui la professionalità è una componente critica, il tempo diventa un fattore chiave per il successo, e richiede di essere suddiviso e bilanciato con cura tra diverse attività: dalla formazione all'amministrazione, passando per produzione, relazione, ricerca e implementazione. Investire tempo nella formazione continua è fondamentale per qualsiasi professionista che operi in settori in costante evoluzione. La capacità di aggiornarsi e migliorare le proprie competenze garantisce la competitività sul mercato. Tuttavia, questo tempo deve essere ben equilibrato con altre attività operative, poiché un eccessivo investimento in formazione potrebbe sottrarre risorse ad altre aree importanti, come la produzione o la gestione dei rapporti con i clienti.

La produzione, che rappresenta il cuore delle attività operative, è direttamente correlata alla capacità di generare valore economico attraverso la fornitura di servizi professionali. Ogni minuto impiegato nella produzione deve essere ottimizzato, poiché da esso dipende il risultato economico finale. Il tempo speso nella produzione diventa quindi un indicatore centrale per valutare l'efficienza complessiva del servizio offerto e misurare il valore economico creato. In questo senso, la capacità di quantificare accuratamente il tempo impiegato per svolgere un determinato servizio è cruciale per definire le tariffe e per migliorare continuamente le performance.

Parallelamente alla produzione, il tempo dedicato alla relazione con i clienti o i partner è altrettanto fondamentale. La costruzione di rapporti di fiducia e la cura della relazione non sempre hanno un ritorno economico immediato, ma rappresentano un investimento strategico che, nel lungo termine, può tradursi in nuove opportunità di business e nella fidelizzazione dei clienti. Una gestione intelligente del tempo relazionale consente di mantenere un giusto equilibrio tra il supporto al cliente e il focus sulla produzione.

Un altro aspetto cruciale nella gestione del tempo è l'organizzazione. La pianificazione e la distribuzione delle risorse e delle attività sono essenziali per evitare inefficienze e colli di bottiglia operativi. Una corretta gestione organizzativa permette di ridurre i tempi morti e di rendere più

fluide le attività produttive. Senza una solida organizzazione, il tempo potrebbe essere disperso in attività non prioritarie, compromettendo la qualità del servizio e l'efficienza complessiva.

La ricerca tecnica e tecnologica rappresenta un ulteriore investimento di tempo necessario per promuovere l'innovazione e l'evoluzione delle competenze. Tuttavia, il tempo dedicato a queste attività deve essere gestito strategicamente, in modo da non compromettere le attività operative. Se da un lato ignorare la ricerca potrebbe ridurre la competitività nel lungo periodo, dall'altro un eccessivo focus su questa può ritardare l'erogazione dei servizi.

Infine, l'implementazione delle strategie e delle soluzioni richiede una gestione accurata del tempo. L'equilibrio tra velocità e qualità è cruciale: una realizzazione troppo rapida potrebbe sacrificare la qualità, mentre una lentezza eccessiva rischia di far perdere opportunità di mercato. Anche il tempo impiegato per le attività amministrative, spesso percepito come un costo, ha una sua importanza strategica. Se ben gestito, questo tempo può contribuire a liberare risorse per altre attività produttive, consentendo una gestione più snella e flessibile.

In conclusione, il tempo nella gestione dei servizi professionali non è solo una variabile da gestire con attenzione, ma è un vero e proprio asset strategico. La sua corretta quantificazione e allocazione non solo migliora l'efficienza operativa, ma permette di attribuire un valore economico più preciso alla prestazione offerta, rendendo il servizio più competitivo e sostenibile nel lungo termine.

3.3

La quantificazione dello stipendio del commercialista

Il benchmark dello stipendio di un commercialista con quello di un dirigente aziendale, in particolare in un sistema composto prevalentemente da micro, piccole e medie imprese (MPMI) e organizzazioni, è giustificato dalla crescente necessità di una **consulenza di un dirigente amministrativo esterno**.

In molte MPMI, infatti, non è sostenibile dal punto di vista economico avere una figura dirigenziale amministrativa interna. Questo crea una domanda crescente per **commercialisti** che svolgono non solo compiti operativi e fiscali, ma che fungono anche da veri e propri **consulenti strategici** esterni, assimilabili al ruolo di un dirigente amministrativo. Questi professionisti vengono chiamati a supportare decisioni critiche, gestire la conformità normativa, ottimizzare la gestione fiscale e pianificare operazioni di finanza aziendale. In tal modo, il loro ruolo diventa più complesso e multidimensionale, richiedendo competenze gestionali che tradizionalmente sarebbero appannaggio di un dirigente interno.

Le MPMI, pur non potendo permettersi dirigenti amministrativi a tempo pieno, hanno comunque bisogno di competenze di alto livello per navigare in un contesto economico sempre più competitivo e regolamentato. Qui entra in gioco il **commercialista**, che assume una funzione simile a quella di un **temporary manager** o di un **dirigente aziendale** esterno, fornendo consulenza su budget, flussi di cassa, previsioni finanziarie e strutture aziendali. Questa responsabilità non si limita alla gestione quotidiana, ma si estende alla pianificazione strategica e all'ottimizzazione del business a lungo termine.

Il confronto con il compenso di un dirigente aziendale si giustifica, quindi, perché il commercialista, in questo contesto, diventa una figura indispensabile per il funzionamento delle MPMI, assu-

mendo la stessa responsabilità e fornendo un contributo strategico simile a quello di un dirigente amministrativo interno. Svolgendo queste funzioni cruciali, il valore della sua consulenza deve essere adeguatamente riconosciuto in termini economici, giustificando l'allineamento del compenso a quello di un dirigente aziendale di pari livello.

Questo approccio permette alle piccole organizzazioni di accedere a una competenza dirigenziale altamente qualificata senza sostenere il costo fisso di una risorsa interna, garantendo al contempo che il commercialista ottenga una remunerazione in linea con le responsabilità che assume.

3.3.1. La funzione del commercialista

Il benchmark tra il compenso di un commercialista e quello di un dirigente aziendale si rafforza ulteriormente quando si distinguono le funzioni del commercialista da quelle di un contabile o di un fiscalista, evidenziando il ruolo più ampio e strategico del primo.

- 1. Il commercialista:** è una figura polivalente che va oltre la mera gestione contabile o fiscale. Il suo ruolo include consulenze complesse in ambito finanziario, societario e gestionale. Non solo gestisce la conformità fiscale e contabile, ma spesso funge da **consulente amministrativo esterno**, soprattutto per le MPMI che non possono permettersi un dirigente interno. Il commercialista offre supporto strategico, dalla pianificazione finanziaria alla gestione del budget, fino a operazioni straordinarie come fusioni, acquisizioni o ristrutturazioni aziendali.
- 2. Il contabile:** ha un ruolo più tecnico e specifico, limitato principalmente alla gestione quotidiana della contabilità aziendale. Il contabile si occupa di registrare le transazioni economiche, monitorare i bilanci e assicurare che i documenti siano correttamente tenuti. Non si occupa, però, della gestione strategica o della pianificazione fiscale a lungo termine. In questo senso, il suo contributo, seppur essenziale, rimane di carattere esecutivo e non dirigenziale, con un focus ristretto agli aspetti operativi.
- 3. Il fiscalista:** è un esperto che si concentra esclusivamente sugli aspetti fiscali. Fornisce consulenza specializzata in materia di imposte, ottimizzazione fiscale e gestione della compliance tributaria. Sebbene il fiscalista sia un professionista di alto livello in un campo specifico, il suo ruolo non abbraccia la gestione aziendale complessiva o le funzioni di consulenza strategica, come fa il commercialista. Inoltre, il fiscalista lavora generalmente su specifiche problematiche fiscali o tributarie, senza occuparsi delle dinamiche di gestione finanziaria, budgeting o organizzazione aziendale.

Differenza fondamentale: mentre il contabile e il fiscalista sono specialisti in campi operativi e tecnici specifici, il **commercialista** svolge un ruolo più complesso e trasversale. Egli funge da **consulente globale** per l'azienda, occupandosi di tutto ciò che riguarda la gestione finanziaria, fiscale e strategica. In un contesto di MPMI, il commercialista spesso assume le funzioni che sarebbero svolte da una **dirigente amministrativo**, intervenendo nelle decisioni cruciali e offrendo una visione d'insieme che va ben oltre la sola contabilità o fiscalità. Questa ampiezza di responsabilità e la capacità di incidere sulle scelte strategiche giustificano il benchmark con un dirigente aziendale. In conclusione, il **commercialista** si distingue per l'ampiezza delle sue competenze e per il contributo alla crescita e alla sostenibilità dell'azienda, funzioni tipicamente riservate ai dirigenti azien-

dali. Pertanto, il suo compenso deve riflettere non solo le sue competenze tecniche, ma anche il ruolo di sussidio alla governance aziendale, giustificando l'allineamento con lo stipendio di un dirigente.

3.3.2 Riferimenti di ore e di costo

Nel contesto del pricing degli studi professionali, dove non esiste un'analisi specifica per il contratto degli studi, è utile fare riferimento alle tabelle ministeriali allegate al decreto del 19 maggio 2010 per il settore dei servizi, che forniscono indicazioni approssimative sui costi del lavoro e sui tempi. Le ore lavorative teoriche annue, pari a 2.088, vengono ridotte a 1.666 ore effettive, considerando ferie, permessi retribuiti, festività e altre assenze, consentendo di stimare il tempo effettivo disponibile per le attività lavorative.

Per quanto riguarda la determinazione dei costi, i valori medi annui per livello contrattuale riportati nelle tabelle ministeriali includono retribuzione base, oneri previdenziali e altri contributi.

Questi costi possono essere utili come riferimento per gli studi professionali:

- **Livello Q:** €50.633,87
- **Livello I:** €41.837,28
- **Livello II:** €37.656,79
- **Livello III:** €33.806,34
- **Livello IV:** €30.720,74
- **Livello V:** €28.832,05
- **Livello VI:** €27.016,29
- **Livello VII:** €24.963,03

In assenza di tabelle specifiche per i dirigenti del settore degli studi professionali, il costo di un dirigente del settore servizi può essere utilizzato come benchmark per la retribuzione del professionista titolare dello studio. Questo costo si aggira tra **€90.000 e €120.000** lordi annui, e include la retribuzione base, oneri sociali e contributi previdenziali. Questa stima può essere considerata un riferimento per calcolare il costo di un titolare con responsabilità elevate, garantendo una pianificazione economica adeguata per lo studio professionale.

3.4

Teoria dell'onorario professionale basato sul tempo operativo

La teoria dell'onorario professionale basato sul tempo operativo propone un modello strutturato per determinare il valore economico di un servizio professionale, considerando il tempo effettivamente dedicato alla produzione, la copertura dei costi fissi e la complessità delle prestazioni. Questo approccio consente di modulare il valore del servizio in funzione delle risorse impiegate e delle difficoltà intrinseche delle attività svolte, garantendo una tariffazione equa e trasparente.

Principi Fondamentali

1. Tempo operativo come driver principale

Il valore del servizio professionale è determinato principalmente dalle ore operative impiegate per la produzione di valore. Il tempo operativo rappresenta una frazione del totale delle ore lavorative, poiché esclude il tempo impiegato in attività non produttive come amministrazione, formazione o gestione interna. Questo principio stabilisce che le ore effettivamente impiegate nella gestione delle pratiche o nella consulenza costituiscono il nucleo centrale per il calcolo del valore del servizio.

Un'ipotesi attendibile è che il tempo operativo costituisca circa il 50% del tempo totale disponibile, poiché il restante 50% è generalmente dedicato a compiti quali formazione, marketing, organizzazione e amministrazione dello studio. Questa suddivisione del tempo consente di valutare realisticamente il contributo diretto alla produzione di valore.

2. Benchmark economico per il professionista

La remunerazione del professionista è calcolata utilizzando un benchmark economico, che funge da riferimento per determinare lo stipendio annuo lordo. Questo benchmark può essere il compenso tipico di un dirigente di settore o altro parametro rilevante. Una volta determinato il compenso annuo, esso viene ripartito sulle ore operative per calcolare il valore orario del professionista. Il modello riconosce che le competenze, l'esperienza e la responsabilità del professionista devono essere riflesse adeguatamente nel calcolo del compenso.

3. Copertura dei costi di gestione

Oltre alla remunerazione del professionista, il valore del servizio deve includere una quota dei costi fissi legati alla gestione dello studio o dell'attività. Tali costi comprendono spese generali come affitto, tecnologie e spese amministrative. Una percentuale di questi costi viene ripartita sul tempo operativo del professionista e dei collaboratori, garantendo che il servizio professionale sia in grado di coprire i costi di gestione, oltre a generare il margine di profitto necessario per la sostenibilità dell'attività.

4. Contributo dei collaboratori

Il tempo operativo dei collaboratori, come dipendenti o assistenti, è un elemento essenziale nel calcolo del valore complessivo del servizio. Ogni collaboratore contribuisce in modo proporzionale alla produzione di valore e il loro tempo operativo deve essere trattato in modo simile a quello del professionista. Anche il compenso annuo dei collaboratori e la loro quota dei costi di gestione vengono ripartiti in base alle ore operative effettive, permettendo una corretta integrazione dei loro costi nel modello generale. Il tasso di impegno operativo dei collaboratori può variare a seconda del loro ruolo e responsabilità all'interno dello studio. Un'ipotesi attendibile è il 65% per il collaboratore di primo livello e il 75% per il collaboratore di terzo livello.

5. Maggiorazione per complessità e rischiosità

La teoria introduce la possibilità di applicare una maggiorazione al valore

orario del servizio in base al livello di complessità e rischiosità della pratica. Le pratiche più complesse o rischiose richiedono maggiore attenzione, competenze avanzate e un'assunzione di responsabilità più elevata, che devono essere adeguatamente compensate. Il sistema di maggiorazione prevede tre livelli:

- Bassa complessità e rischio: nessuna maggiorazione (0%).
- Media complessità e rischio: maggiorazione del 50%.
- Alta complessità e rischio: maggiorazione del 100%.

Questo sistema di maggiorazione permette di modulare il valore del servizio in modo che rispecchi l'impegno e la difficoltà intrinseca della prestazione.

Formula Generale

La formula per calcolare il valore complessivo del servizio professionale è la seguente:

Valore complessivo del servizio = $\sum [(\text{Stipendio annuale del professionista/collaboratore} + \text{Quota costi fissi}) / \text{Ore operative annuali del professionista/collaboratore}] \times (1 + \text{Maggiorazione per complessità})$

Questa formula consente di integrare tutte le risorse coinvolte nella produzione del servizio (professionista e collaboratori), tenendo conto del loro compenso, della quota di copertura dei costi fissi e delle ore operative effettive. La maggiorazione per complessità e rischiosità consente di aumentare il valore del servizio nei casi in cui siano richiesti livelli di competenza, attenzione e responsabilità superiori alla media.

3.5. | **Applicazione della Teoria**

Questa teoria può essere applicata in modo flessibile per diverse tipologie di prestazioni professionali. Il professionista deve stabilire il proprio benchmark di riferimento, calcolare le ore operative annue e suddividere i costi di gestione per ottenere un valore orario base. Successivamente, il contributo dei collaboratori viene integrato nel calcolo complessivo, in modo che il servizio rifletta il costo di tutte le risorse impiegate.

La maggiorazione per complessità garantisce che il valore del servizio sia modulato in funzione della difficoltà del lavoro svolto, assicurando che le pratiche più complesse o rischiose siano adeguatamente compensate. In questo modo, la teoria offre un approccio equilibrato e sistematico alla tariffazione dei servizi professionali, rispettando sia la sostenibilità economica dello studio che le aspettative di trasparenza e valore da parte del cliente.

In estrema sintesi la teoria del riaddebito professionale basato sul tempo operativo e la complessità fornisce ai professionisti un quadro completo per determinare il valore delle loro prestazioni. L'integrazione del tempo operativo, della copertura dei costi fissi e della complessità della pratica consente di costruire un modello di tariffazione flessibile, equo e capace di adattarsi alle diverse situazioni lavorative. Questo approccio aiuta a garantire che il valore dei servizi professionali rispecchi in modo accurato l'impegno, le risorse e la competenza impiegati, offrendo un sistema di tariffazione trasparente e sostenibile.

3.5.1 Applicazione Pratica della Teoria del Riaddebito Professionale Basato sul Tempo Operativo e la Complessità

L'applicazione pratica della teoria prevede l'utilizzo di parametri concreti per calcolare il valore complessivo di un servizio, includendo il tempo operativo del professionista e dei collaboratori, la copertura dei costi di gestione, e la maggiorazione per la complessità della pratica. Di seguito, un esempio operativo e le relative formule sono riportati in un formato copiabile.

Consideriamo uno studio professionale con le seguenti caratteristiche:

- Professionista titolare:
 - Stipendio lordo annuo atteso: €100.000
 - Ore lavorative annue: 1.666
 - Impegno operativo sulle pratiche: 50% (833 ore operative)
 - Quota di copertura dei costi di gestione: 30%
 - Costi di gestione complessivi: €35.000
 - Complessità della pratica: media (maggiorazione del 50%)
- Dipendente di primo livello:
 - Stipendio lordo annuo: €45.000
 - Impegno operativo sulle pratiche: 65% (1.083 ore operative)
 - Quota di copertura dei costi di gestione: 35%
- Impiegata di terzo livello:
 - Stipendio lordo annuo: €35.000
 - Impegno operativo sulle pratiche: 70% (1.166 ore operative)
 - Quota di copertura dei costi di gestione: 35%

Fase 1: Calcolo del costo orario del professionista

Quota dei costi fissi

$$\text{Quota costi fissi professionista} = 35.000 \times 30\% = \text{€}10.500$$

Costo totale del professionista

$$\text{Costo totale professionista} = 100.000 + 10.500 = \text{€}110.500$$

Costo orario del professionista

$$\text{Costo orario professionista} = 110.500 / 833 = \text{€}132,64$$

Applicazione della maggiorazione per complessità

$$\text{Costo orario con complessità media} = 132,64 \times 1,50 = \text{€}198,96$$

Fase 2: Calcolo del costo orario del dipendente di primo livello

Quota dei costi fissi

$$\text{Quota costi fissi dipendente primo livello} = 35.000 \times 35\% = \text{€}12.250$$

Costo totale del dipendente di primo livello

$$\text{Costo totale dipendente primo livello} = 45.000 + 12.250 = \text{€}57.250$$

Costo orario del dipendente di primo livello

$$\text{Costo orario dipendente primo livello} = 57.250 / 1.083 = \text{€}52,86$$

Fase 3: Calcolo del costo orario dell'impiegata di terzo livello

Quota dei costi fissi

$$\text{Quota costi fissi impiegata terzo livello} = 35.000 \times 35\% = \text{€}12.250$$

Costo totale dell'impiegata di terzo livello

$$\text{Costo totale impiegata terzo livello} = 35.000 + 12.250 = \text{€}47.250$$

Costo orario dell'impiegata di terzo livello

$$\text{Costo orario impiegata terzo livello} = 47.250 / 1.166 = \text{€}40,52$$

Fase 4: Calcolo del valore complessivo del servizio

Supponiamo che la pratica richieda:

10 ore del professionista,

20 ore del dipendente di primo livello,

15 ore dell'impiegata di terzo livello.

Contributo del professionista

$$\text{Contributo professionista} = 198,96 \times 10 = \text{€}1.989,60$$

Contributo del dipendente di primo livello

$$\text{Contributo dipendente primo livello} = 52,86 \times 20 = \text{€}1.057,20$$

Contributo dell'impiegata di terzo livello

$$\text{Contributo impiegata terzo livello} = 40,52 \times 15 = \text{€}607,80$$

Valore complessivo del servizio

$$\text{Valore complessivo del servizio} = 1.989,60 + 1.057,20 + 607,80 = \text{€}3.654,60$$

Conclusione:

Il valore complessivo del servizio, basato sul tempo operativo e la complessità, è di €3.654,60. Questo valore tiene conto del tempo dedicato dal professionista e dai collaboratori, e della complessità della pratica.

3.5.2 Ipotesi di addebito medio forfettario

L'**addebito medio forfettario** rappresenta un approccio semplificato alla tariffazione dei servizi professionali, in cui il valore del servizio è determinato da un'unica tariffa oraria o complessiva che ingloba tutti i costi e le risorse impiegate. A differenza della tariffazione basata sul tempo operativo e sulla complessità, l'addebito medio forfettario permette di stabilire un valore fisso per le prestazioni, riducendo la variabilità e semplificando la gestione dei costi per il cliente.

Principi fondamentali dell'addebito medio forfettario

1. Unificazione dei costi

L'addebito medio forfettario unifica i vari costi che, in un approccio tradizionale, sarebbero stati suddivisi in base al tempo operativo di ciascuna risorsa (professionista e collaboratori) e alla complessità della pratica. In questo modello, tutti i costi, comprese le risorse umane (stipendi), i costi fissi dello studio e una percentuale di margine, sono riuniti in un'unica tariffa oraria media.

2. Semplificazione del calcolo

Questo approccio elimina la necessità di calcolare il tempo operativo di ciascun soggetto e le variabili legate alla complessità o al rischio della pratica. Si assume che le pratiche abbiano un valore medio standard e che le variazioni in termini di complessità e risorse vengano compensate nel lungo termine.

3. Uniformità di tariffazione

La tariffa forfettaria media garantisce che tutti i clienti ricevano una tariffazione simile, indipendentemente dalla specifica complessità del progetto. Questo metodo è ideale per servizi standardizzati, dove le pratiche sono relativamente omogenee e non presentano grandi variazioni in termini di impegno richiesto.

3.5.3 Parametri dell'addebito medio forfettario

Per applicare un addebito medio forfettario, si utilizzano i seguenti parametri:

1. Stipendio del professionista e dei collaboratori

I compensi annuali del professionista e dei collaboratori vengono aggregati in un totale complessivo che rappresenta il costo del personale.

2. Costi fissi di gestione dello studio

I costi di gestione (es. affitti, tecnologie, spese amministrative) vengono sommati ai compensi del personale per formare un unico totale di costo.

3. Ore operative totali dello studio

La somma delle ore operative annuali di tutte le risorse coinvolte (professionista e collaboratori) fornisce il totale delle ore lavorative su cui ripartire i costi aggregati.

4. Margine di profitto

Per garantire la sostenibilità economica dello studio, viene aggiunto un margine di profitto al costo complessivo. Questo margine rappresenta il guadagno netto che lo studio desidera ottenere per ogni ora di lavoro svolta.

3.5.4 Formula dell'addebito medio forfettario

La formula generale per determinare la tariffa media forfettaria è:

Addebito medio forfettario orario = (Compensi annui del professionista e dei collaboratori + Costi fissi dello studio) / Ore operative annuali totali + Margine di profitto

Dove:

- Compensi annui del professionista e dei collaboratori è la somma dei salari lordi del personale.
- Costi fissi dello studio comprende tutte le spese di gestione (affitti, tecnologie, utenze).
- Ore operative annuali totali rappresenta il numero complessivo di ore operative di tutto il personale.
- Margine di profitto è la percentuale aggiunta per garantire la redditività dell'attività.

3.5.5 Vantaggi dell'addebito medio forfettario

1. Semplicità

Questo approccio semplifica la gestione dei costi e delle tariffe, eliminando la necessità di valutare separatamente ogni variabile legata al tempo operativo o alla complessità della pratica.

2. Prevedibilità per i clienti

I clienti possono facilmente prevedere i costi, poiché la tariffa rimane costante indipendentemente dal tipo di servizio richiesto. Questo offre una maggiore chiarezza e trasparenza nella fatturazione.

3. Riduzione delle discrepanze

Le variazioni di complessità o di impegno richiesto vengono compensate nel lungo periodo. Servizi meno impegnativi bilanciano quelli più complessi, permettendo di mantenere una tariffa omogenea.

3.5.6 Svantaggi dell'addebito medio forfettario

1. Mancata valorizzazione della complessità

L'addebito medio forfettario non riflette adeguatamente il diverso livello di difficoltà e impegno tra le pratiche. Le pratiche più complesse o rischiose potrebbero essere sottopagate, mentre quelle più semplici potrebbero risultare sovrappagate.

2. Meno flessibilità

Questo approccio non offre flessibilità nella tariffazione, rendendo difficile adattarsi a situazioni che richiedono una personalizzazione del prezzo in base alla specifica prestazione.

L'addebito medio forfettario è una soluzione efficiente per quegli studi professionali che forniscono servizi relativamente standardizzati e che cercano di ridurre la complessità del calcolo delle tariffe. Questo metodo offre semplicità e trasparenza, pur presentando dei limiti nell'adattarsi a situazioni che richiedono una maggiore flessibilità o una differenziazione in base alla complessità delle pratiche.

3.6

Esempio pratico di addebito medio forfettario

Supponiamo di utilizzare lo stesso scenario dello studio professionale con i seguenti dati:

- Professionista: Stipendio lordo annuo atteso di €100.000
- Dipendente di primo livello: Stipendio lordo annuo di €45.000
- Impiegata di terzo livello: Stipendio lordo annuo di €35.000
- Costi di gestione complessivi dello studio: €35.000
- Ore operative complessive dello studio:
 - 833 ore del professionista
 - 1.083 ore del dipendente di primo livello
 - 1.166 ore dell'impiegata di terzo livello
 - Totale ore operative: $833 + 1.083 + 1.166 = 3.082$ ore operative complessive
- Margine di profitto: 20%

Fase 1: Calcolo del costo complessivo annuo

Il primo passo è sommare i compensi lordi di tutte le risorse coinvolte (professionista e collaboratori) e i costi fissi dello studio per ottenere il costo complessivo annuo:

Costo complessivo annuo = Stipendio del professionista + Stipendio del dipendente + Stipendio dell'impiegata + Costi di gestione

Costo complessivo annuo = 100.000 + 45.000 + 35.000 + 35.000 = €215.000

Fase 2: Calcolo dell'addebito medio forfettario

Il secondo passo è calcolare l'addebito medio forfettario, dividendo il costo complessivo annuo per il totale delle ore operative complessive e aggiungendo un margine di profitto del 20%.

1. Addebito base

Addebito base = Costo complessivo annuo / Totale ore operative

Addebito base = 215.000 / 3.082 = €69,75 (addebito base orario)

2. Applicazione del margine di profitto

Addebito medio forfettario = Addebito base × (1 + Margine di profitto)

Addebito medio forfettario = 69,75 × 1,20 = €83,70 (addebito medio forfettario orario)

In questo caso, l'addebito medio forfettario per ogni ora di servizio fornita dallo studio sarà €83,70.

Fase 3: Calcolo del valore complessivo del servizio con addebito forfettario

Supponiamo che il servizio richieda:

- 10 ore del professionista
- 20 ore del dipendente di primo livello
- 15 ore dell'impiegata di terzo livello

In questo caso, utilizziamo l'addebito medio forfettario orario di €83,70 per tutte le risorse coinvolte.

1. Costo per il professionista

Costo del professionista = 10 ore × 83,70 = €837,00

2. Costo per il dipendente di primo livello

Costo del dipendente primo livello = 20 ore × 83,70 = €1.674,00

3. Costo per l'impiegata di terzo livello

Costo dell'impiegata terzo livello = 15 ore × 83,70 = €1.255,50

Valore complessivo del servizio

Valore complessivo del servizio = 837,00 + 1.674,00 + 1.255,50 = €3.766,50

3.7

Sviluppo del caso di addebito medio forfettario su base di registrazione

Supponiamo ora di voler calcolare il valore complessivo del servizio tenendo conto che ogni registrazione richieda 3 minuti e che si debbano fare un certo numero di registrazioni. Il valore complessivo sarà calcolato in base al numero totale di minuti richiesti per le registrazioni e al corrispondente addebito medio forfettario orario.

Parametri del Caso:

- Tempo per ogni registrazione: 3 minuti.
- Addebito medio forfettario orario: €83,70.
- Numero totale di registrazioni: da determinare.

Calcolo del valore complessivo per le registrazioni

Passo 1: Convertire il tempo delle registrazioni in ore

Prima di calcolare il valore complessivo, dobbiamo convertire i minuti impiegati per le registrazioni in ore, poiché l'addebito medio forfettario è basato su un costo orario. Se ogni registrazione richiede 3 minuti, possiamo calcolare il totale delle ore moltiplicando il numero di registrazioni per 3 e dividendo il risultato per 60 (il numero di minuti in un'ora).

Formula:

$$\text{Tempo in ore} = (\text{Numero di registrazioni} \times 3 \text{ minuti}) / 60$$

Passo 2: Calcolare il valore complessivo in base all'addebito medio forfettario

Una volta ottenuto il tempo totale in ore, possiamo moltiplicarlo per l'addebito medio forfettario orario per determinare il valore complessivo del servizio.

Formula:

$$\text{Valore complessivo del servizio} = \text{Tempo in ore} \times \text{Addebito medio forfettario}$$

Esempio Pratico

Supponiamo di avere un totale di 100 registrazioni. Ecco come si calcolerebbe il valore complessivo:

1. Calcolo del tempo totale in ore:

$$\text{Tempo in ore} = (100 \text{ registrazioni} \times 3 \text{ minuti}) / 60 = 300 \text{ minuti} / 60 = 5 \text{ ore}$$

2. Calcolo del valore complessivo:

$$\text{Valore complessivo del servizio} = 5 \text{ ore} \times 83,70 = €418,50$$

Quindi, per 100 registrazioni, il valore complessivo del servizio, basato sull'addebito medio forfettario, sarà € 418,50 al valore unitario 4.185,00.

Adattamento per un Numero Diverso di Registrazioni

Se il numero di registrazioni fosse diverso, potremmo semplicemente sostituire il numero di registrazioni nella formula. Ad esempio, per 50 registrazioni, il calcolo sarebbe:

1. Calcolo del tempo totale in ore:

$$\text{Tempo in ore} = (50 \text{ registrazioni} \times 3 \text{ minuti}) / 60 = 150 \text{ minuti} / 60 = 2,5 \text{ ore}$$

2. Calcolo del valore complessivo:

$$\text{Valore complessivo del servizio} = 2,5 \text{ ore} \times 83,70 = €209,25$$

Per 50 registrazioni, il valore complessivo sarà € 209,25 al valore unitario di € 4.185,00.

L'approccio di addebito medio forfettario su base di registrazione permette di calcolare facilmente il valore complessivo del servizio professionale, partendo dal tempo necessario per ciascuna registrazione. Con questo modello, è possibile ottenere una tariffazione trasparente e prevedibile per qualsiasi numero di registrazioni.

Considerazioni finali: vendere il tempo, non il prezzo

Uno degli errori più comuni nella valutazione dei servizi professionali è focalizzarsi esclusivamente sul prezzo, trascurando il valore reale del tempo impiegato per svolgere le attività. In un contesto come quello degli studi professionali, dove le risorse principali sono le competenze e il tempo, è fondamentale cambiare prospettiva: non si deve vendere il prezzo, ma il tempo.

Ogni ora di lavoro impiegata dal professionista e dai suoi collaboratori ha un valore intrinseco, che rappresenta l'impegno, le competenze, e la capacità di risolvere problemi e generare soluzioni per il cliente. Valorizzare il tempo significa riconoscere che il servizio offerto non è semplicemente un prodotto da tariffare, ma una somma di ore dedicate con attenzione, precisione e professionalità. Questo modello di pensiero permette di definire onorari più trasparenti e legati alla reale complessità del lavoro. Ad esempio, l'approccio basato sull'addebito medio forfettario e sul calcolo delle ore operative consente di quantificare il valore del servizio in modo equo e comprensibile per il cliente, evitando di ridurre tutto a una semplice competizione sui costi.

Quando si vende il tempo, si vende il vero valore di ciò che si offre: la capacità di dedicare risorse qualificate, di risolvere problemi, e di ottenere risultati tangibili per il cliente. Questa consapevolezza aiuta a costruire relazioni più solide e fiduciarie, in cui il cliente percepisce chiaramente il valore del servizio, e non semplicemente il costo.

In conclusione, rendere il servizio professionale quantificando il valore tempo e non il prezzo, è la chiave per costruire una strategia sostenibile e di successo per gli studi professionali, in cui l'obiettivo non è solo coprire i costi, ma valorizzare il capitale più importante: il tempo professionale.

CONCLUSIONI

capitolo

4

Le strategie di pricing negli studi professionali di commercialisti ed esperti contabili costituiscono un elemento cruciale per affrontare le sfide attuali e per garantire la sostenibilità economica delle attività. Dall'analisi condotta, emerge come la determinazione delle tariffe professionali sia un processo complesso, influenzato da molteplici variabili, tra cui la percezione del valore da parte del cliente, la concorrenza di mercato e le difficoltà nella quantificazione del tempo e delle risorse impiegate. Le principali criticità riguardano la mancanza di criteri standardizzati e oggettivi per la fissazione dei prezzi. Molti studi professionali si affidano a metodi empirici, basati sull'esperienza personale o su riferimenti obsoleti, come le tariffe professionali abrogate. Questa situazione genera una forte eterogeneità nelle tariffe applicate, creando confusione tra i clienti e rendendo difficile per gli studi confrontarsi con il mercato.

La crescente concorrenza, sia interna che esterna alla categoria, rappresenta un ulteriore ostacolo. Gli studi si trovano spesso a competere con strutture non iscritte all'albo, che offrono servizi a costi inferiori. Questo fenomeno, unito alla mancanza di una regolamentazione uniforme, rischia di penalizzare la qualità dei servizi e di erodere la redditività degli studi più piccoli. Un altro aspetto critico riguarda la difficoltà nel calcolare e comunicare il valore economico del tempo impiegato. Molti professionisti sottovalutano il tempo dedicato a ciascuna prestazione, trascurando costi indiretti come quelli relativi alla formazione, alla gestione amministrativa e al mantenimento dello studio. Questo porta spesso a fissare tariffe inferiori ai costi effettivi, compromettendo la sostenibilità economica.

In tale scenario, l'adozione di approcci innovativi e di strumenti tecnologici avanzati può facilitare la determinazione delle tariffe, rendendo il processo più trasparente ed efficiente. Strumenti basati sull'intelligenza artificiale, ad esempio, possono aiutare a monitorare il tempo effettivamente dedicato a ciascuna pratica, fornendo dati utili per il calcolo delle tariffe e per la pianificazione strategica dello studio. Anche l'adozione di un modello di pricing basato sul tempo operativo, come quello proposto dal seguente studio, può supportare i professionisti nella definizione di una corretta strategia di pricing. Questo approccio permette di attribuire un valore economico realistico alle prestazioni, considerando non solo le ore effettive impiegate, ma anche la complessità e la rischiosità delle pratiche. Introducendo una maggiorazione proporzionale alla difficoltà del servizio, gli studi possono garantire una remunerazione adeguata, migliorando al contempo la percezione del valore da parte dei clienti.

Inoltre, lo studio evidenzia l'importanza per i professionisti di sviluppare competenze nella comunicazione del valore dei propri servizi. Spesso i clienti tendono a concentrarsi esclusivamente sul costo immediato, senza avere una chiara comprensione delle attività svolte. Comunicare in modo chiaro i benefici e i risultati attesi può non solo giustificare tariffe più elevate, ma anche favorire una relazione di fiducia e trasparenza con il cliente.

Infine, il benchmarking rappresenta uno strumento fondamentale per migliorare la gestione del pricing. Confrontare le proprie tariffe con quelle praticate da altri studi permette di individuare eventuali discrepanze e di allinearsi alle dinamiche di mercato. Tuttavia, dall'analisi emerge che solo una minoranza degli studi effettua regolarmente il benchmarking, evidenziando la necessità di promuovere in uno studio successivo linee guida pratiche per impostare un processo di benchmarking che consenta di ottimizzare la tariffa e rafforzare la competitività.

A completamento del quadro di riferimento è opportuno richiamare il documento “Onorari proposti per le attività del Dottore Commercialista e dell’Esperto Contabile – Edizione 2025”, elaborato dalla Giunta UNGDCEC con il contributo delle Commissioni di Studio e della Fondazione Centro Studi UNGDCEC. Pubblicato il 2 ottobre 2025, esso costituisce un aggiornato e autorevole riferimento operativo per la determinazione dei compensi, offrendo una mappatura articolata delle principali aree di attività della professione e proponendo range di onorari minimi e massimi coerenti con la complessità degli incarichi e con la necessità di valorizzare il tempo e la competenza del professionista.

Pur non configurandosi come una tariffa professionale, il documento UNGDCEC si pone come un benchmark di attualità, coerente con i principi espressi in questo Progetto, in particolare con l’idea che il tempo operativo rappresenti il driver principale del valore del servizio professionale. Esso integra inoltre la prospettiva deontologica prevista dall’art. 24 del Codice Deontologico dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, richiamando la necessità di formalizzare il preventivo, di garantire la proporzionalità tra impegno e compenso e di evitare pratiche di concorrenza sleale attraverso l’offerta di servizi gratuiti o a prezzi simbolici.

Il riferimento al lavoro dell’UNGDCEC rafforza, quindi, l’attualità e la concretezza delle conclusioni del presente Progetto, offrendo un strumento di confronto e di evoluzione professionale utile per tradurre in pratica i principi di equità, trasparenza e sostenibilità economica alla base delle strategie di pricing negli studi di commercialisti ed esperti contabili.

appendice

**QUESTIONARIO
PER MAPPARE
STRATEGIE DI PRICING E SFIDE
NEGLI STUDI PROFESSIONALI**

1.

**Qual è la dimensione
del tuo studio di Commercialisti?**
(Seleziona l'opzione più appropriata)

individuale:

opero da solo/a, senza dipendenti o collaboratori esterni.

piccolo:

ho un team limitato di dipendenti o collaboratori esterni, generalmente meno di 5 persone.

medio:

il mio studio ha una dimensione media, con un team di dipendenti o collaboratori esterni compreso tra 5 e 20 persone.

grande:

gestisco un grande studio con un team di dipendenti o collaboratori esterni numeroso, composto da più di 20 persone.

2.

**Quali sono le principali
tipologie di prestazioni offerte
nel tuo studio di Commercialisti?**

- gestione contabilità e redazione bilanci
 - assistenza e consulenza fiscale
 - consulenza aziendale
 - consulenza contrattuale
 - consulenza del lavoro
 - consulenza finanziaria
 - procedure concorsuali
 - assistenza al contenzioso tributario
 - mediazione civile e arbitrati
 - funzioni di sindaco e revisore contabile
 - funzioni di revisore in enti pubblici
 - altro:
-

3.

**Quale approccio
di pricing predomina
nel tuo studio di Commercialisti?**

- Tariffe Professionali (Abrogate)
 - Parametri D.M. 140/2012
 - Onorari consigliati da A.N.C.
 - addebito prezzo orario per prestazione
 - altro:
-

4.

Come determini normalmente il compenso d'opera professionale:

- forfettariamente** per l'intero incarico
- singolarmente** per ogni prestazione svolta nell'adempimento dell'incarico
- entrambe le precedenti** a seconda delle prestazioni effettivamente rese

5.

È stato definito un importo minimo per ciascuna prestazione d'opera professionale, tenuto conto del tempo necessario per il suo espletamento?

- si**
- no**

6.

Sei solito effettuare un benchmarking dei tuoi prezzi rispetto ad altri studi di Commercialisti?

sì, regolarmente:

effettuo un confronto periodico dei miei prezzi con quelli degli altri studi di Commercialisti per valutare la mia competitività sul mercato e identificare eventuali opportunità di ottimizzazione.

sì, occasionalmente:

effettuo un benchmarking dei prezzi in modo sporadico, in risposta a cambiamenti nel mercato o nell'ambiente competitivo.

no, non effettuo il benchmarking:

non confronto regolarmente i miei prezzi con quelli degli altri studi di Commercialisti.

7.

Come gestisci la variabilità dei costi e del tempo prestato nelle tue tariffe?

considero la complessità della prestazione:

imposto tariffe differenziate in base alla complessità delle attività richieste, tenendo conto di fattori come la dimensione dell'azienda cliente, la natura dei servizi richiesti e la complessità delle questioni fiscali o contabili.

fisso un costo base e aggiungo supplementi per prestazioni aggiuntive:

stabilisco un costo base per i servizi standard e applico supplementi per attività aggiuntive o servizi specializzati che richiedono un impegno extra di tempo e risorse.

utilizzo tariffe orarie variabili in base alla tipologia di lavoro:

adotto tariffe orarie che variano a seconda della tipologia di attività svolte, assegnando tariffe più elevate per le prestazioni ad alta specializzazione o a rischio elevato.

altro

8.

Effettui un'analisi dei tempi per valutare la redditività dei servizi offerti e stabilire i tuoi prezzi?

sì, regolarmente:

conduco un'analisi periodica dei tempi impiegati per eseguire le diverse attività e servizi offerti dallo studio, utilizzando questi dati per valutare la redditività dei servizi e stabilire tariffe adeguate.

sì, occasionalmente:

effettuo analisi dei tempi su base occasionale, ad esempio in risposta a cambiamenti nel business o a nuove introduzioni di servizi, per valutare la redditività e l'efficienza delle nostre operazioni.

no, non effettuo analisi dei tempi:

non conduciamo analisi dettagliate dei tempi per valutare la redditività dei servizi o per stabilire i prezzi, ma ci basiamo su altri metodi per determinare le nostre tariffe.

9.

Utilizzi tariffe orarie per la fatturazione dei servizi?

Sì, utilizzo tariffe orarie fisse per tutti i servizi

Sì, utilizzo tariffe orarie variabili in base alla complessità del servizio

No, utilizzo un'altra modalità di pricing per i servizi

10.

Seleziona i fattori che influenzano le tariffe orarie dei tuoi servizi:
(Seleziona tutte le opzioni pertinenti)

esperienza del professionista coinvolto

complessità del servizio

mercato di riferimento

tipologia del cliente

altro:

11.

Ricevi feedback dai clienti
riguardo alla tua
struttura di pricing?

sì, regolarmente:

chiedo attivamente ai miei clienti di fornire feedback sulla mia struttura di pricing durante e dopo la fornitura dei servizi, al fine di valutare la loro soddisfazione e identificare eventuali aree di miglioramento.

sì, occasionalmente:

raccolgo feedback dai clienti su base irregolare, ad esempio in seguito a progetti o situazioni specifiche che richiedono un'analisi più dettagliata della struttura di pricing.

no, non ricevo feedback:

non ho ancora implementato un sistema formale per raccogliere

12.

Quali sono stati i principali commenti
o suggerimenti ricevuti dai clienti
riguardo al tuo pricing?

i clienti hanno espresso desiderio di maggiore trasparenza:

alcuni clienti hanno richiesto una maggiore chiarezza riguardo ai dettagli della struttura di pricing e alle eventuali spese aggiuntive, al fine di evitare sorprese durante la fase di fatturazione.

sono stati evidenziati i prezzi elevati:

alcuni clienti hanno ritenuto i nostri prezzi troppo elevati rispetto alla concorrenza o rispetto al valore percepito dei servizi offerti suggerendo la necessità di rivedere la nostra strategia di pricing.

richieste di pacchetti o opzioni flessibili:

alcuni clienti hanno manifestato interesse per pacchetti di servizi o opzioni di pricing flessibili che possano essere adattati alle loro esigenze specifiche, anziché adottare una struttura di pricing rigida.

suggerimenti per incentivi o sconti:

alcuni clienti hanno proposto l'introduzione di sconti o incentivi per clienti fedeli o per determinati servizi, al fine di promuovere la fidelizzazione e la soddisfazione del cliente.

altro:

13.

Quali sono gli obiettivi principali
che cerchi di raggiungere attraverso
la tua strategia di pricing?

massimizzare la redditività:

l'obiettivo principale è garantire una redditività adeguata allo studio, assicurando che i prezzi dei servizi riflettano il valore fornito ai clienti e generino margini di profitto sostenibili.

essere competitivo sul mercato:

cerco di mantenere prezzi competitivi rispetto agli altri studi di Commercialisti nella mia area di attività, al fine di attirare nuovi clienti e mantenere la mia quota di mercato.

garantire una giusta remunerazione per il tempo e il rischio prestati: mi impegno a stabilire

prezzi che riflettano il tempo, lo sforzo e il rischio associati alla fornitura dei servizi, garantendo una remunerazione equa per il lavoro svolto.

fidelizzare i clienti:

cerco di sviluppare una strategia di pricing che incoraggi la fidelizzazione dei clienti, offrendo prezzi competitivi e un valore aggiunto ai servizi forniti, al fine di stabilire relazioni a lungo termine con i clienti.

altro:

14.

Quali sfide incontri
nel definire la tua
struttura di pricing?

variabilità dei costi:

gestire la variabilità dei costi associati alla fornitura dei servizi può rappresentare una sfida, specialmente quando si tratta di stabilire prezzi competitivi che riflettano sia il valore fornito ai clienti che la necessità di garantire una redditività adeguata allo studio.

percezione del valore da parte dei clienti:

comunicare in modo efficace il valore dei servizi offerti e giustificare i prezzi può essere difficile, specialmente se i clienti non comprendono appieno il lavoro svolto dietro le quinte o i benefici derivanti dalla consulenza professionale.

concorrenza sul prezzo:

la concorrenza sul prezzo può rappresentare una sfida, specialmente se altri studi di Commercialisti offrono servizi simili a prezzi più bassi, costringendo lo studio a bilanciare la competitività con la redditività.

adattamento alle esigenze del mercato:

il mercato dei servizi professionali è in costante evoluzione, e rimanere al passo con le nuove tendenze e le esigenze dei clienti può richiedere un costante aggiornamento e adattamento della strategia di pricing.

altro:

15.

C'è qualcos'altro che vorresti condividere
riguardo alla tua esperienza con
il pricing degli studi dei Commercialisti?

appendice

**CONTENUTO DEL
DECRETO DEL MINISTERO
DELLA GIUSTIZIA N. 140,
20 LUGLIO 2012**

Contenuto del decreto del Ministero della Giustizia n. 140, 20 luglio 2012

Il Decreto del Ministero della Giustizia 20 luglio 2012 n. 140, che è titolato "Regolamento recante la determinazione dei parametri per la liquidazione da parte di un organo giurisdizionale dei compensi per le professioni regolarmente vigilate dal Ministero della giustizia, ai sensi dell'articolo 9 del decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2012, n. 27", è entrato in vigore il 23 agosto 2012, giorno successivo alla sua pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 195 del 22 agosto 2012, ed è così strutturato.

- **Capo I: disposizioni generali (art. 1).**
- Capo II: disposizioni concernenti gli avvocati (artt. da 2 a 14).
- **Capo III: disposizioni concernenti i Dottori commercialisti ed Esperti contabili (artt. da 15 a 29).**
- Capo IV: disposizioni concernenti i Notai (artt. da 30 a 32).
- Capo V: disposizioni concernenti le professioni dell'area tecnica (artt. da 33 a 39): agrotecnici e agrotecnici laureati, architetti, pianificatori, paesaggisti, biologi, chimici, dottori agronomi e forestali, geometri e geometri laureati, geologi, ingegneri, periti agrari e periti agrari laureati, periti industriali e periti industriali laureati, tecnologi alimentari.
- Capo VI: disposizioni concernenti le altre professioni (art. 40).
- Capo VII: disciplina transitoria ed entrata in vigore (artt. da 41 a 42).
- Allegati:
 - Avvocati Tabelle A, B
 - **Dottori commercialisti ed esperti contabili: Tabella C**
 - Notai: Tabelle A, B, C e D
 - Esemplificazione determinazione del compenso CP: Tabelle

Capo I - Disposizioni generali

Il Capo I, è costituito dall'articolo che definisce l'ambito di applicazione e le regole generali. L'organo giurisdizionale che, in difetto di accordo tra le parti, dovrà provvedere alla liquidazione del compenso al professionista, dovrà necessariamente applicare le disposizioni contenute nel d.m. 140/2012. Disposizioni che è previsto possano essere applicate per analogia anche a casi non espressamente regolati dal decreto.

Sempre l'art. 1 stabilisce inoltre quanto segue:

- i compensi determinati sulla base delle disposizioni del decreto non comprendono le spese, gli oneri e i contributi dovuti al professionista a qualsiasi titolo;
- i compensi liquidati comprendono l'intero corrispettivo per la prestazione professionale, incluse le attività accessorie alla stessa e i costi relativi agli ausiliari eventuali incaricati dal professionista;
- nel caso di incarico collegiale il compenso è unico, ma l'organo giurisdizionale può aumentarlo fino al doppio;
- nel caso di incarico conferito a una società tra professionisti, si applica il compenso spettante a

uno solo di essi anche se la stessa prestazione è eseguita da più soci;

- per gli incarichi eseguiti parzialmente, perché non conclusi o perché costituiscono la prosecuzione di precedenti incarichi iniziati da altro professionista, si tiene conto solo dell'opera effettivamente svolta;
- le soglie indicate nelle tabelle allegate al decreto non sono vincolanti per la liquidazione del compenso;
- l'assenza di prova del preventivo di massima previsto dall'art. 9, comma 4, del D.L. 1/2012, costituisce elemento di valutazione negativa da parte dell'organo giurisdizionale per la liquidazione del compenso (disposto del comma 6).

Capo III - Disposizioni concernenti i dottori commercialisti ed esperti contabili

Il Capo III, costituito dagli artt. da 15 a 29, reca le disposizioni specifiche per la determinazione del compenso ai dottori commercialisti e agli esperti contabili.

Articolo 15 – Tipologia di attività

L'art. 15, al comma 1 precisa le tipologie di attività individuate per la determinazione del compenso per il professionista iscritto nell'Albo dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili:

- a) amministrazione e custodia;
- b) liquidazione di aziende;
- c) valutazioni, perizie e pareri;
- d) revisioni contabili;
- e) tenuta della contabilità;
- f) formazione del bilancio;
- g) operazioni societarie;
- h) consulenza contrattuale ed economico-finanziaria;
- i) assistenza in procedure concorsuali;
- l) assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria;
- m) sindaco di società.

Il comma 2 stabilisce che, quando la prestazione professionale ha per oggetto attività diverse dalle suddette, il compenso del professionista è determinato in analogia alle disposizioni del presente capo.

Articolo 16 – Definizioni

Ai fini dell'applicazione delle disposizioni contenute nel Capo III, sono precisate le seguenti definizioni:

- a) «professionista iscritto negli albi dei dottori commercialisti e degli esperti contabili»:** il dottore commercialista, il ragioniere commercialista, l'esperto contabile iscritti all'albo;
- b) «valore della pratica»:** l'entità numerica espressa in euro che costituisce il parametro di base per la liquidazione delle singole attività professionali;
- c) «componenti positivi di reddito lordi»:** la sommatoria dei seguenti componenti reddituali risultanti dal conto economico:
 - 1) il valore della produzione, con esclusione delle variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti; delle varia-

- zioni dei lavori in corso su ordinazione, e degli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 2) il valore complessivo dei proventi finanziari;
 - 3) tutte le rideterminazioni dei valori, quali rivalutazioni e ripristini, dell'attivo dello stato patrimoniale imputate al conto economico;
 - 4) il valore complessivo dei proventi straordinari;
- d) «attività»:** il valore complessivo dell'attivo dello stato patrimoniale di cui all'articolo 2424 del Codice civile;
- e) «passività»:** la somma dei valori delle voci B, C, D ed E della sezione "Passivo" dello schema di cui all'articolo 2424 del Codice civile;
- f) «assistenza tributaria»:** la predisposizione su richiesta e nell'interesse del cliente di atti e documenti aventi rilevanza tributaria sulla base dei dati e delle analitiche informazioni trasmesse dal cliente, che non richiedono particolare elaborazione;
- g) «rappresentanza tributaria»:** l'intervento personale, quale mandatario del cliente, presso gli uffici tributari, presso le commissioni tributarie, e in qualunque altra sede anche in relazione a verifiche fiscali;
- h) «consulenza tributaria»:** la consulenza, in qualsiasi materia tributaria, di carattere generale o specifico, prestata, in particolare, per l'analisi della legislazione, dell'interpretazione e applicazione, anche giurisprudenziale e dell'amministrazione finanziaria, di disposizioni, in sede di assistenza tributaria e in sede di scelta dei comportamenti e delle difese in relazione all'imposizione fiscale, anche in ambito contenzioso.

Articolo 17 – Parametri generali

L'articolo 17 al comma 1 individua i parametri da utilizzare per la determinazione del compenso:

- a) valore e natura della pratica;
- b) importanza, difficoltà, complessità della pratica;
- c) condizioni d'urgenza per l'espletamento dell'incarico;
- d) risultati e vantaggi, anche non economici, ottenuti dal cliente;
- e) impegno profuso anche in termini di tempo impiegato;
- f) pregio dell'opera prestata.

I successivi commi precisano che il valore della pratica deve essere individuato in relazione ad ogni singola attività svolta dal professionista e che per ciascuna di esse occorre applicare le percentuali indicate nella tabella C) allegata al decreto.

Articolo 18 – Maggiorazioni e riduzioni

L'art. 18, al comma 1, consente la maggiorazione del compenso fino al cento per cento di quello liquidabile secondo le percentuali stabilite nella tabella C), quando la prestazione riguarda pratiche di eccezionale importanza, complessità e/o difficoltà, oppure quando la prestazione sia eseguita in condizioni di urgenza.

Al contrario il comma 2 contempla la possibilità che il compenso possa essere ridotto fino al cinquanta per cento nel caso di prestazioni che possono essere eseguite in modo spedito o che non implicano la soluzione di questioni rilevanti.

Sezione seconda – Disposizioni e parametri specifici (artt. da 19 a 29)

La Sezione seconda del Capo III reca le disposizioni concernenti le modalità di calcolo dei compensi dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

Di seguito è proposta una tabella che affianca al contenuto degli artt. da 19 a 29, i riquadri della tabella C) a cui gli articoli rimandano.

<p>Art. 19 - Amministrazione e custodia</p>	<p>Riquadro 1 della tabella C</p>
<p>Il valore della pratica per la liquidazione relativa a incarichi di amministrazione e custodia di aziende è determinato dalla sommatoria dei componenti positivi di reddito lordo e delle attività, e il compenso è liquidato, di regola, in misura pari a quanto indicato dal riquadro 1 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sulla sommatoria dei componenti positivi di reddito lordi e delle attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 10.000 dal 3% al 4% ▪ sul maggior valore fino ad euro 50.000 dal 2% al 3% ▪ sul maggior valore oltre euro 50.000 dall'1% al 2%
<p>Art. 20 – Liquidazioni di aziende</p>	<p>Riquadro 2 della tabella C</p>
<p>Il valore della pratica per la liquidazione concernente incarichi di liquidatore ai sensi degli articoli 1977, 2275, 2309 e 2487 del Codice civile, ovvero di liquidatore giudiziale, è determinato dalla sommatoria sul totale dell'attivo realizzato e sul passivo accertato e il compenso è liquidato, di regola, in misura pari a quanto indicato dal riquadro 2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>a) sul totale dell'attivo realizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 400.000 dal 4% al 6% ▪ sul maggior valore e fino a euro 4.000.000 dal 2% al 3% ▪ oltre euro 4.000.000 dallo 0,75% al 1% <p>b) sul passivo accertato: dallo 0,50% allo 0,75%</p>
<p>Art. 21 – Valutazioni, perizie e pareri</p>	<p>Riquadro 3 della tabella C</p>
<p>Il valore della pratica per la liquidazione concernente perizie, pareri motivati, consulenze tecniche di parte, valutazioni di singoli beni, di diritti, di aziende o rami d'azienda, di patrimoni, di partecipazioni sociali non quotate e per la redazione delle relazioni di stima richieste da disposizioni di legge o di regolamenti, è determinato in funzione del valore risultante dalla perizia o dalla valutazione, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 3 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sul valore della perizia o della valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 1.000.000 dallo 0,80% al 1% ▪ per il di più fino ad euro 3.000.000 dallo 0,50% allo 0,70% ▪ per il di più oltre 3.000.000 dallo 0,025% allo 0,050%

Art. 22 – Revisioni contabili	Riquadro 4 della tabella C
Il valore della pratica per la liquidazione relativa a incarichi di revisioni amministrative e contabili, di ispezioni, nonché per il riordino di contabilità, per l'accertamento dell'attendibilità dei bilanci, previsti dalla legge o eseguiti su richiesta del cliente, dell'autorità giudiziaria o amministrativa, anche ai fini della erogazione di contributi o finanziamenti pubblici, anche comunitari, nonché per l'accertamento della rendicontazione dell'impiego di risorse finanziarie pubbliche, è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordo e delle attività e il compenso liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 4 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.	a) sul totale dei componenti positivi di reddito lordi: dallo 0,10% allo 0,15% b) sul totale delle attività: dallo 0,050% allo 0,075% c) sull'ammontare delle passività dallo 0,050% allo 0,075%

Art. 23 – Tenuta della contabilità	Riquadro 5.1 e 5.2 della tabella C
Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di tenuta della contabilità ordinaria è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, delle attività e delle passività risultanti dal bilancio di fine esercizio, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 5.1 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.	sulla sommatoria dei componenti positivi di reddito lordi e delle attività: <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 10.000 dal 3% al 4% ▪ sul maggior valore fino ad euro 50.000 dal 2% al 3% ▪ sul maggior valore oltre euro 50.000 dall'1% al 2%
Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di tenuta della contabilità semplificata è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 5.2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.	sulla sommatoria dei componenti positivi di reddito lordi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino a euro 50.000 dal 3% al 4% ▪ sul maggior valore e fino a euro 100.000 dall'1% al 2% ▪ oltre euro 100.000 dallo 0,5% all'1%

Art. 24 – Formazione del bilancio	Riquadro 6 della tabella C
Il valore della pratica per la liquidazione relativa a incarichi per la formazione del bilancio è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, delle attività e delle passività, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto stabilito dal riquadro sei della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.	a) sul totale dei componenti positivi di reddito lordi: dallo 0,020% allo 0,030% fino a 20.000.000 di euro per il di più oltre 20.000.000 dallo 0,005% allo 0,010% b) sul totale delle attività: dallo 0,050% allo 0,060% c) sull'ammontare delle passività: dallo 0,020% allo 0,030%

Art. 25 – Operazioni societarie	Riquadri 7.1 e 7.2 della tabella C
<p>Il valore della pratica di liquidazione di incarichi per la costituzione e per le successive variazioni dello statuto sociale, incluse le trasformazioni, di qualunque tipo di società, ente o associazione, è determinato in funzione del capitale sottoscritto ed è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 7.1 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sul capitale sottoscritto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 1.000.000 dallo 0,75% al 1,50% ▪ per il di più oltre euro 15.000.000 dallo 0,50% allo 0,75% ▪ oltre euro 15.000.000 dallo 0,25% allo 0,50%
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi per le fusioni, scissioni e altre operazioni straordinarie di qualunque tipo di società, ente o associazione, è determinato in funzione del totale delle attività delle situazioni patrimoniali utilizzate per l'attività professionale svolta, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 7.2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sul totale delle attività delle situazioni patrimoniali utilizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino ad euro 4.000.000 dal 1% al 1,50% ▪ oltre euro 4.000.000 dallo 0,5% al 1%
Art. 26 – Consulenza e assistenza contrattuale e consulenza economico-finanziaria	Riquadri 8.1 e 8.2 della tabella C
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di consulenza o assistenza nella stipulazione di tutti i tipi di contratti, anche preliminari, atti, scritture private, è determinato in funzione del corrispettivo pattuito al lordo delle eventuali passività accollate dal cessionario, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 8.1 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sul corrispettivo pattuito:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino a euro 2.000.000 dallo 0,75% al 2% ▪ oltre euro 2.000.000 dallo 0,50% allo 0,75%

<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi riguardanti contratti di mutuo, di finanziamento e contributi a fondo perduto, sono determinati in funzione del capitale mutuato o erogato, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 8.2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di consulenza economica e finanziaria è determinato in funzione dei capitali o dei valori economico-finanziari oggetto della prestazione, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 8.2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sul capitale mutuato o erogato, ovvero sui capitali e valori economico-finanziari oggetto della prestazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino a euro 2.000.000 dallo 0,75% al 1,00% ▪ oltre euro 2.000.000 dallo 0,50% allo 0,75%

<p>Art. 27 - Assistenza in procedure concorsuali</p>	<p>Riquadro 9 della tabella C</p>
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di assistenza al debitore nel periodo preconcorsuale e, altresì, nel corso di una procedura di concordato preventivo, accordo di ristrutturazione di debiti e di amministrazione straordinaria, è determinato in funzione del totale delle passività, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro nove della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p> <p>Le percentuali di liquidazione indicate in tabella per l'ipotesi del comma 1 sono ridotte fino alla metà nel caso in cui le procedure si concludono con esito negativo</p>	<p>sul totale delle passività:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino a euro 1.000.000 dal 1% al 2% ▪ oltre euro 1.000.000 dallo 0,70% allo 0,90%

<p>Art. 28 – Assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria</p>	<p>Riquadri 10.1, 10.2 e 10.3 della tabella C</p>
<p>Il compenso per gli adempimenti dichiarativi e le prestazioni connesse è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 10.1 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dichiarazione dei redditi delle persone fisiche € 150 ▪ Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore delle persone fisiche con partita iva € 450 ▪ Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore delle società di persone € 550 ▪ Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore delle società di capitali € 650 ▪ Dichiarazioni IRAP € 200 ▪ Dichiarazioni IVA euro 250 ▪ Dichiarazione dei sostituti di imposta € 150 ▪ Dichiarazione di successione € 350 ▪ Altre dichiarazioni e comunicazioni € 100 ▪ Invio telematico € 20
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di predisposizione di ricorsi, appelli e memorie alle commissioni tributarie e ad altri organi giurisdizionali, nonché per la rappresentanza tributaria, è determinato, per ogni grado di giudizio, in funzione dell'importo complessivo delle imposte, tasse, contributi, sanzioni, interessi che sarebbero dovuti sulla base dell'atto impugnato o in contestazione oppure dei quali è richiesto il rimborso, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 10.2 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sull'importo complessivo delle imposte, tasse, contributi, sanzioni, interessi dovuti: dal 1% al 5%</p>
<p>Il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di consulenza tributaria è determinato in funzione dell'importo complessivo delle imposte, tasse, contributi, sanzioni, interessi che sarebbero dovuti sulla base dell'atto impugnato o in contestazione oppure dei quali è richiesto il rimborso, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 10.3 della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p>	<p>sull'importo complessivo delle imposte, tasse, contributi, sanzioni, interessi dovuti: dal 1% al 5%</p>

Art. 29 – Sindaco di società	Riquadro 11 della tabella C
<p>Il valore della pratica per la liquidazione della funzione di sindaco di società che svolge i controlli di legalità e sull'amministrazione della società è determinato in funzione della sommatoria dei componenti positivi di reddito lordi e delle attività, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro undici della tabella C - Dottori commercialisti ed esperti contabili.</p> <p>Quando la funzione di sindaco è svolta in società di semplice amministrazione di beni immobili di proprietà, in società dedicate al solo godimento di beni patrimoniali, in società in liquidazione o in procedura concorsuale, le percentuali di liquidazione stabilite in tabella per l'ipotesi del comma 1 sono ridotte fino alla metà.</p> <p>Quando il professionista riveste la carica di sindaco unico le percentuali di liquidazione stabilite in tabella per l'ipotesi del comma 1 sono aumentate fino al 100 per cento.</p> <p>Quando il professionista riveste la carica di presidente del collegio sindacale le percentuali di liquidazione stabilite in tabella per l'ipotesi del comma 1 sono aumentate fino al 50 per cento.</p>	<p>sulla sommatoria dei componenti positivi di reddito lordi e delle attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fino a euro 5.000.000,00 da euro 6.000 a euro 8.000 ▪ per il di più fino a euro 100.000.000 dallo 0,009% allo 0,010% ▪ per il di più fino a euro 300.000.000 dallo 0,0060% allo 0,009% ▪ per il di più fino a euro 800.000.000 dallo 0,005% allo 0,006% ▪ per ogni euro 100.000.000 di valore in più o frazione, rispetto a euro 800.000.000, una maggiorazione da euro 7.500 ad euro 10.000

Di seguito si riportano alcuni esempi pratici di applicazione del d.m. 140/2012.

1. Tenuta della contabilità semplificata e adempimento degli obblighi dichiarativi cui è normalmente tenuta una impresa individuale

Sulla base di quanto è previsto dall'art. 17 del decreto, per determinare il compenso totale annuo per l'incarico di tenuta della contabilità semplificata e l'adempimento degli obblighi dichiarativi cui è tenuta un imprenditore individuale, occorre applicare le percentuali indicate nella tabella C) in relazione ad ogni tipologia di "attività" svolta dal professionista, ovvero: a) la tenuta della contabilità semplificata; c) l'assolvimento degli adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse. Per ciascuna delle suddette attività, occorre individuare il "valore della pratica" a cui è necessario riferirsi per determinare il compenso: si ipotizza il caso di una impresa individuale che presenta i seguenti valori:

Componenti positivi di reddito lordi	Euro 350.000
--------------------------------------	--------------

1.a - tenuta della contabilità semplificata e adempimenti connessi

Art. 23, comma 2: il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di tenuta della contabilità semplificata, è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 5.2 della tabella C).

Tenuta della contabilità Parametri utilizzati	Tabella C Riquadro 5.2			Compenso minimo	Compenso massimo
Componenti positivi di reddito lordi sino a 50 mila euro	50.000,00 €	3,000%	4,000%	1.500,00 €	2.000,00 €
sul maggior valore e sino a 100 mila euro	50.000,00 €	1,000%	2,000%	500,00 €	1.000,00 €
oltre 100 mila euro	250.000,00 €	0,500%	1,000%	1.250,00 €	2.500,00 €
Totale del compenso per la tenuta della contabilità semplificata				3.250,00 €	5.500,00 €

1.b - assolvimento degli adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse

Art. 28, comma 1: il compenso per gli adempimenti dichiarativi e le prestazioni connesse è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 10.1 della tabella C).

Parametri utilizzati	Tabella C riquadro 10.1	Articolo 18		Compenso
		+	-	
Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore di persone fisiche con partita IVA	450,00 €	0,000%	0,000%	450,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Dichiarazione IVA	250,00 €	0,000%	0,000%	250,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Altre dichiarazioni e comunicazioni (liquidazioni periodiche IVA)	400,00 €	0,000%	0,000%	400,00 €
Invio telematico	80,00 €			80,00 €
Totale del compenso per gli adempimenti dichiarativi				1.220,00 €

Pertanto, l'ammontare del compenso annuo per la tenuta della contabilità semplificata e l'adempimento degli obblighi dichiarativi di una impresa individuale senza peculiarità, formulato sulla base dei parametri previsti dal d.m. 140/2012 applicati ai valori ipotizzati, **è contenuto nel range compreso tra il minimo di euro 4.470,00 ed il massimo di euro 6.720,00**. Sulla base di quanto è previsto dall'art. 18 del decreto, qualora la prestazione possa essere eseguita in modo spedito e non implica la soluzione di questioni rilevanti, al compenso può essere applicata una riduzione fino al 50% dello stesso.

Il predetto compenso è riferibile esclusivamente alle specifiche attività considerate (contabilità semplificata e dichiarazioni fiscali) e pertanto l'eventuale utilizzo al fine di preconcordare il compenso con il cliente dovrà necessariamente precisarlo e il preventivo è opportuno che precisi anche il corrispettivo o il metodo di determinazione degli ulteriori corrispettivi per le eventuali non ricorrenti ulteriori attività che potranno essere svolte per il cliente quali, ad esempio, la predisposizione e presentazione delle certificazioni uniche, della dichiarazione dei sostituti d'imposta, delle dichiarazioni di intento, dei modelli Intrastat, l'elaborazione di conteggi IMU e la predisposizione e presentazione delle dichiarazioni IMU, comunicazioni e/o denunce agli uffici camerali e dell'Agenzia delle Entrate, etc.

2. Tenuta della contabilità, formazione del bilancio dell'esercizio e adempimento degli obblighi dichiarativi cui è normalmente tenuta una S.r.l.

Sulla base di quanto è previsto dall'art. 17 del decreto, per determinare il compenso totale annuo per l'incarico di tenuta della contabilità ordinaria, di formazione del bilancio dell'esercizio e l'adempimento degli obblighi dichiarativi cui è tenuta una S.r.l., occorre applicare le percentuali indicate nella tabella C) in relazione ad ogni tipologia di "attività" svolta dal professionista, ovvero: a) la tenuta della contabilità; b) la formazione del bilancio dell'esercizio; c) l'assolvimento degli

adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse.

Per ciascuna delle suddette attività, occorre individuare il "valore della pratica" a cui è necessario riferirsi per determinare il compenso: si ipotizza il caso di una S.r.l. che presenta i seguenti valori:

Componenti positivi di reddito lordi	Euro 4.300.000
Totale attività	Euro 550.000
Totale passività a fine esercizio	Euro 300.000

2.a - tenuta della contabilità ordinaria e adempimenti connessi

Art. 23, comma 1: il valore della pratica per la liquidazione di incarichi di tenuta della contabilità ordinaria, è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, delle attività e delle passività risultanti dal bilancio di fine esercizio, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto indicato dal riquadro 5.1 della tabella C).

Tenuta della contabilità Parametri utilizzati	Tabella C Riquadro 5.1			Compenso minimo	Compenso massimo
Componenti positivi di reddito lordi	4.300.000,00 €	0,300%	0,500%	12.900,00 €	21.500,00 €
Totale attività	550.000,00 €	0,020%	0,060%	110,00 €	330,00 €
Totale passività a fine esercizio	300.000,00 €	0,020%	0,065%	60,00 €	195,00 €
Totale del compenso per la tenuta della contabilità ordinaria				13.070,00 €	22.025,00 €

2.b - formazione del bilancio dell'esercizio

Art. 24: il valore della pratica per la liquidazione relativa a incarichi per la formazione del bilancio, è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, delle attività e delle passività, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto stabilito dal riquadro 6 della tabella C).

Formazione del bilancio Parametri utilizzati	Tabella C Riquadro 6			Compenso minimo	Compenso massimo
Componenti positivi di reddito lordi fino a 20 milioni	4.300.000,00 €	0,020%	0,030%	860,00 €	1.290,00 €
Componenti positivi di reddito lordi oltre 20 milioni	- €	0,005%	0,010%	- €	- €
Totale attività	550.000,00 €	0,050%	0,060%	275,00 €	330,00 €
Totale passività a fine esercizio	300.000,00 €	0,020%	0,030%	60,00 €	90,00 €
Totale del compenso per la formazione del bilancio dell'esercizio				1.195,00 €	1.710,00 €

Poiché la società rientra nei limiti dell'art. 2435 bis del Codice civile, si ipotizza che il bilancio verrà redatto in forma abbreviata.

2.c - L'assolvimento degli adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse

Art. 28, comma 1: il compenso per gli adempimenti dichiarativi e le prestazioni connesse è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 10.1 della tabella C).

Parametri utilizzati	Tabella C riquadro 10.1	Articolo 18		Compenso
		+	-	
Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore delle società di capitali	650,00 €	50,000%	0,000%	975,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Dichiarazione IRAP	200,00 €	0,000%	0,000%	200,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Dichiarazione IVA	250,00 €	50,000%	0,000%	375,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Altre dichiarazioni e comunicazioni (liquidazioni periodiche IVA)	400,00 €	0,000%	0,000%	400,00 €
Invio telematico	80,00 €			80,00 €
Totale del compenso per gli adempimenti dichiarativi				2.090,00 €

In relazione alla predisposizione della dichiarazione dei redditi e della dichiarazione IVA, si è ritenuto appropriato applicare le maggiorazioni previste dall'art.18 del decreto, per commisurare il maggior impegno richiesto in conseguenza dei numerosi incentivi fiscali di cui la società si è ipotizzato essere beneficiaria e del regime speciale IVA a cui la stessa, si è anche ipotizzato, è tenuta. Pertanto, l'ammontare del compenso annuo per la tenuta della contabilità, la formazione del bilancio dell'esercizio e l'adempimento degli obblighi dichiarativi di una S.r.l. con determinate peculiarità, formulato sulla base dei parametri previsti dal d.m. 140/2012 applicati ai valori ipotizzati, **è contenuto nel range compreso tra il minimo di euro 16.355,00 ed il massimo di euro 25.825,00.**

Il predetto compenso è riferibile esclusivamente alle specifiche attività considerate (contabilità, bilancio e dichiarazioni fiscali) e pertanto l'eventuale utilizzo al fine di preconcordare il compenso con il cliente dovrà necessariamente precisarlo e il preventivo è opportuno che precisi anche il corrispettivo o il metodo di determinazione degli ulteriori corrispettivi per le eventuali non ricorrenti ulteriori attività che potranno essere svolte per il cliente quali, ad esempio, la compilazione su richiesta del cliente di significative situazioni contabili periodiche o di rendiconti periodici, la predisposizione e presentazione della dichiarazione dei sostituti d'imposta, la predisposizione e

presentazione delle dichiarazioni di intento, dei modelli Intrastat, di conteggi e dichiarazioni IMU, di comunicazioni e/o denunce agli uffici camerali e dell’Agenzia delle Entrate, etc.

3. Formazione del bilancio dell’esercizio e adempimento degli obblighi dichiarativi cui è normalmente tenuta una S.r.l. che gestisce autonomamente la propria contabilità.

Sulla base di quanto è previsto dall’art. 17 del decreto, per determinare il compenso totale annuo per l’incarico di formazione del bilancio dell’esercizio e l’adempimento degli obblighi dichiarativi cui è normalmente tenuta una S.r.l. che gestisce autonomamente la propria contabilità, occorre applicare le percentuali indicate nella tabella C) in relazione ad ogni tipologia di “attività” svolta dal professionista, ovvero: a) la formazione del bilancio dell’esercizio; b) l’assolvimento degli adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse.

Per ciascuna delle suddette attività, occorre individuare il “valore della pratica” a cui è necessario riferirsi per determinare il compenso: si ipotizza il caso di una S.r.l. che presenta i seguenti valori:

Componenti positivi di reddito lordi	Euro 7.000.000
Totale attività	Euro 8.000.000
Totale passività a fine esercizio	Euro 3.800.000

3.a - formazione del bilancio dell’esercizio

Art. 24: il valore della pratica per la liquidazione del compenso relativo a incarichi per la formazione del bilancio, è determinato in funzione dei componenti positivi di reddito lordi, delle attività e delle passività, e il compenso è liquidato, di regola, secondo quanto stabilito dal riquadro 6 della tabella C).

Formazione del bilancio Parametri utilizzati	Tabella C Riquadro 6			Compenso minimo	Compenso massimo
Componenti positivi di reddito lordi fino a 20 milioni	7.000.000,00 €	0,020%	0,030%	1.400,00 €	2.100,00 €
Componenti positivi di reddito lordi oltre 20 milioni	- €	0,005%	0,010%	- €	- €
Totale attività	8.000.000,00 €	0,050%	0,060%	4.000,00 €	4.800,00 €
Totale passività a fine esercizio	3.800.000,00 €	0,020%	0,030%	760,00 €	1.140,00 €
Totale del compenso per la formazione del bilancio dell’esercizio				6.160,00 €	8.040,00 €

Poiché la società rientra nei limiti dell’art. 2435 bis del Codice civile, si ipotizza che il bilancio verrà redatto in forma abbreviata.

3.b - L'assolvimento degli adempimenti dichiarativi e delle prestazioni connesse

Art. 28, comma 1: il compenso per gli adempimenti dichiarativi e le prestazioni connesse è liquidato, di regola, secondo quanto indicato nel riquadro 10.1 della tabella C).

Parametri utilizzati	Tabella C riquadro 10.1	Articolo 18		Compenso
		+	-	
Dichiarazione dei redditi con o senza studi di settore delle società di capitali	650,00 €	50,000%	0,000%	975,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Dichiarazione IRAP	200,00 €	0,000%	0,000%	200,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Dichiarazione IVA	250,00 €	50,000%	0,000%	375,00 €
Invio telematico	20,00 €			20,00 €
Altre dichiarazioni e comunicazioni (liquidazioni periodiche IVA)	400,00 €	0,000%	0,000%	400,00 €
Invio telematico	80,00 €			80,00 €
Totale del compenso per gli adempimenti dichiarativi				2.090,00 €

In relazione alla predisposizione della dichiarazione dei redditi e della dichiarazione IVA, si è ritenuto appropriato applicare le maggiorazioni previste dall'art.18 del decreto, per commisurare il maggior impegno richiesto in conseguenza dei numerosi incentivi fiscali di cui la società si è ipotizzato essere beneficiaria e del regime speciale IVA a cui la stessa, si è anche ipotizzato, è tenuta.

Pertanto, l'ammontare del compenso annuo per la tenuta della contabilità, la formazione del bilancio dell'esercizio e l'adempimento degli obblighi dichiarativi di una S.r.l. con determinate peculiarità, formulato sulla base dei parametri previsti dal d.m. 140/2012 applicati ai valori ipotizzati, **è contenuto nel range compreso tra il minimo di euro 8.520,00 ed il massimo di euro 10.400,00.**

Il predetto compenso è riferibile esclusivamente alle specifiche attività considerate (bilancio dell'esercizio e dichiarazioni fiscali) e pertanto l'eventuale utilizzo al fine di preconcordare il compenso con il cliente dovrà necessariamente precisarlo e il preventivo è opportuno che precisi anche il corrispettivo o il metodo di determinazione degli ulteriori corrispettivi per le eventuali non ricorrenti ulteriori attività che potranno essere svolte per il cliente quali, ad esempio, l'assistenza alla predisposizione di situazioni contabili periodiche o di rendiconti periodici, la predisposizione e presentazione delle certificazioni uniche autonomi, della dichiarazione dei sostituti d'imposta, delle dichiarazioni di intento, dei modelli Intrastat, elaborazione di conteggi IMU e predisposizione e presentazione della dichiarazioni IMU, di comunicazioni e/o denunce agli uffici camerali e dell'Agenzia delle Entrate, etc.

