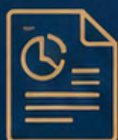


Il futuro dell'impresa comincia dal commercialista

dal bilancio alla consulenza
un nuovo modo di accompagnare l'imprenditore



COMPETENZA
E AFFIDABILITÀ



CONSULENZA
SU MISURA



VALORE PER
IL TUO FUTURO

il futuro dell'impresa
comincia dal commercialista

dal bilancio alla consulenza
un nuovo modo di accompagnare l'imprenditore

Riccardo Rizzo

Edizione 1.0, settembre 2026
© 2026 Studio Riccardo Rizzo, tutti i diritti riservati.

Quest'opera è distribuita con Licenza
Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 4.0
Internazionale (CC BY-NC 4.0).

Per informazioni:

www.sistemaimpresa.net
info@sistemaimpresa.net

Progetto grafico e impaginazione M.F. agenzia informatica

	<i>Premessa</i>	
	01 Il commercialista che conosco e il valore invisibile	1
	02 L'appuntamento	2
	03 L'impresa che vorremmo	3
	04 Il cliente è disposto a pagare ciò che riconosce come valore	4
	05 Il controllo di gestione non è per pochi quattordici obiezioni che possono impedirci di cominciare	5
	06 L'intelligenza artificiale può fare molte cose. Non questa	8
	07 ... e adesso?	9
	08 La mia risposta	10

Premessa

Non ho scritto questo libro per insegnare ai commercialisti come fare il loro mestiere: sarebbe presuntuoso.

Io non sono un commercialista, sono un consulente aziendale e, da quasi trent'anni, ho il privilegio di osservare da vicino due mondi che ogni giorno lavorano fianco a fianco: quello degli imprenditori e quello dei professionisti che li assistono.

In questi anni ho partecipato a centinaia di incontri e confronti, ho visto aziende nascere, crescere, attraversare momenti difficili e ritrovare la propria strada; ho ascoltato imprenditori pieni di entusiasmo e altri scoraggiati, ho visto decisioni coraggiose trasformarsi in successi e scelte apparentemente piccole cambiare il destino di un'impresa. E, quasi sempre, c'era una figura presente: il commercialista, con il suo patrimonio di competenze, conoscenza dell'azienda e fiducia costruita nel tempo.

Eppure, con il passare degli anni, qualcosa ha iniziato a colpirmi. Quando un imprenditore sentiva il bisogno di capire quanto fosse redditizio un prodotto, dove si stessero riducendo i margini, se potesse permettersi un investimento o semplicemente come programmare il futuro della propria impresa, molto spesso non si rivolgeva al proprio commercialista.

Si rivolgeva altrove.

Mi sono chiesto a lungo il perché e la risposta che mi sono dato non riguarda le competenze, anzi. Credo riguardi piuttosto la difficoltà di trasformare quel patrimonio di conoscenza in una consulenza continuativa, riconoscibile dall'imprenditore e capace di accompagnarlo nelle decisioni che riguardano il futuro.

Le pagine che seguono nascono da questa convinzione e provano a raccontare un modo possibile di vivere il rapporto tra il commercialista e il suo cliente: un rapporto che, senza rinunciare a tutto ciò che la professione già fa, possa trovare uno spazio nuovo per parlare dell'impresa mentre le cose stanno ancora accadendo.

Se, arrivato all'ultima pagina, qualcuno penserà che questo spazio potrebbe esistere anche nel proprio Studio, il libro avrà raggiunto il suo scopo.



è una cosa che è cambiata profondamente nel rapporto tra l'imprenditore e il suo commercialista.

Un tempo l'imprenditore entrava nello Studio con una cartellina sotto il braccio, consegnava fatture, estratti conto e documenti e, mentre era lì, raccontava come stavano andando le cose.

Non era soltanto un modo per portare della carta: **era un'occasione per parlarsi.**

Oggi quella scena appartiene sempre più al passato. La fatturazione elettronica, la trasmissione telematica dei documenti, le mail e i gestionali hanno semplificato enormemente il lavoro e reso possibile fare a distanza una quantità di cose che prima richiedevano un incontro. È stato un progresso straordinario, ma ha prodotto anche un effetto collaterale quasi impercettibile: **l'imprenditore viene sempre meno in Studio.**

Tutto funziona, probabilmente meglio di prima, ma qualche occasione per parlarsi si è persa.

Ed è da qui che nasce una domanda: **che cosa vede oggi un imprenditore quando pensa al proprio commercialista?**

Vede il professionista che prepara una dichiarazione, deposita il bilancio e gestisce gli adempimenti? Vede la persona da chiamare quando nasce un problema? Oppure vede ancora qualcuno con cui parlare della propria azienda, dei progetti che ha in mente e delle decisioni che dovrà prendere?

In tanti anni trascorsi accanto alle imprese ho conosciuto commercialisti molto diversi tra loro, ma quasi tutti avevano una caratteristica comune: **conoscevano le aziende dei propri clienti molto meglio di quanto gli stessi imprenditori immaginassero.**

Conoscevano i numeri, naturalmente, ma anche la storia che c'era dietro quei numeri; sapevano quali clienti pagavano puntualmente e quali no, quali difficoltà erano state superate, quali investimenti avevano funzionato e quali avevano creato problemi. E soprattutto conoscevano le persone, le loro preoccupazioni, le famiglie, le ambizioni e, spesso, persino il modo in cui prendevano le decisioni. **È un patrimonio enorme, costruito in anni di rapporto professionale.**

Eppure, proprio perché gli incontri con il commercialista sono diventati meno frequenti, **le tante domande che nascono nella vita dell'impresa, e che un mondo sempre più connesso continua ad alimentare, rimangono spesso orfane di un interlocutore e spingono l'imprenditore a cercare da solo le risposte.**

E le cerca sul web, sui social, in un video di trenta secondi o affidandosi al consulente di turno che costruisce la propria autorevolezza iniziando con una frase diventata ormai familiare: *«Il tuo commercialista non ti ha mai detto che...?»*

Il paradosso è tutto qui. Anni di conoscenza dell'impresa rischiano di essere messi in secondo piano da una risposta trovata in pochi minuti, non perché il commercialista non sappia o non abbia qualcosa da dire, ma perché **quelle domande, qualche volta, non hanno più avuto l'occasione di arrivare fino a lui.**

Forse, allora, il problema non è aggiungere nuove competenze a una professione che ne possiede già moltissime, ma trovare un modo per rendere visibile e utilizzabile quel patrimonio di conoscenza.

E per farlo serve, prima di tutto, tornare a creare un'occasione.

Un appuntamento.

Quando è stata l'ultima volta che un imprenditore ha incontrato il proprio commercialista senza avere un problema da risolvere?

Quando pongo questa domanda, le risposte sono quasi sempre legate a qualcosa che doveva accadere: la chiusura del bilancio, una pratica da predisporre, una verifica, una richiesta di finanziamento. Molto più raramente sento rispondere: «*Ci vediamo ogni tre mesi per capire insieme dove sta andando l'azienda.*»

Eppure, l'imprenditore non vive di scadenze fiscali, **vive di decisioni**. Deve decidere se investire, cambiare un prezzo, cogliere una nuova opportunità, intervenire su un costo oppure aspettare ancora. Quasi nessuna di queste decisioni coincide con una scadenza dello Studio, ma tutte, in misura diversa, contribuiscono a costruire il futuro dell'impresa.

Ed è proprio quando queste decisioni vengono accompagnate dai numeri dell'impresa che entriamo, quasi naturalmente, nel terreno del controllo di gestione.

Per molto tempo, il controllo di gestione lo abbiamo associato soprattutto agli strumenti: budget, indici, report, grafici e analisi. Sono tutti importanti, ma nessuno produce davvero valore finché rimane dentro un computer. Il valore nasce quando quei numeri arrivano davanti a due persone, l'imprenditore e il suo commercialista, e diventano l'occasione per porsi delle domande: perché il margine è diminuito? Il fatturato è cresciuto, ma stiamo davvero guadagnando di più? Stiamo andando nella direzione che avevamo immaginato? Possiamo permetterci quell'investimento? Che cosa potrebbe succedere alla liquidità nei prossimi mesi?

In quel momento il controllo di gestione cambia natura: **non è più un documento, diventa una conversazione.**

Ed è per questo che l'appuntamento non dovrebbe nascere soltanto quando esiste già un problema. Può essere fissato prima, con una cadenza ragionevole, proprio per osservare ciò che sta accadendo mentre c'è ancora tempo per capirlo e, se necessario, intervenire.

Non occorrono riunioni continue e nemmeno incontri interminabili. Occorre sapere che, fra due o tre mesi, imprenditore e commercialista torneranno a sedersi insieme e che avranno qualcosa di concreto da confrontare. Alla fine di ogni incontro basta quindi un gesto molto semplice: aprire l'agenda e fissare il successivo. «**Fra tre mesi ci rivediamo.**»

È una frase apparentemente banale, ma contiene già un cambiamento importante: la consulenza non aspetta più che accada qualcosa per esistere. Ha trovato il suo spazio.

Rimane però una domanda: **quando ci rivedremo, che cosa metteremo sul tavolo?**

Sul controllo di gestione esiste un equivoco che vale la pena chiarire: spesso lo immaginiamo come qualcosa che comincia quando abbiamo abbastanza dati per analizzare ciò che è successo, mentre io credo che cominci esattamente prima.

Comincia quando l'imprenditore prova a tradurre in numeri i mesi che ha davanti: quanto pensa di fatturare, quali costi dovrà sostenere, quale risultato vorrebbe ottenere, quali investimenti pensa di affrontare e quale equilibrio finanziario dovrà mantenere per poterlo fare.

Non deve sapere che cosa accadrà. Deve semplicemente mettere in ordine le ipotesi sulle quali sta costruendo le proprie scelte.

Ed è proprio da qui che comincia, nella sua forma più concreta, il controllo di gestione: dal budget, che **non è una previsione da indovinare, ma l'impresa che oggi immaginiamo per domani**. Senza un punto di riferimento, quando arriveranno i risultati reali sapremo soltanto che cosa è successo; con un budget possiamo invece porci una domanda molto più utile: **è successo ciò che pensavamo?**

Immaginiamo un imprenditore che all'inizio dell'anno preveda di ottenere un utile di 100.000 euro e che, alcuni mesi dopo, si accorga che quella previsione si sta allontanando. La domanda interessante non è se il budget fosse giusto o sbagliato, ma dove si stia perdendo il risultato: le vendite sono inferiori alle attese? I margini si sono ridotti? Alcuni costi sono cresciuti? È stata sostenuta una spesa non prevista? Una decisione ha prodotto effetti diversi da quelli immaginati?

È qui che gli scostamenti acquistano significato. Non ci dicono semplicemente che qualcosa è diverso, ci indicano **dove vale la pena guardare.**

Un ricavo inferiore alle attese può dipendere da un cliente perso, da un prezzo sbagliato o da un mercato che è cambiato; un costo superiore al previsto può segnalare un'inefficienza oppure essere la conseguenza di una scelta consapevole, fatta per sostenere la crescita o cogliere un'opportunità. Non tutto ciò che è diverso dal budget è negativo e non tutto ciò che coincide con il budget è necessariamente positivo: ciò che conta è comprendere il perché.

Il percorso, a quel punto, diventa molto semplice da leggere. Il budget indica dove pensavamo di andare; il bilancio infrannuale racconta dove siamo arrivati; gli scostamenti ci mostrano dove la realtà ha preso una direzione diversa. **Il confronto con l'imprenditore serve a comprenderne le ragioni e a scegliere come intervenire.**

Se la realtà è cambiata, anche il budget può cambiare. Non deve essere difeso come se modificarlo significasse ammettere un errore, perché la sua funzione non è dimostrare che avevamo previsto bene: **è aiutarci a governare meglio una realtà che nel frattempo è cambiata.**

La rotta può cambiare; l'importante è sapere **perché la stiamo cambiando e verso quale nuovo obiettivo.**

È così che il controllo di gestione diventa un percorso nel tempo: immaginare, osservare, confrontare, capire, decidere e poi tornare a osservare.

Alla fine, il risultato più importante non sarà avere costruito il budget più preciso o il report più sofisticato, ma aver aiutato l'imprenditore a vedere meglio ciò che sta accadendo nella propria azienda, così da poter decidere con maggiore consapevolezza ciò che dovrà accadere dopo.

E al commercialista di non arrivare alla fine della storia soltanto per raccontarla, ma **mentre quella storia si sta ancora scrivendo.**

Parlando con i commercialisti c'è una frase che ritorna con una frequenza impressionante: «**I clienti non vogliono pagare.**»

Capisco perfettamente perché venga detta. Gli adempimenti sono aumentati, il tempo è sempre meno e molti clienti tendono a considerare comprese nella parcella anche attività che vanno ben oltre quelle originariamente concordate.

Credo però che, prima di concludere che il cliente non voglia pagare, valga la pena porsi una domanda diversa: **non vuole pagare oppure non vede abbastanza chiaramente per che cosa dovrebbe pagare?** La differenza è importante.

Un imprenditore raramente mette in discussione il costo di un macchinario quando comprende che gli permetterà di produrre meglio; allo stesso modo, **è più facile riconoscere il valore di una consulenza quando diventa chiaro a che cosa può servire.**

Il problema nasce quando il valore rimane indistinto e ciò che riceve appare semplicemente come la prosecuzione di ciò che ha sempre ricevuto.

Una parte importante del lavoro dello Studio è costituita da attività indispensabili: bilanci, dichiarazioni, F24, comunicazioni, scadenze. Richiedono competenza e responsabilità, ma agli occhi dell'imprenditore hanno una caratteristica particolare: **devono essere fatte.** E ciò che deve essere fatto tende più facilmente a diventare confrontabile, anche nel prezzo.

Quando invece il commercialista aiuta l'imprenditore a comprendere perché un prodotto molto venduto produce un margine insufficiente, perché un cliente apparentemente importante assorbe troppe risorse o perché un investimento sostenibile dal punto di vista economico potrebbe creare una tensione finanziaria, la natura del rapporto cambia. Non è stato promesso un risultato e nessuno ha deciso al posto dell'imprenditore; semplicemente, **gli sono stati dati più elementi per valutare la propria scelta.**

Quanto vale? Non esiste una risposta uguale per tutti, ma è difficile sostenere che non valga nulla.

Molti commercialisti, del resto, questa consulenza la fanno già: in una telefonata, in una mail, durante la consegna di un bilancio o rispondendo a una domanda arrivata all'improvviso. È consulenza vera e spesso preziosa, ma proprio perché nasce dall'occasione rischia di rimanere **invisibile** e quindi difficile da riconoscere come un servizio autonomo.

Il passaggio non consiste allora nel chiedere al cliente di pagare qualcosa in più per ciò che riceve già, ma nel dare una forma diversa alla consulenza: un momento dedicato, un metodo, una continuità e un obiettivo riconoscibile.

A quel punto anche la parcella cambia significato, perché non rappresenta più soltanto il prezzo del tempo impiegato, ma **il valore di un percorso.**

Non tutti gli imprenditori saranno interessati, ed è giusto così. Ma alcuni sì, e spesso sono proprio quelli che crescono, investono, fanno domande, devono prendere decisioni o hanno semplicemente capito che una buona scelta può valere molto più della consulenza che li ha aiutati a prenderla.

Forse, allora, la domanda non è più «*I miei clienti sono disposti a pagare una consulenza?*», ma: «**Sto offrendo loro una consulenza di cui possano riconoscere il valore?**»

Quattordici obiezioni che possono impedirci di cominciare

Ci sono convinzioni che, a forza di essere ripetute, finiscono per diventare verità senza che nessuno si chieda più quanto siano realmente fondate. Nel controllo di gestione accade spesso: alcune obiezioni sono legittime, altre contengono una parte di verità, ma tutte possono diventare un buon motivo per rimandare.

Ne ho scelte quattordici, non per liquidarle come scuse, ma per provare a guardarle da un'altra prospettiva.

1. «Il controllo di gestione è troppo complicato.»

Può esserlo, ma non deve necessariamente diventarlo. Una piccola impresa ha innanzitutto bisogno di sapere dove vuole andare, verificare se ciò che aveva immaginato si sta realizzando e accorgersi per tempo quando qualcosa prende una direzione diversa.

Tutto ciò che aggiunge informazioni utili può venire dopo; un buon metodo non aggiunge complessità, la organizza.

2. «I miei clienti sono troppo piccoli.»

Troppo piccoli per che cosa? Per chiedersi se sono riusciti a contenere i costi come avevano deciso? Per verificare se l'aumento dei prezzi di un fornitore è stato trasferito sui prezzi di vendita? Per capire se possono continuare a concedere ai clienti pagamenti a 90 o 120 giorni senza mettere in difficoltà l'azienda?

Una piccola impresa non ha bisogno del controllo di gestione di una grande azienda. Ha bisogno di un controllo di gestione proporzionato alla propria realtà. E forse, proprio perché ha meno risorse, può permettersi ancora meno di accorgersi tardi di una scelta sbagliata.

3. «Se l'azienda va bene, il controllo di gestione non serve.»

È curioso: quando un'azienda va male vogliamo capire perché; quando va bene, spesso ci accontentiamo del risultato.

Eppure un'azienda può crescere grazie a un cliente che sta diventando troppo importante, fino a renderla eccessivamente dipendente da lui; può aumentare il fatturato attraverso prodotti poco redditizi o lavorare moltissimo perché sta accettando commesse che sarebbe stato meglio lasciare ad altri.

Andare bene è un risultato. Capire perché stiamo andando bene è già gestione.

4. «Il budget tanto non ci azzecca mai.»

Certo che non ci azzecca sempre. Per fortuna.

Se tutto accadesse esattamente come previsto, basterebbe scrivere il budget a gennaio e riaprirlo a dicembre per congratularsi con noi stessi. Avevamo previsto un certo volume di vendite e siamo rimasti indietro? La domanda interessante non è stabilire se il budget fosse sbagliato: è accorgersene abbastanza presto da capire se possiamo recuperare e, se non possiamo, dove e come la struttura dei costi prevista per un fatturato che non arriverà debba essere modificata.

Il budget non serve ad avere ragione sul futuro. Serve ad accorgersi quando il futuro sta prendendo un'altra strada.

5. «I miei clienti? Figurati. Non vogliono nemmeno venire quando li chiamo per parlare del bilancio.»

Forse il problema è proprio questo: li chiamiamo per parlare del bilancio.

L'imprenditore non è necessariamente interessato ai numeri, è interessato alla propria azienda. Può non appassionarsi alla spiegazione di un bilancio chiuso mesi prima. Ma proviamo a cambiare argomento.

Possiamo dirgli che l'aumento dei costi energetici sta assorbendo una parte del risultato e capire insieme

se sia arrivato il momento di intervenire sui prezzi. Possiamo mostrargli che una linea di prodotto sulla quale l'azienda continua a puntare non sta dando i risultati che ci aspettavamo. Possiamo fargli vedere che, continuando così, fra quattro mesi potrebbe esserci una tensione finanziaria e che forse conviene parlare con la banca oggi, non quando serviranno davvero i soldi. Oppure che il mancato incasso di un cliente rende opportuno concordare per tempo una dilazione con un fornitore, magari costruendo un piano di rientro sostenibile.

È ancora sicuro che non verrà?

Forse non dobbiamo convincere l'imprenditore a interessarsi ai nostri numeri. Dobbiamo usare quei numeri per parlare delle decisioni che interessano a lui.

6. «I miei clienti non verrebbero mai a un incontro ogni tre mesi.»

Forse non verrebbero a un incontro chiamato *“controllo di gestione trimestrale”*. E probabilmente non ne sentirebbero la mancanza.

Ma proviamo a lasciarci così: *«Abbiamo deciso di sostituire quel fornitore perché i suoi aumenti non erano più sostenibili. Fra tre mesi ci rivediamo e verifichiamo se la scelta ha prodotto il risparmio che ci aspettavamo.»*

È ancora lo stesso appuntamento. Ma adesso c'è una ragione per andarci.

7. «Il cliente non pagherebbe mai una consulenza del genere.»

Può darsi. Ma c'è un modo molto semplice per scoprirlo: lasciare che sia lui a dirlo.

Decidere in anticipo che non pagherà significa rifiutare un servizio al posto suo, prima ancora di avergli permesso di capire che cosa potrebbe ricevere.

Forse alcuni diranno di no. Ma almeno sarà il loro no, non il nostro.

8. «Io faccio il commercialista, non il controller.»

Vero. Ma quando un cliente chiede: *«Secondo te posso assumere un'altra persona?»*, *«Sto pensando di aprire una seconda sede, che ne pensi?»* oppure *«Questo cliente mi sta chiedendo uno sconto importante: mi conviene accettare?»*, difficilmente il commercialista risponde: *«Non è il mio mestiere.»*

Probabilmente ne parla con lui. Fa domande, guarda i numeri che conosce, prova a mettere in evidenza qualche conseguenza che l'imprenditore potrebbe non avere considerato.

E allora forse il punto non è diventare controller. È accorgersi che una parte di quel lavoro la stiamo già facendo da commercialisti. Il controllo di gestione può semplicemente dare a quelle conversazioni numeri, metodo e continuità.

9. «Io conosco i numeri, ma non posso conoscere il business meglio dell'imprenditore.»

E meno male.

Se il commercialista dovesse conoscere il business meglio dell'imprenditore, avremmo costruito un modello impossibile. L'imprenditore può sapere che un nuovo agente sta faticando perché il territorio che gli è stato assegnato è più difficile del previsto. Il commercialista può vedere che il costo sostenuto per sviluppare quell'area non può sostenersi per più di altri sei mesi.

A quel punto nessuno dei due possiede da solo tutta la risposta. Ma insieme hanno una domanda molto interessante davanti: che cosa facciamo nei prossimi sei mesi? L'imprenditore sa cose che il commercialista non sa; il commercialista può vedere cose che l'imprenditore, immerso ogni giorno nell'azienda, non vede.

La consulenza comincia quando quelle due prospettive si siedono allo stesso tavolo, non quando una pretende di sostituire l'altra.

10. «E poi, davanti all'imprenditore, che cosa gli chiedo?»

Cominciamo da una domanda molto semplice: *«È successo quello che pensavamo?»*

Avevamo deciso di esternalizzare una lavorazione: il risparmio previsto si è davvero realizzato? Abbiamo assunto una persona perché ci aspettavamo un aumento dell'attività: quell'aumento è arrivato? Abbiamo acquistato un nuovo macchinario per aumentare la capacità produttiva: sta producendo il risultato che aveva giustificato quell'investimento?

Non serve arrivare all'incontro con venti domande intelligenti. Spesso ne basta una vera.

I numeri non devono darci tutte le risposte. Devono mostrarci dove cominciare la conversazione.

11. «Queste cose io le faccio già quando il cliente ne ha bisogno.»

Il punto è tutto nelle ultime quattro parole: *“quando il cliente ne ha bisogno”*.

Ma chi stabilisce quando ne ha bisogno? Se aspettiamo che sia l'imprenditore a chiamare, significa che una domanda, un dubbio o un problema sono già diventati abbastanza importanti da spingerlo a cercarci.

Il controllo di gestione prova a invertire la sequenza: non aspettare che sia il problema a creare la conversazione, ma usare la conversazione per provare a vedere il problema prima.

In fondo, la differenza potrebbe essere tutta qui: arrivare una domanda prima.

12. «Poi però qualcuno quei dati deve prepararli.»

Vero. Ma se per parlare un'ora con l'imprenditore dobbiamo lavorarne cinque per preparare il materiale, abbiamo già perso.

Un sistema pensato per una piccola impresa non può vivere di continue ricostruzioni, fogli da aggiornare manualmente e report da preparare ogni volta da capo. I dati servono alla consulenza, non il contrario.

Se passiamo più tempo a preparare il controllo di gestione che a utilizzarlo, probabilmente non è il controllo di gestione a essere sbagliato. È il modo in cui lo abbiamo costruito.

13. «Ci vorrebbe troppo tempo. Magari comincerò quando ne avrò di più.»

Questa è difficile da contestare, perché il tempo manca davvero.

Il problema è la seconda frase. Quel *“quando ne avrò di più”* rischia di essere una data che non arriverà mai: dopo questa scadenza ce ne sarà un'altra, dopo questa dichiarazione un altro adempimento, dopo questa urgenza un'altra urgenza. Forse la domanda non è quando avremo più tempo, ma se una parte di quello che abbiamo meriti di essere dedicata a costruire un servizio che oggi non esiste.

Perché il tempo libero, in uno Studio, difficilmente si trova. Il tempo per ciò che riteniamo importante, invece, qualche volta si sceglie.

14. «Con Excel posso fare tutto.»

Probabilmente sì, e non c'è nulla di male: Excel è uno strumento straordinario.

Ma il punto non è stabilire quante cose possa fare uno strumento; è capire se aiuta a costruire un metodo semplice, ripetibile e condivisibile. Perché ciò che funziona bene per un'azienda dovrebbe poter funzionare, senza dover essere ogni volta ripensato, anche per le altre imprese dello Studio.

Lo strumento dovrebbe semplificare il metodo, non costringerci a ricostruirlo ogni volta. Il valore, alla fine, non sta nel software in sé, ma nel lavoro che consente di fare.

Quattordici obiezioni diverse, dunque, alcune più fondate di altre, ma nessuna tale da impedirci davvero di cominciare.

Per implementare il controllo di gestione però non servono tutti i clienti dello Studio e non serve rivoluzionare il modo di lavorare. Serve cominciare da un'impresa, da un budget, da un appuntamento e da qualche buona domanda. Le difficoltà esistono e sarebbe poco credibile negarlo; un buon metodo non serve a farle scomparire, ma a renderle affrontabili.

E a proposito di obiezioni, ne manca anche volutamente una. È probabilmente la più attuale di tutte e merita qualcosa di più di poche righe: *«Ma fra qualche anno non farà tutto l'intelligenza artificiale?»*



una domanda seria e sarebbe sbagliato rispondere con sufficienza.

L'intelligenza artificiale sta imparando a svolgere attività che fino a pochi anni fa sembravano appartenere esclusivamente alle persone: legge, scrive, confronta, analizza, riconosce schemi, costruisce scenari e continuerà certamente a migliorare. Anche il lavoro del commercialista cambierà e non credo abbia senso difendersi sostenendo che l'intelligenza artificiale non potrà mai occuparsi del controllo di gestione.

Potrà leggere i dati di un'azienda, confrontare i risultati con quelli degli anni precedenti, individuare anomalie, costruire previsioni e segnalare gli scostamenti che meritano attenzione. Potrà probabilmente preparare in pochi minuti una parte del lavoro che oggi richiede molto più tempo.

E questa, secondo me, è **una buona notizia**. Se una macchina può fare più velocemente una parte dell'analisi, il professionista può concentrarsi su ciò che quell'analisi deve produrre.

Immaginiamo che un sistema analizzi lo storico di un'impresa e suggerisca una crescita del fatturato del cinque per cento. La previsione può essere perfettamente ragionevole, ma il commercialista può sapere che quell'azienda ha appena perso un agente importante, che un cliente sta riducendo gli ordini, che l'imprenditore sta pensando di abbandonare una linea di prodotti o che è in corso una trattativa per acquistare un nuovo macchinario.

Sono informazioni che cambiano il significato dei numeri. Non perché il commercialista sappia calcolare meglio di un'intelligenza artificiale, ma perché **quei numeri li conosce dentro il contesto nel quale stanno nascendo**.

Ed è qui che il ruolo del commercialista cambia anziché scomparire. La tecnologia potrà preparare l'incontro, mettere in evidenza ciò che merita attenzione, confrontare scenari e suggerire domande. **E proprio per questo il commercialista potrà arrivare a quell'incontro con più tempo e più elementi da dedicare al confronto con l'imprenditore.**

Non credo quindi che il futuro del commercialista debba essere immaginato come una gara con l'intelligenza artificiale: sarebbe probabilmente una gara inutile. L'opportunità è utilizzare la tecnologia per fare più velocemente ciò che può essere elaborato e dedicare il tempo liberato a ciò che richiede conoscenza dell'impresa, capacità di ascolto e confronto.

La domanda interessante non è allora se l'intelligenza artificiale sostituirà il commercialista. È un'altra: **quale commercialista avrà più valore quando la tecnologia farà sempre meglio tutto ciò che oggi occupa una parte importante del suo tempo?**

Credo che sarà quello che saprà utilizzarla per essere **più presente, non meno**.



Arrivati a questo punto, forse non serve tornare su tutto ciò che è stato detto. **L'idea, in fondo, è molto semplice:** esiste uno spazio, tra il lavoro che il commercialista già svolge e le decisioni che l'imprenditore deve prendere, nel quale competenze, conoscenza dell'impresa e fiducia possono trasformarsi in una consulenza diversa.

Non richiede di diventare qualcun altro e nemmeno di abbandonare il lavoro sul quale è stata costruita la professione. Richiede soltanto di aggiungere al racconto preciso di ciò che è accaduto, una domanda rivolta a ciò che deve ancora accadere: **dove vogliamo portare questa impresa?**

Io ho lavorato a lungo su questa domanda, prima nelle aziende e poi cercando un modo per dare a ciò che avevo imparato una forma semplice, utilizzabile nella vita quotidiana di uno Studio e sostenibile nel tempo.

Ho trovato una mia risposta.

Per quasi trent'anni ho lavorato dentro le aziende, accanto agli imprenditori. E molte volte ci sono arrivato per occuparmi di quella parte del loro futuro che, per ragioni diverse, rimaneva fuori dal rapporto con il commercialista.

Non credo sia mai stata una questione di competenze. Più spesso ho incontrato professionisti talmente assorbiti dal lavoro quotidiano da lasciare inevitabilmente scoperto uno spazio, proprio mentre l'imprenditore cominciava a porsi domande sulla direzione dell'impresa e sulle scelte che aveva davanti. E quando quelle domande restavano senza risposta, finiva per cercare altrove qualcuno con cui affrontarle.

Ecco, qualche volta, quell'altrove sono stato io.

Eppure, entrando in quelle aziende, mi rendevo conto quasi sempre della stessa cosa: il commercialista sarebbe potuto partire da una posizione che io non potevo avere, perché conosceva la storia dell'impresa, i suoi numeri, l'imprenditore e, soprattutto, ne aveva già conquistato la fiducia.

Quello spazio avrebbe potuto essere suo. Forse avrebbe dovuto esserlo.

Negli anni ho cercato allora di capire che cosa mancasse perché potesse occuparlo davvero. La prima risposta è stata quasi inevitabile: il tempo, una risorsa sempre più difficile da trovare nella vita quotidiana di uno Studio. Ma presto mi sono reso conto che **averne di più non sarebbe bastato**: serviva anche e soprattutto uno strumento semplice, capace di trasformare la conoscenza che il commercialista già possiede dell'impresa in un modo concreto e continuativo di fare consulenza, senza aggiungere altro lavoro a quello che già riempie le sue giornate.

È da qui che è nato Si.Up.

Si.Up è una piattaforma di controllo di gestione che parte dal budget e, attraverso i bilanci infrannuali, gli scostamenti e le prospettive finanziarie, permette di capire rapidamente dove l'impresa si sta allontanando da ciò che aveva immaginato e di arrivare all'appuntamento con l'imprenditore sapendo **dove guardare e di che cosa parlare**.

E proprio perché è semplice da usare, Si.Up consente di aggiornare la situazione e preparare l'incontro periodico **in non più di dieci minuti**, lasciando al commercialista il tempo per ciò che conta davvero: confrontarsi con l'imprenditore e fare consulenza.

Per cominciare non occorre immaginare di coinvolgere subito decine di clienti: possono bastare **tre o cinque aziende dello Studio**. Numeri volutamente piccoli, almeno all'inizio, che potranno crescere quando questo nuovo modo di fare consulenza sarà diventato patrimonio dello Studio.

Anche l'aspetto economico segue la stessa logica: partendo da tre imprese, Si.Up costa allo Studio poco più di 40 euro al mese per ciascuna azienda, una cifra che diminuisce ulteriormente quando le imprese aumentano. **Perché il valore deve rimanere nella consulenza, non nello strumento.**

E se una consulenza di questo tipo può essere proposta all'impresa anche per sole poche migliaia di euro all'anno, **il rapporto è evidente**: il costo di Si.Up lascia allo Studio un margine importante per remunerare il proprio lavoro professionale.

In fondo, era proprio questo il punto di arrivo: **fare in modo che quello spazio potesse diventare parte del lavoro quotidiano dello Studio**.

Questa è la mia risposta. Non pretende di essere l'unica, ma è quella che ho costruito nel tempo e che oggi ho scelto di condividere con i commercialisti. Perché credo che molti imprenditori chiedano ormai qualcosa in più del racconto, per quanto preciso, di ciò che è già accaduto: cercano qualcuno con cui poter parlare anche di ciò che ancora può accadere.

Il commercialista conosce già l'impresa che hanno costruito. Forse è arrivato il momento di aiutarli a costruire quella che vorrebbero.

Riccardo Rizzo

Consulente aziendale

Metodi e strumenti per la consulenza che il commercialista offre alle proprie imprese clienti.

Per chi vuole vedere come tutto questo diventa concreto, Si.Up si comprende davvero quando lo si vede applicato a un'impresa.

In un incontro di circa 20 minuti partiamo da un caso concreto per vedere come budget, bilanci infrannuali, scostamenti e prospettive finanziarie possano diventare un metodo di lavoro condiviso tra commercialista e imprenditore.

Leggi il qr-code col tuo smartphone/tablet
prenota un appuntamento gratuito della durata di 20 minuti.



oppure [clicca qui!](#)