



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti: il ruolo della clientela nella strategia tecnologica

Fabrizio Gritta

Pavia, March 31, 2026
Volume 17 – N. 1/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.1.333-351

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti: il ruolo della clientela nella strategia tecnologica

Fabrizio Gritta, PhD

PhD, Lecturer

Università Europea di Roma.
Roma, Italy

Corresponding Author:

Fabrizio Gritta

fabrizio.gritta@unier.it

Cite as:

Gritta, F. (2026).
Digitalizzazione nei piccoli
studi commercialisti: il ruolo
della clientela nella strategia
tecnologica. *Economia Aziendale
Online*, 17(1), 333-351.

Section:

Refereed Paper

Received: December 2025

Published: 31/03/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

La trasformazione digitale rappresenta una sfida cruciale per i piccoli studi di commercialisti, che spesso operano in condizioni di vincoli strutturali e si rivolgono a mercati tradizionali. Il presente studio indaga il ruolo della tipologia di clientela quale fattore rilevante nell'adozione delle tecnologie digitali e nella configurazione delle relative strategie di innovazione nei contesti professionali di piccola scala. Attraverso una revisione sistematica della letteratura e 60 interviste semi-strutturate condotte presso studi iscritti all'ODCEC di Roma, la ricerca evidenzia un approccio alla digitalizzazione disomogeneo e prevalentemente funzionale. Sebbene strumenti come il cloud accounting siano ampiamente diffusi, tecnologie avanzate quali blockchain e data analytics risultano ancora marginali. I risultati suggeriscono un legame significativo tra la sofisticazione tecnologica della clientela e le strategie di innovazione: gli studi che lavorano con clienti tecnologicamente evoluti mostrano una maggiore propensione all'adozione di soluzioni digitali, mentre quelli che servono microimprese tendono a mantenere un approccio conservativo e relazionale. I risultati suggeriscono che le politiche di transizione digitale debbano considerare sia l'offerta sia la domanda, promuovendo un processo di co-evoluzione tra studi professionali e clientela.

Digital transformation represents a crucial challenge for small accountancy firms, which often operate under structural constraints and serve traditional markets. This study investigates the role of client typology as a relevant factor in the adoption of digital technologies and in shaping the related innovation strategies within small-scale professional settings. Through a systematic literature review and 60 semi-structured interviews conducted with firms registered with the ODCEC of Rome, the research reveals a heterogeneous and predominantly functional approach to digitalisation. Although tools such as cloud accounting are widely adopted, advanced technologies such as blockchain and data analytics remain marginal. The findings suggest a significant relationship between the technological sophistication of clients and firms' innovation strategies: practices serving technologically advanced clients show a greater propensity to adopt digital solutions, whereas those serving micro-enterprises tend to maintain a more conservative and relational approach. The results further

suggest that digital transition policies should take into account both supply and demand, promoting a process of co-evolution between professional firms and their client base.

Keywords: Digitalisation, emerging technologies, small professional firms, accounting practices, client influence, professional innovation.

1 – Introduzione

La trasformazione digitale è riconosciuta come una delle forze più pervasive e dirompenti che stanno riconfigurando il sistema economico e professionale contemporaneo. Le tecnologie emergenti - tra cui intelligenza artificiale, big data, blockchain e cloud computing - stanno progressivamente modificando non solo i processi produttivi delle imprese industriali e di servizi, ma anche la natura stessa delle professioni intellettuali, ridefinendo ruoli, competenze e modalità di relazione con il cliente (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Schwab, 2016). Tuttavia, l'attenzione della letteratura si è focalizzata prevalentemente sui grandi studi o sulle realtà multinazionali, trascurando i percorsi di adozione tecnologica nei contesti professionali di piccola scala, che rappresentano la maggioranza del tessuto professionale italiano ed europeo. In tale prospettiva, appare ancora limitata la comprensione di come la trasformazione digitale si manifesti nei piccoli studi professionali e di quali fattori ne orientino concretamente le modalità di sviluppo.

I piccoli studi di commercialisti svolgono una funzione fondamentale di interfaccia tra il sistema normativo e le microimprese, garantendo supporto operativo, consulenza fiscale e amministrativa, e spesso anche una funzione educativa verso l'innovazione. In questi contesti, l'adozione delle tecnologie digitali è spesso ostacolata da risorse limitate, carenza di competenze tecniche e una cultura organizzativa prevalentemente orientata alla continuità (Möller *et al.*, 2020). Tuttavia, una lettura meramente deficit-based - che considera i piccoli studi come strutturalmente in ritardo rispetto all'innovazione - rischia di oscurare strategie digitali più sottili e adattive, che si sviluppano in risposta alla natura della clientela e alla struttura relazionale del servizio professionale. In altri termini, il minore grado di standardizzazione tecnologica non coincide necessariamente con una minore capacità innovativa, ma può riflettere forme di adattamento coerenti con le caratteristiche della domanda professionale.

Un aspetto finora poco esplorato riguarda il modo in cui i piccoli studi declinano la digitalizzazione non in funzione di un'adozione generalizzata di strumenti avanzati, ma come risposta relazionale alle esigenze del proprio portafoglio clienti. In particolare, la presenza di microimprese - che tendono a privilegiare il contatto diretto e fiduciario con il professionista - potrebbe orientare gli studi verso modelli di digitalizzazione *non standardizzati*, finalizzati a rafforzare il rapporto personale, piuttosto che automatizzare o sostituire l'interazione umana. Sotto questo profilo, la composizione della clientela può essere letta non soltanto come variabile di contesto, ma come fattore in grado di incidere sia sull'intensità sia sulla configurazione concreta dei processi di innovazione digitale.

Alla luce di questa prospettiva, la presente ricerca si propone di indagare non solo se la clientela influenzi l'adozione tecnologica, ma in che modo le caratteristiche relazionali dei clienti contribuiscano a modellare le forme specifiche della digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti. Ci si interroga, in particolare, se la presenza di microimprese tecnologicamente

meno evolute incentivi strategie digitali che preservano la personalizzazione del servizio, evitando processi di standardizzazione spinta.

Coerentemente con il carattere esplorativo dell'indagine, l'attenzione è rivolta a comprendere come la composizione del portafoglio clienti influenzi non solo il livello di adozione delle tecnologie digitali, ma anche le modalità attraverso cui tali tecnologie vengono integrate nell'erogazione del servizio professionale.

La ricerca si articola pertanto attorno alle seguenti domande di ricerca:

RQ1: In che modo la tipologia di clientela influenza il livello di adozione delle tecnologie digitali nei piccoli studi commercialisti?

RQ2: In che modo la composizione della clientela incide sulla forma della digitalizzazione adottata dagli studi, distinguendo tra soluzioni maggiormente standardizzate e approcci orientati alla personalizzazione della relazione professionale?

RQ3: Quali dinamiche relazionali e organizzative emergono, nelle percezioni dei professionisti, nel rapporto tra caratteristiche della clientela e scelte di innovazione tecnologica?

Lo studio intende offrire un duplice contributo. Sul piano teorico, contribuisce alla letteratura sulla digitalizzazione degli studi professionali evidenziando come la clientela rappresenti non solo un destinatario passivo dell'innovazione, ma anche un elemento che ne orienta forma, intensità e direzione. In tal senso, il lavoro propone una lettura alternativa dei processi di innovazione professionale, mettendo in discussione l'assunzione lineare secondo cui soltanto clienti digitalmente maturi favoriscono percorsi di digitalizzazione più avanzati. Sul piano pratico, suggerisce che le strategie di supporto alla digitalizzazione debbano considerare non solo il livello di adozione tecnologica, ma anche la forma che essa assume in funzione della relazione con la clientela. Ne deriva un messaggio rilevante per policy maker, ordini professionali e organismi di formazione: promuovere una digitalizzazione sostenibile e relazionale, adatta alla struttura sociale del mercato professionale italiano.

2 – Analisi della letteratura

La trasformazione digitale ha profondamente modificato il panorama organizzativo e professionale contemporaneo, configurandosi non come un semplice aggiornamento tecnologico, ma come un cambiamento strutturale che investe modelli di business, processi operativi e relazioni con il mercato (Monge & Soriano, 2023; Goi, 2023). Anche il settore contabile e degli studi professionali è attraversato da questa transizione, sospinto da pressioni normative, crescenti richieste di efficienza e dalla domanda di servizi sempre più personalizzati e basati sull'analisi dei dati (Coman *et al.*, 2022; Antwi *et al.*, 2024). In questo quadro, anche studi recenti hanno evidenziato come la trasformazione digitale stia incidendo profondamente sui processi di creazione di valore, sulle relazioni con i clienti e sulle traiettorie di innovazione delle PMI (Ferraro, 2025; De Luca *et al.*, 2025).

La letteratura evidenzia come le tecnologie emergenti - cloud computing, robotic process automation (RPA), intelligenza artificiale, big data, blockchain - abbiano ampliato le opportunità per automatizzare compiti ripetitivi, migliorare l'accuratezza delle elaborazioni e offrire consulenze più strategiche (Friday & Imhanzenobe, 2020; Bin-Nashwan *et al.*, 2024;

Alassuli *et al.*, 2025). L'adozione di queste tecnologie non si traduce solo in un aumento di efficienza, ma in una ridefinizione del ruolo del commercialista, sempre più coinvolto in attività di supporto decisionale e consulenza a valore aggiunto (Zamain & Subramanian, 2024; Leocádio *et al.*, 2024). La trasformazione digitale, pertanto, non incide unicamente sugli strumenti operativi, ma modifica anche il contenuto professionale dell'attività, spostando il focus da compiti esecutivi a funzioni interpretative, relazionali e consulenziali; una dinamica che la letteratura recente osserva anche nel contesto delle PMI, sempre più chiamate a integrare tecnologie digitali per sostenere crescita e innovazione (De Luca *et al.*, 2025).

Tuttavia, permangono barriere significative, soprattutto nei piccoli studi professionali, che affrontano vincoli legati a risorse economiche scarse, limitata disponibilità di competenze digitali e una cultura organizzativa orientata alla continuità (Möller *et al.*, 2020; Hasan *et al.*, 2025). In questi contesti, la digitalizzazione è spesso vissuta come un obbligo fiscale più che come una leva strategica (Faizal *et al.*, 2022), e l'adozione di tecnologie avanzate - come intelligenza artificiale o blockchain - rimane marginale, frenata da costi percepiti elevati, difficoltà di valutare benefici concreti e scarsa pressione normativa o di mercato (Adeyelu *et al.*, 2024; Gauthier & Brender, 2021). Anche con riferimento alle PMI italiane, recenti contributi hanno mostrato come l'adozione dell'intelligenza artificiale e di strumenti digitali avanzati resti ancora disomogenea, spesso condizionata da fattori culturali, percettivi e organizzativi più che da una semplice disponibilità tecnica (d'Angella *et al.*, 2025). Ne deriva una rappresentazione dei piccoli studi come attori tendenzialmente lenti o difensivi rispetto all'innovazione, rappresentazione che tuttavia non sempre coglie la varietà delle traiettorie effettivamente osservabili nella pratica professionale.

Accanto a questa prospettiva "restrittiva", stanno emergendo letture più articolate del fenomeno. Alcuni studi suggeriscono che nei piccoli studi la digitalizzazione non segua necessariamente modelli di automazione spinta o standardizzazione, ma possa assumere forme più adattive e relazionali, pensate per valorizzare il rapporto fiduciario con il cliente e personalizzare l'offerta di servizi (Zamain & Subramanian, 2024; Rehm, 2017). In questa direzione, la tecnologia non sostituisce il contatto umano, ma lo integra, rafforzando la relazione consulenziale attraverso strumenti come il cloud collaborativo, la condivisione documentale in tempo reale, o piattaforme di comunicazione digitale. Tale impostazione consente di superare una visione dicotomica tra innovazione e prossimità relazionale, mostrando come l'adozione tecnologica possa essere compatibile con modelli professionali fondati su fiducia, personalizzazione e continuità del rapporto.

Questo approccio trova particolare rilevanza nei contesti in cui la clientela è costituita prevalentemente da microimprese, caratterizzate da una cultura gestionale informale, bassa digitalizzazione interna e forte valorizzazione della relazione personale con il professionista. In tali situazioni, il rischio di una digitalizzazione "spersonalizzante" è particolarmente avvertito, e gli studi tendono a privilegiare soluzioni tecnologiche che preservino flessibilità, prossimità e personalizzazione. Pascucci *et al.* (2023) e Schiavi *et al.* (2023) mostrano come la domanda esercitata dai clienti rappresenti un fattore cruciale nei processi di innovazione: clienti strutturati e digitalmente evoluti stimolano investimenti in strumenti avanzati; viceversa, in presenza di clientela più tradizionale, l'innovazione si orienta verso strumenti di supporto alla relazione fiduciaria, piuttosto che verso l'automazione massiva. In questo senso, la clientela non costituisce soltanto il contesto di destinazione del servizio professionale, ma può essere considerata una variabile in grado di orientare concretamente le scelte organizzative e tecnologiche dello studio. Una sensibilità analoga emerge anche nei contributi dedicati al

rapporto tra trasformazione digitale e creazione di valore nelle PMI, dove l'innovazione appare strettamente intrecciata alle caratteristiche del contesto relazionale e competitivo di riferimento (Ferraro, 2025).

Questa dinamica è coerente con il paradigma di Chandler (1962) – “*structure follows strategy*” – reinterpretato in chiave relazionale: non è solo il grado di sofisticazione tecnologica dei clienti a determinare la digitalizzazione dello studio, ma la loro propensione alla relazione personale influenza *la forma* che la digitalizzazione assume. Studi che operano con clientela microimprenditoriale tendono a sviluppare forme di “digitalizzazione relazionale”, che evitano la standardizzazione, mantenendo la centralità del professionista nel rapporto con il cliente. Tale lettura consente di inquadrare la digitalizzazione non solo come risposta a pressioni di efficienza, ma anche come esito di una strategia di adattamento coerente con la struttura relazionale del mercato servito. In una prospettiva più ampia, richiami alla centralità dei processi di apprendimento e condivisione della conoscenza nelle reti di PMI confermano come le traiettorie di innovazione dipendano anche da assetti relazionali e cognitivi, e non esclusivamente dalla dotazione tecnologica in senso stretto (Carosio, 2012).

Infine, la letteratura richiama l'urgenza di politiche pubbliche e iniziative formative in grado di accompagnare la transizione digitale in modo differenziato. Non solo serve aggiornare le competenze dei professionisti, ma anche agire sulla domanda, sensibilizzando le microimprese all'utilizzo di strumenti collaborativi e incentivando modelli digitali sostenibili (Luthfiani, 2024; Hasan *et al.*, 2025; Gauthier & Brender, 2021). L'assenza di interventi integrati rischia di consolidare un dualismo tra studi digitalmente maturi e realtà che, pur dotate di tecnologie di base, restano ai margini dell'innovazione. La letteratura, dunque, suggerisce che la transizione digitale nei piccoli studi non possa essere compresa esclusivamente in termini di dotazione tecnologica, ma richieda un'analisi più ampia dei fattori relazionali, organizzativi e di contesto che ne influenzano l'evoluzione.

In sintesi, la digitalizzazione nei piccoli studi contabili emerge come un fenomeno complesso e non lineare, condizionato da barriere interne, ma anche da scelte strategiche legate al contesto relazionale in cui operano. La tipologia di clientela - in particolare la composizione microimprenditoriale - non influisce solo sul grado di adozione, ma anche sul modo in cui le tecnologie vengono selezionate, adattate e integrate nella pratica quotidiana. Nonostante ciò, resta ancora limitata la comprensione di come la composizione della clientela influenzi non solo l'intensità dell'adozione digitale, ma anche la configurazione concreta delle strategie tecnologiche nei piccoli studi professionali. Anche per questo, il presente studio si colloca nel solco di una letteratura che sta mostrando crescente attenzione al nesso tra digitalizzazione, valore, apprendimento organizzativo e specificità delle PMI, proponendosi di approfondire tale relazione nel contesto peculiare dei piccoli studi commercialisti (Ferraro, 2025; De Luca *et al.*, 2025; d'Angella *et al.*, 2025). È in questa prospettiva che si colloca il presente studio, il cui obiettivo è esplorare come la relazione tra studio e cliente influenzi le strategie digitali, con particolare attenzione alle forme *non standardizzate* di innovazione nei contesti professionali di piccola scala.

3 – Metodologia

La ricerca è articolata in due fasi metodologiche principali: una revisione sistematica della letteratura e un'indagine qualitativa empirica.

L'obiettivo generale è stato quello di esplorare come la composizione della clientela influenzi non solo il livello, ma anche la *forma* della digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti.

L'attenzione si è focalizzata sulla possibilità che gli studi che operano con microimprese adottino strategie digitali relazionali, orientate a preservare il rapporto fiduciario col cliente, piuttosto che implementare tecnologie altamente standardizzanti. Lo schema riportato in Figura 1 sintetizza le due fasi della ricerca, evidenziando per ciascuna obiettivi, fonti e output principali, e fornendo una rappresentazione chiara del disegno metodologico adottato.

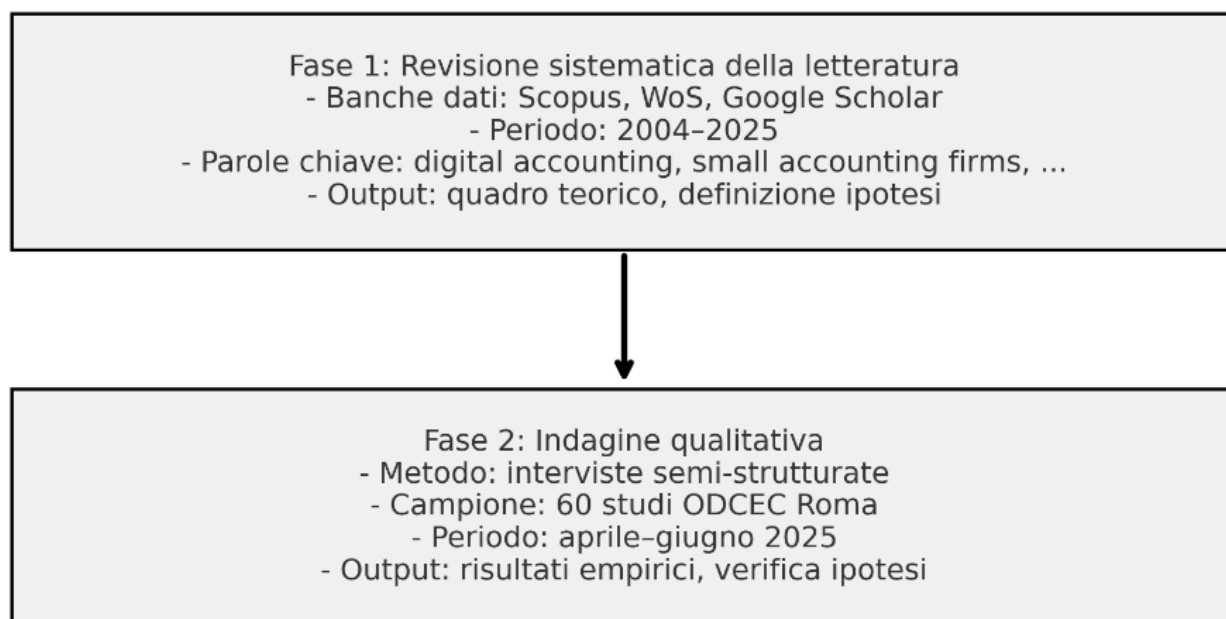


Fig. 1 – Fasi metodologiche (Fonte: ns. elaborazione)

La prima fase ha riguardato l'elaborazione di un quadro teorico aggiornato sui processi di trasformazione digitale nel settore contabile e sulle variabili che ne influenzano l'adozione, con particolare attenzione ai contesti professionali di piccola scala. La revisione è stata condotta tra aprile e giugno 2025, attraverso interrogazioni strutturate su banche dati accademiche (Scopus, Web of Science, Google Scholar), utilizzando keyword come *digital accounting*, *small accounting firms*, *AI in professional services*, *technology adoption*, *relational digitalization*, *competence gap*.

Sono stati inclusi articoli peer-reviewed pubblicati tra il 2004 e il 2025, con particolare enfasi sui lavori recenti e sulle ricerche pertinenti al contesto italiano. Sono stati esclusi contributi descrittivi, non sottoposti a revisione paritaria o focalizzati esclusivamente su grandi studi o imprese multinazionali. Dalla revisione sono emersi cinque filoni ricorrenti, riassunti nella Tabella 1.

Il primo filone riguarda i *driver e le opportunità della digitalizzazione*, riconducibili a spinte normative, alla pressione competitiva e alla crescente sofisticazione della domanda dei clienti, tutti fattori che accelerano i processi di innovazione negli studi professionali (Rehm, 2017; Faizal et al., 2022; Schiavi et al., 2023; Pascucci et al., 2023). Accanto a tali spinte, diversi contributi hanno evidenziato le *barriere interne e le resistenze*, legate a risorse economiche e umane limitate, all'elevato costo percepito delle tecnologie e a fattori culturali che nei piccoli studi rallentano l'adozione (Möller et al., 2020; Coman et al., 2022; Adeyelu et al., 2024; Hasan et al., 2025).

Tabella 1 – Filoni tematici emersi dall'analisi della letteratura (Fonte: ns. elaborazione)

Filone	Principali riferimenti
Driver e opportunità della digitalizzazione	Rehm (2017); Faizal <i>et al.</i> (2022); Schiavi <i>et al.</i> (2023); Pascucci <i>et al.</i> (2023); De Luca <i>et al.</i> (2025); Ferraro (2025)
Barriere interne e resistenze	Möller <i>et al.</i> (2020); Coman <i>et al.</i> (2022); Adeyelu <i>et al.</i> (2024); d'Angella <i>et al.</i> (2025); Hasan <i>et al.</i> (2025)
Tecnologie emergenti e limiti di adozione	Shehab <i>et al.</i> (2004); Antwi <i>et al.</i> (2024); Bin-Nashwan <i>et al.</i> (2024); Leocádio <i>et al.</i> (2024); Atadoga <i>et al.</i> (2024); Jiang (2024); Rêgo <i>et al.</i> (2023)
Competenze e professionalità richieste	Coman <i>et al.</i> (2022); Zamain & Subramanian (2024); Luthfiani (2024); Jejenywa <i>et al.</i> (2024); d'Angella <i>et al.</i> (2025)
Tipologia di clientela come variabile determinante	Pascucci <i>et al.</i> (2023); Schiavi <i>et al.</i> (2023); Hussain (2010)

Il terzo filone riguarda le *tecnologie emergenti e i limiti di adozione*: cloud computing, intelligenza artificiale, blockchain e data analytics rappresentano strumenti ad alto potenziale trasformativo, ma la loro diffusione appare ancora eterogenea e disomogenea tra contesti professionali di diversa scala (Shehab *et al.*, 2004; Antwi *et al.*, 2024; Bin-Nashwan *et al.*, 2024; Leocádio *et al.*, 2024; Atadoga *et al.*, 2024; Jiang, 2024; Rêgo *et al.*, 2023). Ad essi si collega il quarto filone, relativo alle *competenze e professionalità richieste*, che sottolinea la ridefinizione del ruolo del commercialista, sempre meno centrato sull'esecuzione di adempimenti e sempre più orientato a una consulenza strategica, basata su skill digitali e interdisciplinari (Coman *et al.*, 2022; Zamain & Subramanian, 2024; Luthfiani, 2024; Jejenywa *et al.*, 2024). Infine, un quinto filone trasversale, emerso in maniera significativa, è rappresentato dalla *tipologia di clientela come variabile determinante*. La letteratura mostra come la sofisticazione tecnologica dei clienti influenzi direttamente le scelte di adozione degli studi: clienti avanzati sollecitano soluzioni integrate e data-driven, mentre la prevalenza di microimprese o liberi professionisti tende a consolidare approcci conservativi (Pascucci *et al.*, 2023; Schiavi *et al.*, 2023; Hussain, 2010).

Questi filoni hanno fornito la base teorica per formulare le domande di ricerca e per interpretare la possibilità che la presenza di clientela microimprenditoriale non impedisca la digitalizzazione, ma la orienti verso modalità meno automatizzate e più relazionali, adattate al contesto fiduciario e personale tipico di questi studi.

A complemento della revisione teorica, è stata condotta un'indagine qualitativa finalizzata a esplorare percezioni, esperienze e orientamenti relativi alla digitalizzazione direttamente presso i professionisti del settore contabile. Si è optato per una strategia metodologica basata su interviste semi-strutturate, che consente di bilanciare la comparabilità tra i casi con la possibilità

di approfondire temi emergenti in modo flessibile, coerente con l'obiettivo esplorativo della ricerca (Yin, 2018).

Il campione è costituito da 60 piccoli studi commercialisti iscritti all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (ODCEC) di Roma. I soggetti sono stati selezionati tramite campionamento per criteri (*purposive sampling*), con l'obiettivo di rappresentare realtà professionali accomunate da caratteristiche organizzative omogenee. Tale strategia è coerente con la logica della ricerca qualitativa, in cui la selezione dei casi avviene sulla base della loro rilevanza informativa rispetto al fenomeno studiato, piuttosto che secondo criteri di rappresentatività statistica (Patton, 2002; Palinkas *et al.*, 2015). In particolare, sono stati definiti due criteri di inclusione:

1. Struttura organizzativa contenuta, identificata nella presenza massima di due collaboratori, tra dipendenti e/o praticanti, al fine di rappresentare studi di dimensioni effettivamente ridotte;
2. Volume d'affari annuo inferiore a €200.000, come soglia operativa per circoscrivere il campione a realtà con capacità economiche limitate, coerenti con la configurazione tipica degli studi professionali di piccola scala.

L'adozione di tali criteri ha consentito di costruire un campione intenzionale omogeneo, idoneo a esplorare un insieme circoscritto di pratiche e percezioni riferite agli studi professionali di minori dimensioni.

Le interviste sono state realizzate nel periodo compreso tra aprile e giugno 2025, prevalentemente in modalità telematica (piattaforme Zoom e Google Meet) o, ove necessario, tramite colloqui telefonici. Ogni intervista ha avuto una durata media di 20-25 minuti. Tutti i partecipanti sono stati preventivamente informati circa gli obiettivi della ricerca, le modalità di conduzione delle interviste e l'utilizzo dei dati raccolti. È stato ottenuto il consenso informato da ciascun intervistato, e l'anonimato è stato garantito in tutte le fasi del processo, in conformità ai principi etici della ricerca sociale e alle buone pratiche metodologiche nell'ambito delle indagini qualitative.

Le interviste sono state annotate nel corso della rilevazione e immediatamente rielaborate in forma discorsiva al termine di ciascun colloquio, così da ridurre il rischio di perdita informativa e garantire uniformità nel trattamento del materiale empirico. Il corpus testuale così ottenuto è stato successivamente organizzato in un archivio digitale e sottoposto a codifica manuale, senza l'impiego di software dedicati di analisi qualitativa, scelta ritenuta coerente con la dimensione del campione e con il carattere esplorativo dell'indagine.

La Tabella 2 sintetizza le sei domande guida dell'intervista semi-strutturata, accompagnate dal relativo obiettivo interpretativo.

A partire dalla sintesi riportata in tabella, si offre di seguito un'esposizione approfondita delle finalità interpretative associate a ciascuna domanda.

Q1 - Quali strumenti digitali utilizza attualmente nel suo studio? Questa domanda ha avuto lo scopo di fotografare lo stato dell'arte della digitalizzazione operativa nei piccoli studi. In particolare, mirava a verificare l'effettiva adozione di strumenti come software gestionali in cloud, sistemi di fatturazione elettronica, piattaforme collaborative, strumenti di automazione contabile (RPA) o, eventualmente, forme embrionali di intelligenza artificiale. Le risposte hanno permesso di distinguere tra studi che hanno già integrato strumenti digitali in modo sistemico e quelli che si limitano a un uso basico o residuale della tecnologia.

Tabella 2 – Domande dell'intervista e finalità interpretativa (Fonte: ns. elaborazione)

Domanda	Testo della domanda	Scopo interpretativo
Q1	Quali strumenti digitali utilizza attualmente nel suo studio?	Rilevare il livello attuale di digitalizzazione operativa.
Q2	Conosce le seguenti tecnologie? Intelligenza artificiale, big data, data analytics, blockchain. Le utilizza o le considera utili per la sua attività?	Valutare conoscenza e percezione di tecnologie avanzate.
Q3	Qual è la tipologia prevalente della sua clientela (microimprese, piccole-medie imprese, grandi imprese)?	Indagare il legame tra digitalizzazione e profilo della clientela.
Q4	Quali sono, secondo lei, i principali ostacoli all'adozione di nuove tecnologie nel suo studio?	Identificare le barriere percepite alla digitalizzazione.
Q5	Ritiene che investire in tecnologie digitali possa migliorare la competitività del suo studio? Perché?	Indagare la visione strategica della digitalizzazione.
Q6	Quali opportunità vede nell'adozione di tecnologie digitali nel suo lavoro quotidiano?	Raccogliere aspettative e visioni prospettiche sui benefici tecnologici.

Q2 - *Conosce le seguenti tecnologie? Intelligenza artificiale, big data, data analytics, blockchain. Le utilizza o le considera utili per la sua attività?* Con questa domanda si è voluto indagare il grado di alfabetizzazione tecnologica e la consapevolezza professionale rispetto a tecnologie avanzate. L'obiettivo era duplice: da un lato, comprendere se tali tecnologie siano conosciute almeno a livello teorico; dall'altro, rilevare se vengano percepite come applicabili o rilevanti nel contesto dello studio professionale. Le risposte a questa domanda hanno fornito importanti indicazioni sul divario tra conoscenza e applicazione pratica, oltre che sulle barriere cognitive e culturali alla digitalizzazione.

Q3 - *Qual è la tipologia prevalente della sua clientela (microimprese, piccole-medie imprese, grandi imprese)?* Questa domanda è stata centrale rispetto alle domande di ricerca. Attraverso la classificazione della clientela servita, si è voluto valutare se esista una relazione tra il grado di digitalizzazione degli studi e le caratteristiche dei clienti, in termini di dimensione, complessità operativa e maturità tecnologica. In particolare, si è assunto, in chiave esplorativa, che studi con una clientela più strutturata siano maggiormente incentivati ad adottare tecnologie avanzate per rispondere a esigenze consulenziali più evolute.

Q4 - *Quali sono, secondo lei, i principali ostacoli all'adozione di nuove tecnologie nel suo studio?* Questa domanda ha consentito di identificare le principali barriere percepite alla digitalizzazione, siano esse economiche (es. costi elevati), organizzative (es. mancanza di competenze interne), culturali (es. resistenza al cambiamento), o legate alla clientela (es. mancanza di richiesta da parte dei clienti). Tali informazioni sono risultate utili per

comprendere il contesto in cui operano gli studi e le ragioni alla base di eventuali ritardi nell'adozione tecnologica.

Q5 - *Ritiene che investire in tecnologie digitali possa migliorare la competitività del suo studio? Perché?* Questa domanda ha mirato a far emergere la visione strategica degli intervistati rispetto alla digitalizzazione. Non si è trattato soltanto di indagare l'intenzione all'investimento, ma anche di cogliere le motivazioni sottostanti: alcuni potrebbero vederlo come un'opportunità per migliorare l'efficienza o ampliare l'offerta, altri come un costo non sostenibile o inutile in assenza di domanda. Le risposte a questa domanda hanno quindi permesso di distinguere tra approcci proattivi e approcci difensivi o conservativi.

Q6 - *Quali opportunità vede nell'adozione di tecnologie digitali nel suo lavoro quotidiano?* L'ultima domanda ha avuto una funzione esplorativa, orientata a raccogliere prospettive positive sull'innovazione digitale. Tra gli aspetti attesi vi erano l'automazione dei processi ripetitivi, il miglioramento del servizio al cliente, l'efficacia comunicativa, o la possibilità di offrire nuovi servizi consulenziali. Le risposte hanno aiutato a capire quali benefici concreti gli studi associno alla trasformazione digitale e, indirettamente, quali siano i fattori motivanti più forti verso il cambiamento.

Le risposte sono state annotate e codificate tematicamente, secondo una strategia induttiva, organizzando i contenuti intorno a quattro categorie concettuali emerse dalla letteratura:

- strumenti utilizzati,
- barriere percepite,
- ruolo della clientela,
- orientamento strategico.

Il processo di analisi si è sviluppato in più fasi: una prima lettura trasversale delle interviste ha consentito di individuare ricorrenze e nuclei tematici preliminari; successivamente, tali nuclei sono stati ricondotti alle quattro categorie interpretative sopra indicate; infine, è stata effettuata una lettura comparativa tra i casi, finalizzata a far emergere convergenze, divergenze e possibili associazioni tra profilo della clientela e modalità di digitalizzazione adottate.

Particolare attenzione è stata riservata all'individuazione di pattern divergenti nei profili di digitalizzazione, per verificare se studi con clientela simile adottino strategie differenti, specialmente in termini di digitalizzazione relazionale vs standardizzata. La descrizione puntuale delle fasi di raccolta e trattamento del dato mira a rendere maggiormente trasparente il percorso analitico seguito e a favorire la replicabilità dell'impianto di ricerca in contesti analoghi.

In sintesi, la metodologia adottata ha inteso combinare rigore teorico e profondità qualitativa, consentendo di leggere il fenomeno della digitalizzazione non in termini dicotomici (presente/assente), ma come un processo adattivo che si plasma sulla base della relazione tra professionista e cliente. La composizione della clientela, più che vincolo, può quindi agire da driver implicito nella definizione delle scelte digitali nei contesti professionali di piccola scala.

4 – Risultati

L'indagine condotta su un campione di 60 piccoli studi commercialisti iscritti all'ODCEC di Roma ha permesso di ricostruire un quadro articolato dei processi di digitalizzazione in atto e di far emergere le principali determinanti percepite. I risultati suggeriscono che la composizione

della clientela rappresenta un fattore chiave, al pari dei vincoli strutturali interni, nel condizionare l'adozione delle tecnologie digitali da parte degli studi professionali di piccola dimensione.

In primo luogo, l'analisi delle tecnologie attualmente in uso (**Q1**) evidenzia una prevalenza di strumenti orientati all'efficienza operativa, come i software di cloud accounting, ampiamente adottati per la gestione della contabilità ordinaria. Alcuni studi riportano un utilizzo, seppur limitato, di soluzioni basate su intelligenza artificiale, principalmente a supporto della consulenza o per l'elaborazione automatica di scenari fiscali. Tali evidenze suggeriscono una digitalizzazione prevalentemente funzionale, priva di una dimensione strategica più ampia e concentrata su strumenti ritenuti accessibili e già integrati nelle principali piattaforme gestionali. Più che configurare un orientamento trasformativo, questa dinamica sembra riflettere un processo di adozione selettiva, centrato su tecnologie percepite come immediatamente utili e compatibili con l'assetto organizzativo dello studio.

Sul piano della conoscenza delle tecnologie emergenti (**Q2**), emerge una netta disomogeneità. L'intelligenza artificiale è conosciuta dal 90% del campione, ma il suo impiego effettivo è ancora circoscritto. Solo il 50% degli intervistati dichiara di conoscere il concetto di *big data*, e tra questi pochi sono coloro che lo utilizzano nella pratica professionale. La *data analysis* è generalmente considerata una competenza da attribuire alle imprese clienti, più che una funzione interna allo studio. Particolarmente significativa è la quasi totale assenza di familiarità con la *blockchain*, nota solo al 10% degli intervistati. Questo divario tra conoscenza teorica e applicazione concreta evidenzia una resistenza culturale e organizzativa alla sperimentazione, rafforzata da una domanda di servizi tecnologicamente avanzati ancora debole o assente. Il dato sembra quindi indicare che la familiarità lessicale con alcune tecnologie non si traduce automaticamente in capacità di integrazione operativa all'interno delle pratiche professionali quotidiane.

L'importanza della clientela emerge con particolare chiarezza nella risposta alla domanda **Q3**, che ha evidenziato come il 60% degli studi lavori prevalentemente con microimprese, il 30% con PMI, e solo il 10% con grandi imprese. Questa distribuzione è coerente con il livello di digitalizzazione osservato: gli studi con clientela più strutturata mostrano una maggiore propensione all'adozione di tecnologie innovative, mentre quelli radicati in mercati più tradizionali tendono a un approccio difensivo e adattivo, limitandosi all'adozione di soluzioni digitali di base. Tale evidenza rafforza l'idea che la composizione del portafoglio clienti influisca non soltanto sull'intensità dell'adozione digitale, ma anche sull'orientamento strategico con cui essa viene interpretata e implementata.

Per quanto riguarda gli ostacoli percepiti (**Q4**), il 65% degli intervistati individua nei costi elevati il principale limite all'adozione di nuove tecnologie, mentre il 35% segnala la mancanza di competenze interne come fattore critico. Entrambe le barriere si confermano ricorrenti nei piccoli studi, dove le risorse economiche e professionali risultano limitate e spesso insufficienti per avviare processi di innovazione senza una chiara spinta proveniente dal mercato. Le risposte raccolte mostrano dunque come i fattori interni continuino a incidere in misura significativa, pur intrecciandosi con le caratteristiche della domanda e con le aspettative attribuite alla clientela.

Le risposte alla domanda **Q5** rafforzano ulteriormente questo quadro interpretativo: il 75% degli studi non considera prioritario investire in digitalizzazione, segnalando difficoltà organizzative e, soprattutto, la percezione che la propria clientela non sia pronta ad accogliere servizi tecnologicamente avanzati. Solo il 25% ritiene che tali investimenti possano

rappresentare un vantaggio competitivo, specialmente in termini di qualità consulenziale. Questo dato suggerisce una relazione diretta tra sofisticazione della clientela e orientamento strategico degli studi verso l'innovazione. Più precisamente, sembra emergere che la disponibilità a investire non dipenda esclusivamente da valutazioni interne di costo-beneficio, ma anche dal grado di apertura percepito nel mercato di riferimento.

Infine, l'analisi delle opportunità percepite (Q6) rivela un orientamento prevalentemente operativo: il 70% degli intervistati individua nell'automazione delle attività contabili il principale beneficio della digitalizzazione, mentre solo il 30% vede nella tecnologia uno strumento per potenziare il rapporto consulenziale con il cliente. Questo riflette una visione tradizionale del ruolo del commercialista, ancora centrata sugli adempimenti piuttosto che sulla consulenza evoluta. La lettura complessiva del dato suggerisce pertanto che, nel campione osservato, la digitalizzazione venga ancora prevalentemente interpretata come supporto all'efficienza interna, più che come leva per una ridefinizione in chiave consulenziale del servizio professionale.

Una sintesi delle evidenze raccolte è riportata nella Tabella 3.

Tabella 3 – Distribuzione sintetica delle risposte alle sei domande dell'intervista, relative all'adozione e alla percezione delle tecnologie digitali nei piccoli studi commercialisti (Fonte: ns. elaborazione)

Domanda	Testo della domanda	Risposte principali
Q1	Quali strumenti digitali utilizza attualmente nel suo studio?	Cloud per la contabilità; strumenti di AI a supporto della consulenza
Q2	Conosce le seguenti tecnologie? Intelligenza artificiale, big data, data analytics, blockchain. Le utilizza o le considera utili per la sua attività?	90% AI; 50% Big Data; 30% Data Analysis; 10% Blockchain
Q3	Qual è la tipologia prevalente della sua clientela (microimprese, piccole-medie imprese, grandi imprese)?	60% microimprese; 30% medie imprese; 10% grandi imprese
Q4	Quali sono, secondo lei, i principali ostacoli all'adozione di nuove tecnologie nel suo studio?	65% costi elevati; 35% carenza di competenze
Q5	Ritiene che investire in tecnologie digitali possa migliorare la competitività del suo studio? Perché?	75% no, per saturazione strutturale e mancanza di risorse umane; 25% sì, per migliorare la qualità della consulenza
Q6	Quali opportunità vede nell'adozione di tecnologie digitali nel suo lavoro quotidiano?	70% automazione contabile; 30% consulenza continuativa col cliente

A completamento dell'analisi, è stata elaborata una matrice interpretativa (Tabella 4), che mette in relazione le risposte fornite con la composizione della clientela servita. Questa lettura incrociata consente di evidenziare pattern significativi: gli studi con una clientela più strutturata

manifestano una maggiore familiarità con le tecnologie, una visione più strategica dell'innovazione e un'apertura verso la consulenza a valore aggiunto. Al contrario, negli studi che operano prevalentemente con microimprese, la digitalizzazione assume una forma conservativa, vincolata da limiti economici e organizzativi, e priva di un orientamento trasformativo. La matrice non intende proporre una relazione deterministica, ma offrire una chiave di lettura utile a comprendere come differenti configurazioni della clientela possano associarsi a differenti modalità di interpretazione e utilizzo delle tecnologie digitali.

Tabella 4 – Distribuzione delle risposte alle domande chiave in funzione della tipologia di clientela servita. I dati evidenziano il legame tra grado di digitalizzazione e composizione del portafoglio clienti (Fonte: ns. elaborazione)

Dimensione	Q1	Q2	Q4	Q5	Q6
Microimprese (60%)	Prevalenza di cloud per contabilità, limitato uso di AI	Conoscenza di AI diffusa, ma scarsa applicazione. Big data noti ma inutilizzati. Blockchain sconosciuta.	Costi elevati (65%), mancanza competenze (35%)	75% non vede priorità nell'investire, per limiti organizzativi	Automazione processi contabili (70%)
Medie imprese (30%)	Uso di AI a supporto alla consulenza	Conoscenza parziale, applicazione modesta	Ostacoli economici e competenziali	Meno pronunciata la resistenza all'investimento	Maggiore apertura verso consulenza e interazione cliente
Grandi imprese (10%)	Cloud e AI per consulenza	Conoscenza più elevata dichiarata (data analysis compresa); blockchain ancora marginale	Ostacoli meno evidenziati	Investimento visto come leva per migliorare l'offerta	Collaborazione e consulenziale valorizzata (30%)

In conclusione, i risultati dell'indagine suggeriscono che nei piccoli studi commercialisti, la digitalizzazione non è determinata unicamente da fattori interni come le risorse economiche o le competenze disponibili, ma risulti fortemente condizionata dalla composizione della clientela. Quando la domanda è evoluta, anche gli studi di minori dimensioni mostrano una maggiore capacità di adattamento e investimento; viceversa, nei contesti più tradizionali, l'innovazione tecnologica resta marginale e spesso percepita come un onere più che come un'opportunità. Il ruolo della clientela si configura, dunque, come un elemento chiave per comprendere la varietà dei percorsi digitali osservabili nel panorama professionale italiano. In questa prospettiva, i risultati appaiono coerenti con l'impostazione esplorativa della ricerca e offrono indicazioni utili per interpretare la digitalizzazione come processo situato, influenzato dalle condizioni organizzative interne ma anche dalla natura relazionale del mercato servito.

5 – Discussione e commento dei risultati

I risultati dell'indagine suggeriscono che la tipologia di clientela costituisce un fattore determinante non solo nel grado, ma soprattutto nella forma dell'adozione tecnologica nei piccoli studi commercialisti. In particolare, la presenza di una clientela prevalentemente composta da microimprese e liberi professionisti orienta lo studio verso un modello di digitalizzazione relazionale, finalizzato a mantenere una forte personalizzazione del servizio e a evitare soluzioni che possano standardizzare eccessivamente l'offerta. Più che confermare una relazione in senso stretto, le evidenze raccolte consentono di interpretare la composizione della clientela come una variabile di contesto capace di orientare le modalità attraverso cui la digitalizzazione viene concretamente perseguita.

L'analisi dei dati mostra che, in contesti serviti da microimprese (il 60% del campione), le tecnologie digitali più frequentemente adottate sono strumenti di base, come piattaforme cloud per la contabilità e software gestionali obbligatori (es. per la fatturazione elettronica). L'impiego di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale o la data analysis è residuale e, quando presente, è utilizzato in forma selettiva, principalmente come supporto alla consulenza. La digitalizzazione, in questi casi, non ha carattere trasformativo, ma strumentale e funzionale alla gestione quotidiana del rapporto con il cliente, in linea con la necessità di non compromettere la dimensione personale e fiduciaria che caratterizza il rapporto professionista-cliente nei piccoli contesti. Questo elemento appare particolarmente rilevante, poiché consente di leggere la limitata adozione di tecnologie avanzate non esclusivamente come segnale di ritardo, ma anche come esito di un adattamento coerente con la natura del servizio offerto e con le aspettative del mercato di riferimento.

Questo orientamento si distingue nettamente da quello osservabile nei pochi studi che servono clienti più strutturati (PMI o grandi imprese), i quali mostrano una maggiore apertura verso tecnologie complesse, anche in funzione consulenziale. Tali evidenze suggeriscono che la clientela non influenza solo la velocità della trasformazione digitale, ma anche la sua direzione, spingendo i professionisti a modellare l'adozione tecnologica sulle aspettative relazionali del proprio mercato di riferimento. La discussione dei risultati consente quindi di sostenere che la digitalizzazione non si sviluppi secondo traiettorie uniformi, ma si configuri come processo differenziato in funzione del contesto competitivo e relazionale in cui opera lo studio.

In questo senso, l'adozione di tecnologie digitali assume un significato strategico diverso a seconda del tipo di clientela: laddove i clienti richiedono soluzioni digitali avanzate, lo studio tende a strutturarsi in modo più tecnologico e automatizzato; al contrario, in presenza di microimprese, la tecnologia viene integrata selettivamente, a supporto del rapporto umano e della consulenza personalizzata, evitando strumenti percepiti come impersonali o eccessivamente automatizzanti. Questo comportamento è coerente con il paradigma "structure follows strategy" di Chandler (1962), secondo cui le scelte organizzative e tecnologiche seguono la strategia, che a sua volta è plasmata dalle caratteristiche del mercato servito. In questa prospettiva, la strategia digitale dello studio può essere interpretata come una risposta non soltanto a vincoli interni, ma anche alle modalità con cui la domanda professionale attribuisce valore alla relazione personale.

Anche le barriere percepite all'innovazione digitale riflettono questa logica adattiva. I costi e la carenza di competenze, pur rappresentando ostacoli strutturali importanti, non sono vissuti in modo assoluto. Al contrario, la propensione a superarli appare legata al valore strategico attribuito alla digitalizzazione, che dipende dalla capacità dei clienti di apprezzarne i benefici.

In assenza di una domanda evoluta, l'investimento tecnologico viene percepito come scarsamente giustificabile. Questo dato è coerente con quanto osservato in letteratura (Möller *et al.*, 2020; Coman *et al.*, 2022), ma offre una lettura più sfumata, in cui la barriera non è solo economica o culturale, bensì relazionale e contestuale. In questa lettura, occorre tuttavia considerare che le strategie di adozione tecnologica possono essere influenzate anche da variabili individuali del professionista, tra cui l'età del titolare dello studio, suscettibile di incidere sulla familiarità con gli strumenti digitali, sulla propensione alla sperimentazione e sulle modalità di interpretazione del rapporto tra innovazione e relazione con il cliente. Pur non essendo stata oggetto di rilevazione sistematica nel presente studio, tale dimensione appare rilevante ai fini di una più completa comprensione dei percorsi di digitalizzazione osservati. Tale interpretazione risulta coerente anche con alcuni contributi che evidenziano come i percorsi di trasformazione digitale nelle PMI dipendano da processi di apprendimento organizzativo, creazione di valore e capacità di integrare innovazione e specificità del contesto operativo (Carosio, 2004; Ferraro, 2025; De Luca *et al.*, 2025). Ne consegue che gli ostacoli all'innovazione non possono essere interpretati soltanto come limiti oggettivi, ma anche come il risultato di una valutazione situata circa l'utilità effettiva delle tecnologie nel contesto di clientela servito.

Anche la visione strategica emersa rafforza questa interpretazione. Solo il 25% dei rispondenti considera la digitalizzazione come leva per migliorare la competitività, e tutti appartengono a studi che lavorano con clientela strutturata. Al contrario, il restante 75% manifesta un atteggiamento conservativo, ritenendo la tecnologia utile solo per adempiere obblighi normativi o ridurre il carico operativo. Ciò evidenzia che nei contesti dominati da microimprese, la digitalizzazione viene adottata nella misura in cui non rompe l'equilibrio fiduciario e la prossimità relazionale con il cliente. Il dato conferma quindi, in termini esplorativi, che il significato attribuito alla digitalizzazione varia sensibilmente in funzione delle caratteristiche del portafoglio clienti e del tipo di valore che lo studio intende offrire.

Infine, la lettura delle opportunità percepite rafforza l'idea della natura selettiva della digitalizzazione relazionale. Se il 70% degli intervistati associa la tecnologia all'automazione delle attività contabili, solo il 30% riconosce in essa un'opportunità per rafforzare la consulenza e l'interazione con il cliente. Questo orientamento è pienamente coerente con l'interpretazione emersa dai risultati: l'adozione digitale, nei piccoli studi, non punta a sostituire l'interazione personale, ma a rafforzarla, attraverso strumenti che migliorano l'efficienza senza compromettere il contatto umano. La tecnologia viene dunque valorizzata soprattutto quando riesce a integrarsi con la logica relazionale dello studio, piuttosto che quando implica una standardizzazione spinta del servizio.

In sintesi, la discussione dei risultati suggerisce che la digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti non segue un modello univoco, ma si configura come un processo adattivo, orientato dalla struttura e dalle aspettative relazionali della clientela servita. La clientela microimprenditoriale agisce da freno all'adozione di soluzioni altamente automatizzate, ma può incentivare forme di innovazione "soft" capaci di preservare la prossimità relazionale. Tale evidenza suggerisce la necessità di ripensare le politiche di sostegno alla digitalizzazione non solo in termini di strumenti tecnologici, ma anche in chiave relazionale e di mercato, tenendo conto della specificità del rapporto tra professionista e cliente nei contesti di piccola scala. In tal senso, il contributo del presente studio consiste nell'evidenziare come la digitalizzazione, nei piccoli studi professionali, debba essere letta non solo come questione di intensità tecnologica, ma anche come espressione di una specifica configurazione del rapporto tra organizzazione, mercato e clientela.

6 – Conclusioni e limiti della ricerca

Il presente studio ha analizzato il ruolo della tipologia di clientela nei processi di adozione delle tecnologie digitali nei piccoli studi commercialisti, con l'obiettivo di esplorare se la composizione del portafoglio clienti influenzi in modo significativo le dinamiche di innovazione. I risultati suggeriscono come la trasformazione digitale non dipenda esclusivamente da fattori interni - quali risorse economiche o competenze professionali - ma sia fortemente condizionata dal contesto esterno e, in particolare, dal grado di sofisticazione tecnologica della clientela servita. In questa prospettiva, la digitalizzazione emerge come un processo situato, che si sviluppa in funzione dell'interazione tra vincoli organizzativi interni e caratteristiche relazionali del mercato di riferimento.

Dal punto di vista teorico, la ricerca contribuisce ad arricchire la letteratura sulla digitalizzazione nei contesti professionali di piccola scala, mostrando la rilevanza del paradigma di Chandler (1962) "structure follows strategy" anche all'interno delle professioni contabili, se reinterpretato alla luce del ruolo esercitato dalla clientela. Le evidenze raccolte mostrano che l'orientamento strategico, guidato dalle esigenze della clientela, rappresenta un driver cruciale delle trasformazioni organizzative e tecnologiche. In questo senso, lo studio integra e amplia le analisi esistenti (Möller *et al.*, 2020; Schiavi *et al.*, 2023), fornendo dati empirici originali sul contesto italiano, caratterizzato da una prevalenza di studi di piccole dimensioni. Più in particolare, il contributo del lavoro consiste nell'evidenziare che la clientela non influenza soltanto il grado di adozione digitale, ma anche la forma concreta che tale adozione assume nelle pratiche professionali quotidiane.

Sul piano pratico, i risultati indicano che le politiche di sostegno alla digitalizzazione non possono concentrarsi esclusivamente sugli studi professionali, ma devono includere anche la dimensione della domanda. In assenza di un'evoluzione parallela da parte della clientela, gli investimenti tecnologici rischiano infatti di essere percepiti come costosi e scarsamente rilevanti dal punto di vista strategico. Diventa pertanto necessario promuovere interventi integrati che comprendano programmi formativi congiunti per studi e clienti, incentivi fiscali legati all'adozione di tecnologie collaborative e iniziative degli ordini professionali finalizzate a diffondere una cultura condivisa dell'innovazione digitale. Tali implicazioni risultano rilevanti non solo per i commercialisti, ma anche per policy maker e istituzioni accademiche impegnate a progettare strategie di supporto alla trasformazione digitale.

In questo quadro, le implicazioni per i piccoli studi professionali risultano particolarmente rilevanti. I risultati evidenziano la necessità, per i commercialisti di minori dimensioni, di sviluppare competenze digitali di base indipendentemente dal livello di domanda espresso dalla clientela, al fine di non trovarsi impreparati di fronte a futuri cambiamenti normativi o di mercato. La diversificazione dei servizi, in particolare in ambito consulenziale, rappresenta una leva strategica per rafforzare la relazione con i clienti e per acquisire un vantaggio competitivo in contesti in cui l'automazione riduce il valore delle attività puramente esecutive. Inoltre, l'interazione con clienti tecnologicamente più evoluti può costituire un'opportunità di apprendimento e di trasferimento di know-how digitale, stimolando gli studi ad adottare gradualmente soluzioni innovative. Infine, il ruolo degli ordini professionali e delle reti associative emerge come cruciale per accompagnare la transizione: attraverso percorsi formativi mirati, strumenti di condivisione delle best practices e iniziative di sensibilizzazione, è possibile ridurre il divario tra studi più avanzati e realtà ancora ancorate a modelli tradizionali.

La ricerca presenta tuttavia alcuni limiti. In primo luogo, la natura qualitativa dell'indagine e la dimensione ridotta del campione (60 studi iscritti all'ODCEC di Roma) non consentono di generalizzare automaticamente i risultati all'intero contesto nazionale. In secondo luogo, l'affidamento a interviste auto-dichiarate potrebbe aver introdotto bias nella rappresentazione delle pratiche effettivamente adottate. Infine, lo studio non ha incluso la prospettiva della clientela, che avrebbe potuto arricchire la comprensione delle dinamiche di co-innovazione tra studi e imprese clienti. Un ulteriore limite riguarda la mancata considerazione sistematica di alcune variabili individuali del professionista, tra cui l'età del titolare dello studio, che potrebbe influenzare atteggiamenti, competenze e propensione all'adozione tecnologica.

Questi limiti aprono interessanti direzioni per future ricerche.

Sarà utile sviluppare indagini quantitative su campioni più ampi e diversificati, confronti territoriali e cross-country per evidenziare l'impatto dei diversi contesti istituzionali, nonché analisi longitudinali in grado di monitorare l'evoluzione delle pratiche digitali nel tempo. Inoltre, l'integrazione della prospettiva dei clienti - in particolare delle micro e piccole imprese - permetterebbe di comprendere meglio in che misura la domanda influenza le strategie di adozione tecnologica degli studi. Parimenti, future ricerche potrebbero approfondire il ruolo di caratteristiche individuali del professionista, quali età, esperienza e formazione digitale, nella configurazione dei percorsi di innovazione. Un ulteriore filone di ricerca potrebbe riguardare il confronto con altre professioni (studi legali, consulenti del lavoro, revisori), per valutare la trasferibilità dei risultati oltre il perimetro contabile.

In conclusione, lo studio suggerisce che la tipologia di clientela costituisce un determinante cruciale della digitalizzazione nei piccoli studi commercialisti. Tale evidenza rafforza l'idea che la transizione digitale nei contesti professionali di piccola scala debba essere affrontata come un processo sistemico, che coinvolge simultaneamente professionisti, clienti e attori istituzionali. Più in generale, i risultati invitano a leggere la digitalizzazione non come processo uniforme e lineare, ma come fenomeno adattivo, la cui configurazione concreta dipende dall'intreccio tra condizioni organizzative, caratteristiche del mercato servito e qualità della relazione professionale.

7 – Riferenze

- Alassuli, A., Thuneibat, N. S. M., Eltweri, A., Al-Hajaya, K., & Alghraibeh, K. (2025). The impact of accounting digital transformation on financial transparency: Mediating role of good governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5), 272. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>
- Antwi, B. O., Adelakun, B. O., & Eziefule, A. O. (2024). Transforming financial reporting with AI: Enhancing accuracy and timeliness. *International Journal of Advanced Economics*, 6(6), 205. DOI: <https://doi.org/10.51594/ijae.v6i6.1229>
- Atadoga, A., Asuzu, O. F., Ayinla, B. S., Ndubuisi, N. L., Ike, C. U., & Adeleye, R. A. (2024). Blockchain technology in modern accounting: A comprehensive review and its implementation challenges. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 218. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0440>
- Bin-Nashwan, S. A., Li, J. Z., Jiang, H., Bajary, A. R., & Ma'aji, M. M. (2024). Does AI adoption redefine financial reporting accuracy, auditing efficiency, and information asymmetry? *Computers in Human Behavior Reports*, 100572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100572>
- Carosio, C. (2012). Il knowledge management e la rete di PMI in Italia: Differenze con la creazione di conoscenza nel management giapponese. *Economia Aziendale Online*, 3(1).

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Coman, D. M., Ionescu, C. A., Duică, A., Coman, M. D., Uzlău, M. C., Stănescu, S. G., & State, V. (2022). Digitization of accounting: The premise of the paradigm shift of role of the professional accountant. *Applied Sciences*, 12(7), 3359. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12073359>
- d'Angella, F., Maccioni, S., & Belloli, A. (2025). Adozione e percezione dell'intelligenza artificiale da parte delle PMI: Uno studio esplorativo del contesto italiano. *Economia Aziendale Online*, 16(1), 223-242. DOI: <https://doi.org/10.13132/2038-5498/16.1.223-242>
- Danach, K., Hejase, H. J., Faroukh, A., Fayyad-Kazan, H., & Moukadem, I. (2024). Assessing the impact of blockchain technology on financial reporting and audit practices. *Asian Bus. Res*, 9(1), 30.
- De Luca, E., Rubino, F. E., Ferraro, L., & Crocco, G. (2025). Digital technologies and sustainability in SMEs: A virtuous circle for innovation and growth. *Economia Aziendale Online*, 16(3), 803-817. DOI: <https://doi.org/10.13132/2038-5498/16.3.803-817>
- Faizal, S. M., Jaffar, N., & Nor, A. S. M. (2022). Integrate the adoption and readiness of digital technologies amongst accounting professionals towards the fourth industrial revolution. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2122160. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2122160>
- Fahdil, H. N., Hassan, H. M., Subhe, A., & Hawas, A. T. (2024). Blockchain technology in accounting: Transforming financial reporting and auditing. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 216. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3903>
- Ferraro, L. (2025). Digital transformation for enhancing customer value: Insights from five Calabrian SMEs. *Economia Aziendale Online*, 16(1), 167-181. DOI: <https://doi.org/10.13132/2038-5498/16.1.167-181>
- Friday, I. O., & Imhanzenobe, J. O. (2020). Information technology and the accountant today: What has really changed? *Journal of Accounting and Taxation*, 12(1), 48-55. DOI: <https://doi.org/10.5897/jat2019.0358>
- Gauthier, M., & Brender, N. (2021). How do the current auditing standards fit the emergent use of blockchain? *Managerial Auditing Journal*, 36(3), 365-384. DOI: <https://doi.org/10.1108/maj-12-2019-2513>
- Goi, V. (2023). The impact of digital technologies on the companies' strategic management. *Economic Affairs*, 68(2), 225-232. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.33>
- Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Jasimee, K. H. A., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 147. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>
- Hussain, M. M. (2010). *Adaptability of accounting with the advancement of technology: Experience with Canadian manufacturing organizations*. SSRN. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1659130>
- Jejenywa, T. O., Mhlongo, N. Z., & Jejenywa, T. O. (2024). Social impact of automated accounting systems: A review. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(4), 684. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i4.1069>
- Jiang, L. (2024). The use of blockchain technology in enterprise financial accounting information sharing. *PLOS ONE*, 19(2), e0298210. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298210>
- Leocádio, D., Malheiro, L., & Reis, J. (2024). Artificial intelligence in auditing: A conceptual framework for auditing practices. *Administrative Sciences*, 14(10), 238. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14100238>

- Luthfiani, A. D. (2024). The artificial intelligence revolution in accounting and auditing: Opportunities, challenges, and future research directions. *Journal of Applied Business Taxation and Economics Research*, 3(5), 516. DOI: <https://doi.org/10.54408/jabter.v3i5.290>
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. H. M. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 31, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Monge, M. E. C., & Soriano, D. R. (2023). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 449-481. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: Evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Rêgo, B. S., Lourenço, D., Moreira, F., & Pereira, C. S. (2023). Digital transformation, skills and education: A systematic literature review. *Industry and Higher Education*, 38(4), 336-355. DOI: <https://doi.org/10.1177/09504222231208969>
- Rehm, S. (2017). *Accounting information systems and how to prepare for digital transformation*. In *Business transformation and the future of accounting* (pp. 69-83). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315647210-6>
- Schiavi, G. S., Behr, A., & Marcolin, C. B. (2023). Institutional theory in accounting information systems research: Shedding light on digital transformation and institutional change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 52, 100662. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100662>
- Seshadrinathan, S., & Chandra, S. (2025). Trusting the trustless blockchain for its adoption in accounting: Theorizing the mediating role of technology-organization-environment framework. *Financial Innovation*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00685-5>
- Shehab, E., Sharp, M. W., Supramaniam, L., & Spedding, T. A. (2004). Enterprise resource planning. *Business Process Management Journal*, 10(4), 359-386. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150410548056>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zamain, N. S. A., & Subramanian, U. (2024). The impact of artificial intelligence in the accounting profession. *Procedia Computer Science*, 238, 849-857. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.102>