

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Il mondo delle professioni sta cambiando, aggregarsi per competere

di **Alessandro Siess di MpO Partners, Goffredo Giordano di MpO Partners**

La storica propensione del professionista ad esercitare individualmente la sua attività è entrata in crisi da circa 30 anni.

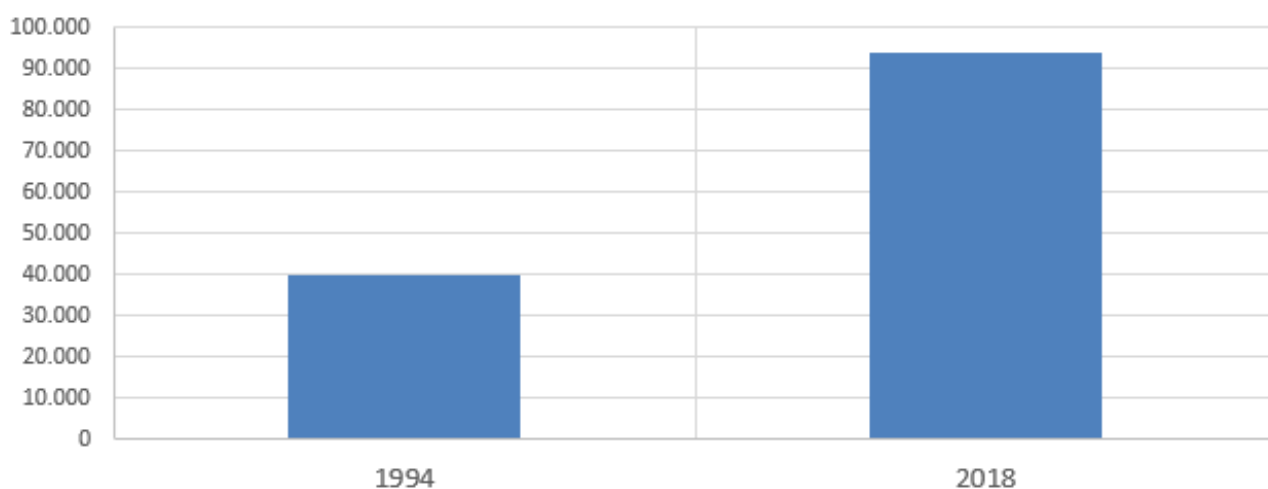
Quali sono state le cause della crisi di tale modello organizzativo?

Per dare una risposta a tale domanda occorre partire da un dato molto interessante rilevato dalle casse di previdenza ed assistenza dei ragionieri e dei dottori commercialisti relativo al numero degli iscritti.

Nella seguente tabella e nel “*Grafico 1*” vengono di seguito rappresentati il numero dei iscritti nel 1994 e nel 2018:

| Anno | Iscritti CNPR | Iscritti CNPADC | Totale |
|------|---------------|-----------------|---------------|
| 1994 | 23.670 | 16.190 | 39.860 |
| 2018 | 25.238 | 68.552 | 93.790 |

Grafico 1



Questo aumento esponenziale di iscritti (+235%) ha indubbiamente elevato la concorrenza tra i professionisti sul territorio nazionale riducendo, di fatto, il numero di clienti pro-capite.

La maggior concorrenza ha comportato, di conseguenza, una compressione dei fatturati e dall'estensione delle aree di competenza è derivato un aumento della domanda specialistica da parte della clientela. Entrambi questi fenomeni hanno determinato una significativa spinta per gli studi professionali ad organizzarsi secondo modelli più complessi, in grado di far fronte all'evoluzione del mercato e di lavorare secondo criteri aziendali di autonomia organizzativa e massima redditività.

Ma quali sono le modalità di aggregazione più praticate?

Sono sostanzialmente due le forme di aggregazioni fra professionisti che si sono sviluppate nel corso degli ultimi 20 anni.

Acquisizione/cessione dello studio professionale

La prima tipologia di aggregazione costituisce in realtà la naturale conseguenza del modello di operazione di acquisizione/cessione che si è sviluppato nell'ambito degli studi professionali. Nella prassi l'operazione di cessione di uno studio professionale si ispira alla necessità di realizzare e garantire la continuità fra la vecchia e la nuova gestione, con lo scopo di agevolare al massimo il subentro del professionista acquirente nei rapporti di prestazione d'opera professionale in essere con la clientela del cedente. Sulla base di tale premessa, l'operazione viene tendenzialmente strutturata come segue: permanenza quantomeno di un richiamo al brand del cedente, mantenimento della sede di svolgimento dell'attività, mantenimento dei rapporti di lavoro con i dipendenti, utilizzo delle medesime procedure operative e degli stessi tariffari, contrattualizzazione di un periodo di affiancamento/e canalizzazione della clientela da parte del cedente; frequenti accordi di collaborazione che consentano la permanenza del cedente nell'ambito dello studio. Pertanto, la cessione/acquisizione di uno studio professionale si realizza sostanzialmente, almeno in una prima fase, tramite l'aggregazione fra due strutture, in quanto la struttura operativa dello studio ceduto (titolare, personale, procedure e beni strumentali) viene incorporata dall'acquirente.

Fusione tra studi professionali

La seconda tipologia di aggregazione è costituita dalla fusione fra studi professionali e/o dalla stipula di contratti di rete fra professionisti. Il professionista più evoluto sente l'esigenza di crescere tramite la realizzazione di partnership che consentano di presentarsi al mercato tramite un'offerta strutturata e specialistica di prestazioni professionali. In questo caso, a differenza dell'operazione di acquisizione/cessione dello studio, la quale si sviluppa su binari predefiniti, i professionisti devono trovare accordi, non scontati, su molteplici questioni: scelta della struttura societaria/associativa, misura delle partecipazioni, governance, ripartizione degli utili, comunicazione al pubblico, marketing etc. Si tratta di una sfida complessa, nell'ambito della quale il professionista deve accettare di perdere sovranità sul suo studio e di condividere con altri colleghi oneri e onori inerenti l'esercizio dell'attività professionale. La difficoltà maggiore è di carattere culturale, in quanto il professionista deve accettare l'idea di

non essere più il dominus unico dello studio e di dover condividere con i suoi soci la governance, le strategie, la clientela. Affinché l'aggregazione non si riduca ad una mera condivisione di spazi priva di valore aggiunto, è necessario che i soci credano e lavorino ad un progetto unico, operando secondo criteri più aziendali rispetto al vecchio modello di studio professionale. Il professionista deve pertanto "sacrificare" una parte della sua sovranità, al fine di rendere conto della propria attività ai suoi soci. I soci dovranno approvare insieme il budget ed il bilancio, condividere struttura operativa e clientela. Tutto ciò richiede un importante impegno in termini di tempo ed energie.

I vantaggi dell'aggregazione tra professionisti

L'aggregazione tra professionisti consente di affrontare il mercato con una struttura più organizzata ed in grado di rispondere adeguatamente alla domanda sempre più variegata e specializzata formulata dalla clientela. Nell'ambito di una aggregazione i professionisti hanno la possibilità di ripartirsi le prestazioni secondo le loro rispettive inclinazioni, di crescere tramite un confronto continuativo con i colleghi, di ripartirsi responsabilità e rischi. In un tale contesto la digitalizzazione degli studi professionali costituisce un'opportunità di ottimizzazione dei processi operativi, di maggior visibilità nei confronti del mercato e di acquisizione di nuova clientela mediante le tecniche del web marketing. La digitalizzazione, pertanto, va vista come uno strumento che agevola il processo aggregativo fra studi, in quanto consente ed accelera l'integrazione fra le diverse strutture professionali.

Il ruolo dell'advisor nelle operazioni M&A di studi professionali

Il rischio maggiore in simili progetti è quello che emerga un'incompatibilità fra i soci inizialmente non verificata, che non vi sia sintonia progettuale ed operativa. Al fine di prevenire questo rischio è opportuno affidarsi a consulenti terzi specializzati in questa tipologia di operazioni, i quali accompagnino i professionisti nel percorso di aggregazione, fornendo gli adeguati modelli valutativi, contrattuali e negoziali per la chiusura dell'operazione. L'advisor terzo deve essere in grado di fornire ai professionisti dei modelli rodati di operazione di cessione/fusione di studi professionali, nell'ambito del quale il professionista venga assistito a 360 gradi in tutte le fasi dell'operazione: ricerca ed individuazione del partner adeguato; quantificazione del valore dei singoli studi; strutturazione dell'operazione tramite supporto civilistico/fiscale; redazione di tutta la contrattualistica comprensiva di statuti e regolamenti, gestione della negoziazione sino al closing dell'operazione.

L'intervento di un advisor terzo in questo tipo operazioni è fondamentale, in quanto i singoli professionisti, pur avendo a volte le competenze per coprire singole fasi dell'operazione, hanno assoluto bisogno di un soggetto terzo che dia impulso ed i giusti tempi al tutto, fornisca il modello adeguato al caso, cerchi la necessaria sintesi fra le esigenze delle parti e risolva, quale soggetto imparziale, ogni eventuale criticità che emerga nel corso delle trattative. Il fai da te è estremamente sconsigliato, in quanto esso difficilmente porta ad una concretizzazione dell'operazione e, quando questa si chiude, spesso risente di lacune in ambito

valutativo/contrattuale che ne pregiudicano il buon fine nel medio/lungo periodo.



Lorenzo Caltaneo, Commercialista. Golf Club Corimato, Como. Martedì ore 10:48.

“Ho deciso di cedere il mio studio professionale con MpO”

MpO è il partner autorevole, riservato e certificato nelle operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali:

Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati, Dentisti e Farmacisti.