

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Perché applicare un modello di gestione strategica alle aggregazioni tra professionisti?

di Barbara Marrocco di MpO & Partners



“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.*

Nei precedenti contributi pubblicati su EC News il 26/03 ([Lo Stato agevola le aggregazioni imprenditoriali, non quelle professionali](#)) e il 2/04 ([I professionisti devono acquisire la cultura dell'aggregazione](#)) abbiamo affrontato il tema della **cultura dell'aggregazione professionale** e dell'importanza della conoscenza dei processi aggregativi non solo per i singoli soggetti coinvolti, ma anche per i riflessi positivi che tali processi avrebbero sull'intero sistema produttivo sia dal punto di vista sociale che dal punto di vista economico.

Tralasciando le problematiche legate alle disparità di trattamento delle operazioni straordinarie che riguardano le aziende, rispetto a quelle che interessano gli studi professionali o, ancora, le carenze normative esistenti in ambito civilistico e fiscale in materia di aggregazioni e passaggio generazionale dei professionisti, l'intento del presente articolo è quello di evidenziare **l'importanza del valore delle attività professionali sia a livello individuale che nell'ambito dei processi aggregativi** e la necessità di implementare un **modello di gestione strategico delle stesse attività**.

Le **attività professionali** sono caratterizzate dalla prevalenza di **elementi immateriali**, principalmente correlati al **rapporto fiduciario cliente-professionista**, i quali costituiscono delle variabili critiche per il successo dell'attività stessa. Di conseguenza, tali risorse e capacità (come la **fidelizzazione dei clienti**, la **capacità e la motivazione di dipendenti e collaboratori**, i **sistemi informativi interni** e lo **sviluppo di procedure organizzative adeguate**), se adeguatamente gestite e organizzate, determinano **il successo dell'attività professionale**, nonostante permanga la difficoltà nell'assegnare un valore oggettivo alle stesse.

Se per un'attività professionale individuale è determinante gestire adeguatamente le risorse immateriali, **nell'ambito dei processi aggregativi è ancora più importante applicare un modello di gestione strategica al fine di identificare gli aspetti critici** che consentono all'intera

organizzazione di raggiungere un **valore superiore rispetto alla somma dei valori delle singole entità**.

Gli **elementi critici** possono essere, ad esempio, lo **sviluppo di relazioni commerciali** che consentono di mantenere la fiducia dei clienti esistenti e fidelizzare nuova clientela, l'introduzione di **servizi innovativi e/o servizi personalizzati in tempi rapidi**, la **qualificazione di dipendenti e collaboratori** per implementare miglioramenti continui nei processi interni, lo **sviluppo di tecnologie informatiche e sistemi informativi**.

Così come avviene nell'ottica di una **strategia a livello aziendale**, dunque, **anche nell'ambito delle attività professionali è necessario valutare attentamente i rischi legati a possibili carenze organizzative derivanti dalle operazioni di aggregazione**.

Dal punto di vista operativo, sull'esempio del **modello Balanced Scorecard** ideato da **Kaplan e Norton** negli anni 90, è necessario **chiarire gli obiettivi strategici e identificare i driver critici** al fine di creare un **modello condiviso dall'intera organizzazione** derivante dal processo aggregativo; assume fondamentale importanza il collegamento delle misure individuate e degli obiettivi definiti, favorendo la **comunicazione degli stessi e il dialogo a diversi livelli all'interno dell'organizzazione**.

Il processo strategico inizia con l'esplicitazione di una **visione condivisa che l'intera organizzazione intende raggiungere**.

Il processo di pianificazione e definizione degli obiettivi permette al soggetto risultante dall'aggregazione di **quantificare i risultati da raggiungere nel lungo periodo**, identificare i processi per raggiungere tali risultati e **stabilire degli obiettivi di breve periodo sia finanziari che non finanziari**. Il modello costruito secondo queste logiche permette agli amministratori di monitorare e regolare l'implementazione della loro strategia e, se necessario, di apportare cambiamenti fondamentali alla stessa.

I processi evidenziati risultano vitali per l'implementazione della strategia, ma in un ambiente dinamico, quale risulta essere quello attuale, sono insufficienti. In ambienti mutevoli, infatti, possono emergere nuove variabili che non erano previste al momento della definizione del piano strategico, mettendo in discussione le assunzioni iniziali.

Il sistema di gestione dovrebbe, pertanto, essere basato anche su una serie di **relazioni causa-effetto che derivano dalla strategia**, attraverso un **dialogo all'interno della struttura organizzativa** finalizzato a rivedere le condizioni del mercato, i servizi che si stanno offrendo ai clienti, il comportamento della concorrenza e le capacità interne.

Il risultato potrebbe essere quello di riaffermare la fiducia nella strategia iniziale ed eventualmente adeguare i *driver* laddove necessario, ma potrebbe anche essere quello di rivelare che è necessaria una strategia completamente nuova alla luce delle nuove conoscenze sulle capacità interne e sulle condizioni del mercato.

Il sistema di gestione così costruito non solo misura il cambiamento, ma favorisce il cambiamento.

Il successo (o il fallimento) **di un'attività professionale**, pertanto, non può essere misurato esclusivamente nel breve periodo con un modello finanziario, poiché con tale metodo è possibile misurare gli eventi del passato ma non sarà possibile individuare le **capacità di generare valore per il futuro**. E' necessario **programmare nel breve termine** e focalizzarsi sull'implementazione di una **strategia di lungo periodo**.

Non si tratta di raccogliere misure di performance finanziarie e non, senza un processo logico organizzato, ma è necessario **costruire un modello condiviso che permetta di tradurre in obiettivi concreti la visione strategica del soggetto risultante dal processo di aggregazione**.