

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Le aggregazioni professionali: strumento strategico per l'acquisizione di nuove risorse e competenze

di **Barbara Marrocco di MpO & Partners**



Tommaso Giannini, Commercialista, Università LUISS di Roma. Venerdì ore 11:00.

“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.

Nel contributo pubblicato su EC News il 21/05/2020 ([Perché applicare un modello di gestione strategica alle aggregazioni tra professionisti?](#)) si è evidenziata 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 per l'organizzazione delle stesse.

Si è già detto che le attività professionali sono caratterizzate dalla prevalenza di elementi immateriali e che tali **risorse e capacità** determinano il successo dell'attività, se adeguatamente gestite e organizzate.

Nel presente articolo si concentrerà l'attenzione sulle modalità di sviluppo, acquisizione e gestione delle risorse, quali fonti di profitto che possono influenzare, positivamente o negativamente, il successo di un'attività (si pensi alla **fidelizzazione dei clienti**, alla **capacità e alla motivazione di dipendenti e collaboratori**, ai **sistemi informativi interni** e allo sviluppo di **procedure organizzative** adeguate).

Per le imprese, in genere, le risorse e le competenze devono essere valutate sulla base di due criteri:

- **importanza delle risorse:** l'obiettivo ultimo non è solo quello di creazione di un vantaggio competitivo ma anche, e soprattutto, la capacità di mantenerlo nel tempo;
- **punti di forza e debolezza:** seppur di non facile realizzazione, la valutazione dei punti di forza e debolezza è correlata alla capacità di intuizione e di reazione rispetto ai concorrenti.

Così come per le imprese, anche per le attività professionali, a seguito della valutazione delle risorse disponibili e dei relativi punti di forza e debolezza, è possibile decidere di sviluppare

internamente le risorse mancanti o acquisirle dall'esterno.

Tali valutazioni risultano di fondamentale importanza quando è necessario gestire dei **cambiamenti** poiché dalla disponibilità di risorse e dalla rapidità di risposta nei confronti della clientela dipenderà la **capacità di reazione della struttura**, con conseguenti risultati in termini di vantaggio competitivo.

Spesso, in tali circostanze, la risposta ottimale ai cambiamenti esterni è costituita dalle **acquisizioni** e/o dalle **aggregazioni professionali**, valido strumento per dotarsi di risorse e competenze non disponibili o carenti nella struttura di riferimento.

Nello specifico, infatti, l'acquisizione di un'attività, che ha già sviluppato le risorse richieste, o l'aggregazione tra professionisti, tramite rapporti di collaborazione, risultano vantaggiose soluzioni e valide alternative rispetto al processo più lungo e complesso di sviluppo interno delle stesse.

In ogni caso, sarà necessario implementare un **sistema di gestione delle performance** che faciliti l'**integrazione delle competenze** tra la struttura acquirente e la struttura cedente o la gestione dei rapporti di collaborazione che si vengono a creare nelle aggregazioni.

Nella prassi, i sistemi di gestione delle performance evidenziano dei disallineamenti tra gli obiettivi di lungo termine e l'implementazione di un efficace sistema di controlli, da realizzare necessariamente con un sistema di monitoraggio nel breve termine.

Una soluzione a tale problematica è data dalla metodologia della **Balanced Scorecard**, la quale permette di integrare gli obiettivi finanziari con gli obiettivi strategici e offrire un insieme di obiettivi misurabili nell'ambito di quattro prospettive (economico-finanziaria, cliente, processi interni, apprendimento e crescita).

Rinviando a successivi contributi un approfondimento sulla metodologia citata e focalizzando l'attenzione sull'importanza delle risorse, si può affermare che il **coordinamento strategico delle risorse** disponibili sia l'essenza del buon funzionamento delle attività professionali soprattutto nelle ipotesi di ristrutturazione delle stesse tramite processi di acquisizione e/o aggregazione.

I sistemi di gestione delle performance spesso concentrano l'attenzione sugli elementi materiali e finanziari valorizzati nei bilanci, trascurando le risorse intangibili e non considerando le competenze organizzative delle strutture che emergono dai processi di riorganizzazione citati.

Al contrario, le **risorse intangibili** e le **competenze organizzative** sono alla base dello sviluppo e del mantenimento del **vantaggio competitivo**, attraverso lo sviluppo di competenze esistenti e l'acquisizione o la creazione di nuove capacità.

E' necessario, dunque, coordinare e valorizzare tali risorse attraverso strumenti che integrino misure finanziarie con misure non finanziarie, in modo da gestire gli obiettivi prefissati e il relativo grado di raggiungimento.