

## ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

### ***Motivazioni e ostacoli nelle operazioni di cessione e aggregazione di attività professionali***

di Goffredo Giordano di MpO Partners



Evento Gratuito "Le operazioni di cessione ed aggregazione di attività professionali"

**Giovedì 7 dicembre - ore 14:00 - DB Hotel, Verona.**

Si è tenuto il 24 novembre u.s. un interessante webinar organizzato da MpO & Partners dal titolo "*Motivazioni e ostacoli nelle operazioni di cessione e aggregazione di attività professionali*" che ha avuto quali relatori Goffredo Giordano (Dottore Commercialista) e Monica Bormetti (psicologa del lavoro).

Nel corso dell'evento si sono analizzate alcune dinamiche professionali e personali che si innescano nelle operazioni M&A tra professionisti.

#### **Cosa intendiamo per operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali?**

Si tratta di operazioni di aggregazione e cessione di attività per il cui esercizio è richiesta l'iscrizione ad un albo o a un collegio.

Nella prima parte del webinar si è affrontato non solo il tema relativo alla prassi in Italia delle operazioni M&A di studi professionali ma anche delle motivazioni e dei dubbi che sorgono ai professionisti che vogliono approcciarsi a tali operazioni.

#### **Che differenza c'è tra M&A aziendale e professionale?**

Soltanamente nelle operazioni M&A aziendale si sottoscrive un contratto preliminare subordinato alla realizzazione di una due diligence a seguito della quale si stipula l'atto di cessione e si paga il prezzo. A questo punto le parti vanno per la propria strada.

Questo "modus operandi" sarebbe praticamente impossibile nelle operazioni di studi professionali in quanto, una volta valutato il target, le parti iniziano un percorso assieme finalizzato alla canalizzazione della clientela, terminato il quale si dovrà andare a verificare quale parte della clientela abbia aderito a questo progetto e quindi determinare, alla fine del percorso, il valore effettivo della clientela trasferita.

E' chiaro, pertanto, che per trasferire attività professionali dovrà esserci un'attività di canalizzazione e quindi queste operazioni non potranno che esplicare i propri effetti in un arco di tempo. Questo è il concetto su cui si basano queste operazioni e l'elemento che le differenzia dalle operazioni M&A tradizionali.

Tecnicamente queste sono operazioni che possono essere definite a formazione progressiva ed esplicano i loro effetti non in un momento T0 ma in un arco di tempo.

Tutta la struttura dell'operazione è figlia di questo concetto.

Pertanto, anche la struttura finanziaria dell'operazione non potrà prevedere, a differenza delle operazioni M&A aziendali, il pagamento in un'unica soluzione ma un pagamento dilazionato legato all'effettivo trasferimento della clientela.

### **Continuità e riservatezza: due fattori di successo**

Un altro elemento, emerso dalla gestione di casi pratici, è la necessità di organizzare queste operazioni in un'ottica di continuità, evitando pertanto, sino alla fidelizzazione della clientela da parte del professionista acquirente, fattori traumatici di cambiamento che possano compromettere il buon esito dell'operazione.

Primo elemento di continuità è dato dalla permanenza del professionista cedente finalizzata alla canalizzazione del rapporto fiduciario. Ma da solo non basta.

Dare continuità vuol dire anche mantenere, nel limite del ragionevole, i rapporti di lavoro esistenti con collaboratori e dipendenti e, in alcuni casi e specie nelle grandi città, mantenere la sede dove viene svolta l'attività.

È importante che il cliente continui a dialogare con il professionista che è sempre stato suo riferimento, con i dipendenti che lo hanno quotidianamente assistito nella gestione operativa della propria attività e che continui a recarsi presso la sede dove era abituato ad andare. L'insieme di questi fattori determina la buona riuscita dell'operazione.

Un altro elemento molto importante è la gestione della riservatezza.

Infatti, così come è determinante che, prima della chiusura dell'operazione, nessun soggetto

(sia clienti che collaboratori e dipendenti) abbia notizia di quanto sta accadendo è di fondamentale importanza, una volta conclusa l'operazione, comunicare correttamente a tutti i soggetti coinvolti i termini dell'operazione. In linea di massima vale il principio per cui si deve trasmettere un'idea di continuità e non di frattura.

## **Quali sono le motivazioni che spingono i professionisti ad aggregarsi/cedere?**

Il fattore economico è l'unica motivazione?

Di sicuro è un elemento importante in questo tipo di operazioni ma da solo non basta.

Infatti, un'altra motivazione, non secondaria a quella economica, è la necessità di dare una risposta alle esigenze di natura esistenziale-professionale che in ciascuno di noi inevitabilmente emergono in determinati periodi della sua carriera professionale. A 30 anni, a 50 anni e a 65 anni la vita e la professione si presentano con luci e scenari diversi, ma tutte le età dovrebbero essere caratterizzate dal desiderio e dall'esigenza di ricercare soluzioni che migliorino la qualità della nostra vita, sia lavorativa sia più strettamente personale.

Pertanto, il motore vero che spinge all'aggregazione non è quello economico, ma quello legato al desiderio di migliorare la qualità della propria vita professionale e quindi anche personale

Infatti, in questo scenario c'è il professionista prossimo alla pensione (o che ha già maturato il diritto alla pensione) che non ha avuto la possibilità di pianificare il passaggio generazionale (internamente allo studio, familiare o meno che sia) il quale ha la necessità di pianificare nel medio termine l'uscita dall'attività professionale. Il suo desiderio non è solo quello di percepire una sorta di TFR di fine carriera ma anche di svolgere un'attività gratificante (e non full time), smarcarsi da attività gestionale e garantire continuità ai dipendenti e collaboratori.

Lo scopo di questo professionista è, in definitiva, quello di pianificare un'uscita graduale dalla professione, con i tempi giusti che consentano sia di metabolizzare la scelta sia di organizzare la sua vita futura, coltivando così interessi ed hobby personali.

Un'altra tipologia è il professionista a metà carriera che vuol cogliere l'opportunità di partecipare ad un progetto di più ampio respiro.

Anche in questo caso l'obiettivo di tali professionisti non è solo quello di incassare il corrispettivo per la cessione della clientela ma è anche quello di tornare a fare il consulente puro nei confronti di una platea più vasta di clienti ed avere l'opportunità di confrontarsi con decine o centinaia di colleghi.

Non da ultimo, garantire la continuità a dipendenti e collaboratori e smarcarsi dall'attività

gestionale dello studio.

**Quali sono gli effetti delle aggregazioni tra professionisti? Continua a [leggere qui](#)**