

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Cessare lo studio o pianificare il suo passaggio generazionale?

di **Giangiaco Buzzoni di MpO & Partners**

Convegno di mezza giornata - EVENTO GRATUITO

LE OPERAZIONI DI CESSIONE ED AGGREGAZIONE DI ATTIVITÀ PROFESSIONALI

STP un mezzo per crescere

Evento accreditato ODCEC e CDL - Scopri le sedi



Il passaggio generazionale è un problema comune a qualsiasi tipo di attività, professionale o imprenditoriale che sia. **Nell'ambito professionale tale problematica può acuirsi:**

- **Spesso lo studio si identifica nella persona del Dominus** in quanto egli ricopre contemporaneamente tutti e tre i ruoli, tipici delle realtà aziendali: proprietà, management e produzione. Il professionista non è solo il proprietario dello Studio, ma lo gestisce, lo organizza e intrattiene rapporti con la clientela. **È quindi una figura chiave, le cui conoscenze, competenze, creatività e capacità di relazione sono fondamentali e difficilmente sostituibili.**
- **Non sono poi sufficienti le sole competenze manageriali e tecnico/professionali**, in quanto le professioni intellettuali sono caratterizzate da un rapporto fiduciario diretto ed intenso tra il Professionista ed i suoi clienti. Nella gestione del passaggio generazionale, occorrerà quindi individuare un soggetto che abbia anche **le caratteristiche personali, reputazionali ed umane che permettano il trasferimento di questo rapporto fiduciario.**
- Infine, **spesso gli Studi sono realtà familiari**, in quanto coinvolgono la moglie/marito o i figli del Dominus, i coniugi dei figli del Dominus ecc., e quindi ci troveremo di fronte a **problematiche tipiche delle aziende familiari, sia nella normale gestione sia, soprattutto, nella fase successoria.**

Nel contesto professionale si hanno dunque 3 livelli di difficoltà: quello, comune a qualsiasi attività imprenditoriale, del passaggio generazionale, la presenza di un forte legame fiduciario con i clienti e le problematiche tipiche delle attività familiari. **È quindi un processo complesso, tanto che a volte i Dominus decidono di non gestirlo e cessare lo Studio, ma a quale prezzo?**

Innanzitutto, **si rinuncia al valore dello Studio.** Gli studi professionali sono trasferiti a prezzi che oscillano intorno a 1-1,5 volte il fatturato (dati MpO centro studi), quindi si tratta di importi rilevanti, che costituiscono una sorta di **TFR di fine carriera** o, nel caso di professionisti

più giovani, il **capitale da reinvestire in un nuovo progetto**.

La monetizzazione dello Studio può essere anche uno strumento utile per risolvere il problema della **liquidazione del TFR dei dipendenti o eventuali problemi di sovraindebitamento** creati negli anni.

Non va scordato, inoltre, che una buona gestione del passaggio generazionale garantisce **il mantenimento di dipendenti e collaboratori, la continuità della prestazione ai clienti, il mantenimento del brand, in buona sostanza di tutte le conoscenze e competenze sviluppate dal Dominus negli anni, che altrimenti andrebbero perse**.

Il ricambio generazionale rappresenta infine un'opportunità per **sviluppare nuove competenze e rilanciare lo Studio**.

Quindi, **come gestire la complessità del passaggio generazionale?**

Innanzitutto, è necessario che **il Dominus ragioni nell'interesse dello Studio, della sua continuità e del suo successo e che si preoccupi per tempo di capire quali saranno le persone giuste da arruolare e le strategie adeguate da perseguire**.

Con riferimento alla "psicologia" del Dominus, Ernesto J. Poza ha individuato **6 stili di uscita del CEO (Chief Executive Officer)** che possono essere estesi anche ai Dominus di studi professionali:

- **Monarchi**: non lasciano finché non sono costretti, immaginano che nessuno potrebbe mai essere all'altezza di sostituirli;
- **Generalisti**: lasciano l'ufficio con riluttanza e tramano il ritorno, sperando che la nuova generazione si riveli inadeguata;
- **Ambasciatori**: consentono ad altri di conoscere lo Studio, imparare e poi di gestirlo, mantengono compiti "diplomatici" e di rappresentanza;
- **Governatori**: guidano per un periodo preciso limitato, si assicurano che il successore sarà addestrato e pronto;
- **Inventori**: capiscono che devono lasciare e vanno ad assumere posizioni chiave in altre aziende/studi;
- **Zar di transizione**: approccio simile alle prime due categorie ma gestiscono il processo di successione, fornendo una leadership attiva durante tale fase.

I monarchi e i generali sono i peggiori nemici di un processo di ricambio generazionale e di successione, mentre gli altri stili di uscita consentono che una transizione ordinata possa essere pianificata ed eseguita.

Il primo passo consiste [continua a leggere qui](#)