



La continuità operativa nelle aggregazioni di studi professionali: principi e prassi

di MpO & partners

Nel contesto italiano, le aggregazioni tra studi professionali, avviate attraverso la fase preliminare di cessione o acquisizione dello studio, si basano sul concetto di continuità operativa. Data la natura intrinsecamente fiduciaria del legame tra professionista e cliente, è cruciale che qualsiasi trasferimento o condivisione di tale legame avvenga in modo graduale e ponderato: è essenziale che i clienti interpretino l'operazione non come una mera transazione commerciale di un "portafoglio clienti", ma piuttosto come un rafforzamento dello studio, arricchito dall'arrivo di nuovi professionisti, energie rinnovate e, spesso, servizi aggiuntivi.

È indispensabile mantenere, per un periodo adeguato affinché l'aggregatore possa sviluppare nuovi legami fiduciari con i clienti, la struttura dello studio il più invariata possibile, garantendo così la massima continuità gestionale. Questo approccio si riflette in tutti gli accordi contrattuali, diventando il pilastro su cui si basa il successo dell'intera operazione di aggregazione.

La continuità operativa, in particolare, può riguardare: l'affiancamento prestato dal Dominus cedente, lo staff e le procedure, i tariffari, la sede fisica dello studio.

Di seguito verrà discussa ciascuna componente, con anche alcune statistiche basate sulle ultime 100 operazioni di acquisizione o aggregazione di studi di Commercialisti e Consulenti del Lavoro gestite da MpO&Partners fino al 31/12/2022.

- Affiancamento prestato dal Dominus cedente.

L'affiancamento rappresenta l'elemento di continuità più importante nelle operazioni di aggregazione di studi professionali in quanto è fondamentale per assicurare la continuità del rapporto fiduciario tra lo studio e i suoi clienti (così come riconosciuto anche dalla sentenza n. 2860/2010 della Corte di Cassazione). Il Dominus cedente gioca infatti un ruolo cruciale nell'introdurre l'aggregatore ai clienti, assicurando che la transizione sia percepita non come una vendita, ma come un potenziamento dello studio. L'affiancamento, inoltre, non consente solo all'aggregatore di costruire nuovi legami fiduciari con i clienti ma stabilisce anche le fondamenta per un'integrazione armoniosa, che tocca anche gli altri elementi di continuità.



Dall'analisi delle ultime 100 operazioni gestite da MpO mostra che non vi sono state operazioni senza affiancamento e che nell'80% dei casi l'affiancamento ha avuto una durata di 12 mesi, estendendosi fino a 36 mesi in situazioni specifiche.

- Staff e procedure.

Il rapporto fiduciario con i clienti non si costruisce solo attorno alla figura del Dominus, ma può estendersi anche ai suoi dipendenti e collaboratori. Essendo poi lo staff il "motore" dello studio, da esso dipendono le procedure con cui esso si interfaccia e lavora quotidianamente con i clienti. I clienti si sono abituati a interagire con il personale dello studio; pertanto, in questo periodo di cambiamento, sarebbe imprudente modificare queste abitudini consolidate.

La conservazione quasi integrale del team dello studio aggregato è quindi essenziale per realizzare una continuità gestionale efficace. Eccetto in casi particolari, come quando i costi del personale superano i limiti di sostenibilità, un professionista aggregatore di successo tende a non alterare il team che ha contribuito alla fidelizzazione della clientela e allo sviluppo delle attività dello studio fino a quel momento. La domanda sorge spontanea: fino a quando è consigliabile mantenere inalterata la struttura operativa dello studio? Non c'è una risposta univoca o un lasso di tempo prestabilito, ma una linea guida potrebbe essere "finché l'aggregatore non sia riuscito a stabilire un solido rapporto fiduciario con i clienti". Raggiunto questo obiettivo, sarà possibile per l'aggregatore implementare gradualmente le proprie politiche e prendere le decisioni ritenute più adatte per ottimizzare l'organizzazione.

Questi principi sono ben rappresentati dal campione di operazioni analizzato: non vi sono operazioni che hanno comportato una sostituzione dell'organico e in circa 1 operazione su 2 vi è stato anche l'accollo del TFR maturato dai dipendenti.

- Tariffari.

La stabilità dei tariffari rappresenta un altro aspetto fondamentale della continuità gestionale nelle aggregazioni tra studi professionali. Mantenere invariati i tariffari esistenti è cruciale non solo per rispettare il principio di continuità ma anche per preservare la fiducia e la soddisfazione della clientela durante il processo di transizione. Un'improvvisa modifica dei costi dei servizi potrebbe infatti essere percepita negativamente dai clienti, minando la percezione di stabilità e affidabilità dello studio.

Integrare nei tariffari considerazioni strategiche, attraverso l'introduzione di nuovi servizi o specializzazioni portate dai professionisti aggregati, può invece offrire ulteriori opportunità di valorizzazione dello studio senza stravolgere la struttura preesistente. Questo approccio consente di bilanciare l'innovazione con la continuità, offrendo ai clienti il meglio di entrambi



gli aspetti.

- Sede fisica dello studio.

La sede fisica di uno studio professionale, benché non sia il principale fattore di fidelizzazione della clientela, gioca un ruolo non trascurabile nella percezione di continuità e stabilità. Un cambiamento repentino nella localizzazione dello studio, in concomitanza con una cessione o aggregazione, potrebbe trasmettere ai clienti un senso di discontinuità, contraddicendo l'obiettivo di una transizione graduale e ben gestita dei rapporti professionali.

Pertanto, eccetto in circostanze particolari legate alle dimensioni ridotte dello studio o a un numero limitato di clienti, la prassi comune è di non modificare la sede per un periodo iniziale significativo, che si estende solitamente per alcuni anni. Questa scelta si basa sul desiderio di preservare un elemento di familiarità per i clienti e di minimizzare qualsiasi potenziale impatto negativo sulla loro percezione dello studio.

Inoltre, spesso l'aggregatore, specialmente se basato in un'altra città, esprime specificamente il desiderio di mantenere l'unità immobiliare originale dove si svolge l'attività professionale.

Il campione di operazioni analizzato conferma questa tendenza: in quasi 8 operazioni su 10 l'immobile originale dello studio è stato mantenuto.

In conclusione, dopo un periodo iniziale di transizione, durante il quale si consolidano i nuovi rapporti fiduciari, l'acquirente avrà la flessibilità di riorganizzare lo studio secondo la propria visione, ottimizzando le operazioni e introducendo innovazioni, ma il successo dell'operazione di aggregazione tra studi professionali dipende essenzialmente dal mantenimento della continuità operativa, che si riflette nell'affiancamento del Dominus cedente, nella coesione dello staff, nella stabilità dei tariffari e nella sede dello studio.



CEDI IL TUO STUDIO PROFESSIONALE CON MPO

