



ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Navigare la transizione generazionale negli Studi Professionali

di MpO & partners

La transizione generazionale rappresenta una sfida universale per le attività, sia nel settore professionale che imprenditoriale. Particolarmente nel contesto professionale, questa sfida si intensifica per vari motivi:

- nello studio professionale il *Dominus* non è solo un socio di capitale, o solo un amministratore, ma è contemporaneamente proprietà, management e, quasi sempre, partecipa anche alla produzione. La sfida di sostituire una figura così poliedrica non risiede solo nella difficoltà di replicare un singolo ruolo, ma nell'arduo compito di trovare un successore che possa rivestire tutte queste funzioni con la stessa efficacia, un'impresa decisamente più complessa;
- oltre alle competenze gestionali e tecniche, le professioni intellettuali richiedono un legame fiduciario forte e diretto tra il professionista e i suoi clienti. Identificare un successore comporta quindi trovare una persona che possieda non solo le competenze professionali ma anche le qualità personali e reputazionali necessarie a mantenere questo rapporto fiduciario;
- frequentemente, gli studi professionali sono imprese familiari, coinvolgendo familiari stretti del *Dominus*. Ciò introduce complessità aggiuntive tipiche delle imprese familiari, sia nella gestione quotidiana sia nelle dinamiche di successione.

Nel contesto professionale emergono, dunque, tre distinte difficoltà:

1. la prima consiste nel gestire il passaggio generazionale non di una figura chiave ma del pilastro dello studio;
2. la seconda riguarda il mantenimento di un rapporto fiduciario solido e personale con i clienti, essenziale nelle professioni intellettuali;
3. infine, la terza deriva dalla natura spesso familiare degli studi professionali, che porta con sé le complessità tipiche della gestione e della successione in un'impresa familiare.

Affrontare il passaggio generazionale è, quindi, un processo complesso che, quando trascurato, può portare i *Dominus* a considerare la chiusura dello Studio, con significative conseguenze economiche e strategiche.

Evitare di gestire questa transizione significa rinunciare al valore intrinseco dello Studio, che



può essere quantificato in circa 1-1,5 volte il fatturato, secondo le stime di MpO centro studi. Questo valore rappresenta non solo un'importante liquidazione di fine carriera per i professionisti più anziani ma anche un capitale cruciale per quelli più giovani che desiderano investire in nuove iniziative.

La vendita dello Studio, inoltre, non solo offre una soluzione per la liquidazione del TFR dei dipendenti e per eventuali problemi di sovraindebitamento accumulati nel tempo, ma rappresenta anche una strategia per preservare il valore creato dal *Dominus*. Una transizione ben gestita assicura la continuità operativa, la conservazione del personale e dei rapporti con i clienti, oltre a mantenere vivo il brand e l'eredità di conoscenze e competenze sviluppate.

Infine, il rinnovamento generazionale può essere visto come un'occasione per iniettare nuove energie nello Studio, promuovendo lo sviluppo di competenze aggiornate e dando nuovo slancio all'attività.

Quindi, come gestire la complessità del passaggio generazionale?

1. Visione lungimirante

È fondamentale che il *Dominus* adotti una visione lungimirante, focalizzata sul futuro dello Studio, sulla sua continuità operativa e sul suo successo a lungo termine. La priorità è comprendere in anticipo chi saranno i candidati ideali e quali strategie implementare per garantire una transizione efficace.

Il processo inizia, quindi, con la consapevolezza del *Dominus* riguardo l'importanza del passaggio generazionale.

2. Selezione del successore

Il passo successivo è la selezione del successore, che potrebbe essere un membro della famiglia, un collaboratore interno allo Studio o una figura esterna, non legata né alla famiglia né all'organizzazione.

Considerando la successione familiare, in un contesto aziendale tradizionale, se il successore designato non dovesse essere all'altezza, è possibile mantenere la proprietà dell'impresa affidando la gestione a un manager esterno. Tuttavia, negli studi professionali, questa opzione è meno fattibile: sebbene alcune realtà professionali più strutturate, nate da processi di acquisizione o aggregazione, ammettano la figura del socio di capitale, queste rappresentano un'eccezione nel panorama italiano, dominato da numerosi studi individuali dove capitale e gestione coincidono.



Di conseguenza, in assenza di eredi familiari adeguati, per carenza di competenze nella gestione clienti, nell'organizzazione dello studio, o in ambito professionale, la ricerca si orienta verso l'esterno, puntando su collaboratori interni o colleghi. In queste circostanze, è cruciale esplorare il più ampio ventaglio possibile di candidati per identificarne uno che eccella sia sul piano umano che professionale, seguendo una prassi simile a quella adottata dalle aziende nella selezione di un *manager* per la successione. Peraltro, anche nel caso di una fattibile successione familiare, è consigliabile considerare candidati esterni, incontrando diversi professionisti per ampliare le opzioni e incrementare le possibilità di trovare il candidato più idoneo.

3. Valutazione dello studio

Successivamente, sarà essenziale valutare accuratamente il valore dello Studio, sia in contesti familiari – per evitare disuguaglianze nell'asse ereditario o dividere equamente lo Studio tra i familiari – sia in situazioni con professionisti esterni, per stabilire un prezzo di mercato equo per entrambe le parti.

È fondamentale che questa valutazione durante il passaggio generazionale si fonda su criteri oggettivi, evitando quanto più possibile giudizi soggettivi, soprattutto quando il successore appartiene alla sfera familiare. Per garantire l'imparzialità delle stime, oggi si possono utilizzare metodologie avanzate e rigorose, come l'analisi di regressione. Questo approccio, basato sui multipli di transazioni comparabili ottenuti tramite analisi di regressione, permette di definire con precisione e obiettività il valore economico dello Studio, riducendo o eliminando il rischio di contenziosi futuri (Per chi desidera approfondire, è disponibile uno studio specifico intitolato *"Exploring Market Multiples Accuracy for Professional Practices: Sales is the Value Anchor but Profitability and Location Matter Too"*, pubblicato sul *Journal of Management & Governance*).

4. Assistenza di un consulente esterno

Durante la ricerca del successore, la valutazione dello Studio e la fase contrattuale, è consigliabile che il *Dominus* si faccia assistere da un consulente esterno, che può offrire un supporto chiave nel gestire il passaggio generazionale. Un vantaggio notevole è la maggiore possibilità di identificare il candidato ideale, grazie all'accesso a un ampio portafoglio di potenziali interessati, unitamente alla valutazione imparziale e obiettiva del valore dello Studio.

È essenziale, inoltre, mantenere la massima riservatezza su tutto il processo successoriale, sia



internamente con dipendenti e collaboratori, sia esternamente con clienti e concorrenti. Questo si ottiene preparando dossier anonimi sullo Studio, da condividere con i professionisti potenzialmente interessati all'acquisto o all'aggregazione, procedendo alla divulgazione completa solo dopo aver ricevuto una manifestazione d'interesse concreta e la firma di un accordo di non divulgazione (NDA).

In sintesi, una gestione efficace e lungimirante del passaggio generazionale negli studi professionali non solo previene la dissoluzione del valore accumulato ma segna anche l'inizio di una nuova era di innovazione e crescita, garantendo la continuità e il successo dello studio nel tempo.

+++
+++
+++

CEDI IL TUO STUDIO PROFESSIONALE CON MPO

+++