

AGGREGAZIONI, IL PESO DELLA CULTURA

di Alessandro Siess

Il mercato dei liberi professionisti va verso la creazione di network che uniscono più specializzazioni. Ma per processi efficaci e che durino nel tempo bisogna avere la giusta preparazione. Una formazione che Ordini e Associazioni potrebbero aiutare a diffondere

Si è più volte detto che l'aggregazione è diventata una strada obbligata per gli studi professionali che guardano oltre il superato modello di studio mono-professionale. Un passo strategico che ha come obiettivo quello di portare negli studi nuove competenze e, talvolta, anche con l'intento di generare economie di scala per essere più forti e affrontare a testa alta i competitor internazionali. Un trend destinato a rafforzarsi alla luce della crisi che stiamo attraversando, ma per operazioni di successo, destinate a durare nel tempo, occorre fornire informazioni utili sulle forme di aggregazione possibili e sensibilizzare i professionisti sulle potenzialità di tali processi aggregativi.

Una lente sulle aggregazioni

Il tema delle aggregazioni tra studi professionali presenta infatti diverse sfaccettature. Pochi professionisti, per esempio, sono consapevoli del fatto che il contrat-

to di cessione/acquisizione di uno studio professionale, pur essendo caratterizzato, in primis, da una valorizzazione dello studio acquisito (aggregato) e dal pagamento di un prezzo a favore del professionista cedente, si inserisce a pieno titolo nell'ambito della più ampia famiglia dei contratti di aggregazione fra professionisti, in quanto l'integrale perfezionamento dell'operazione si concretizza tramite la realizzazione di un percorso aggregativo, che interessa sia i titolari (aggregatore ed aggregato) sia le strutture operative che fanno capo ai medesimi.

La natura aggregativa dell'operazione emerge in modo chiaro dalla sua struttura, che viene costruita su due pilastri portanti: l'attività di affiancamento/canalizzazione della clientela e la continuità gestionale dello studio.

I professionisti, spesso, non hanno una conoscenza adeguata di questi due capisaldi, di come vadano contrattualizzati,



organizzati ed attuati, né conoscono le tecniche di formalizzazione e funzionamento delle clausole connesse ad essi (si pensi alla clausola di verifica del passaggio della clientela e di eventuale adeguamento del prezzo). Di conseguenza è facile che il professionista non riesca a cogliere le importanti opportunità che offre per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Riconoscere le potenzialità

Ma le complessità dei processi aggregativi riguardano anche le loro finalità che dipendono da mille fattori spesso legati anche all'età anagrafica dei professionisti coinvolti. Elementi che vanno presi in considerazione nel momento in cui si decide di fare questo importante passo. Nell'ambito delle operazioni di cessione degli studi professionali, infatti, il fattore economico è importante, ma non costituisce l'unica motivazione che muove le parti. A 30 anni, a 50 anni e a 65 anni la vita e la professione si presentano da angolazioni diverse, ma tutte le età sono caratterizzate dal desiderio di ricercare soluzioni che migliorino la qualità della nostra vita, sia lavorativa sia più strettamente personale. Un professionista vicino all'età pensionabile, per esempio, ha la necessità di pianificare nei prossimi 5-10 anni il passaggio generazionale del suo studio, di individuare soluzioni che consentano di privilegiare la qualità della sua vita, avere tempo da dedicare

anche ad altro oltre che alla professione, smarcandosi dall'attività gestionale e ritagliandosi un ruolo all'interno della struttura che lo gratifichi, ma non lo assorba completamente, mantenendo un reddito adeguato al suo standard e tutelando il posto di lavoro del personale dello studio. Nel suo caso la motivazione economica, sebbene importante, costituisce solo uno degli elementi che attivano il progetto. Analogo discorso potrebbe essere fatto per il professionista "cinquantenne" che decide di aderire a un progetto aggregativo che preveda la cessione iniziale del suo studio. Questi professionisti godono di ottimi redditi e non possono che essere soddisfatti di quanto hanno realizzato. Nel loro caso la cessione dello studio è legata alla consapevolezza che hanno raggiunto il loro limite, più di così non possono crescere, ma allo stesso tempo si accorgono che la macchina che hanno costruito è molto impegnativa da guidare, in quanto li costringe a occuparsi di tutto: amministrazione, gestione dei dipendenti/collaboratori, relazioni con i clienti, esecuzione delle prestazioni professionali più complesse ed impegnative. Da qui la loro esigenza di entrare a far parte di strutture più grandi, guidate da colleghi con mentalità imprenditoriale, interessati sì ai loro clienti, ma che pongono quale condizione essenziale la permanenza a lungo termine del professionista aggregato all'interno della struttura.