SOMMARIO

Premessa e motivazioni del libro

Introduzione

Parte 1 - M&A

Il contesto attuale e la ricerca di competitività 8
Che cosa sono le operazioni straordinarie tra studi 11
Gli Studi sono pronti per le operazioni di M&A? 14
Quali sono le motivazioni per valutare un'operazione straordinaria? 17
Dotare gli Studi di un controllo di gestione e un sistema di pianificazione e controllo efficace 24
Le ASA 30
I clienti dello Studio 32
Il Timesheet Tradizionale 37
Da timesheet a Pianificazione e Controllo 40
Stato avanzamento lavori – I processi 43
I fattori critici nel processo di M&A 45
I collaboratori 46
I clienti 48
I soci 48
Le competenze 49
Il piano di sviluppo dello studio 50
Ricerca di nuovi clienti 51
L'appuntamento e le fasi dell'appuntamento 52
La gestione del parco clienti 53
Che cos'è un Advisor? 55
Conclusione 61

Parte 2 - Aspetti contrattuali e fiscali - Valutazione

La prassi 64
Struttura e contrattualistica delle operazioni 65
Finalità ed effetti 67
Scenario normativo 69
Gli aspetti di natura contrattuale 74
Fase della trattativa 75
Un esempio: la certificazione ISO 9001 per studi professionali 77
Causa ed oggetto del contratto 78
Peculiarità individuabili dal contratto 79
Alcune soluzioni statuarie nel caso di STP, realtà associative o società commerciali 82
Gli aspetti di natura fiscale 85
Trattativa 86
Contratto preliminare e caparra confirmatoria - Contratto definitivo 87
Cessione dei cespiti e delle immobilizzazioni materiali 89
Cessione delle componenti immateriali (es. marchio) 91
Cessione della clientela 93

Assunzioni di obblighi (es. patto di non concorrenza) 95
Apporto gratuito di clientela 96
Conferimento dello studio in STP 97
Trasformazione dello studio associato in STP 98
Valutazione dello studio e metodologie 99
Pre-valutazione e scelta del metodo 100
Metodo patrimoniale 103
Metodo reddituale 106
Metodo misto patrimoniale - reddituale 108
Metodo finanziario basato sui flussi 111
Metodo finanziario basato sui multipli 112
Valutazioni in sintesi 115

Premessa e motivazioni del libro

Alcuni mesi prima di avviare la scrittura di queste pagine ho ricevuto una telefonata da Sistema Ratio per proporci di collaborare alla stesura di un libro sulle operazioni straordinarie tra studi professionali, dopo quello scritto l'anno scorso: "Lo Studio nell'Era Digitale". Io sono Lorenzo Losi, amministratore e socio fondatore di BDM Associati, magari hai letto qualche mio articolo su Ratio Quotidiano o hai visto qualche mio webinar formativo sulle tematiche di gestione dello studio.

BDM Associati è specializzata nell'organizzazione e nello sviluppo degli studi professionali, ne seguiamo oltre 300 ogni anno in tutt'Italia, ed il motivo per cui siamo stati coinvolti è perché vogliamo dare un taglio un po' diverso alla tematica, un taglio che faccia leva su un'esperienza concreta e dimostrata.

Quello delle operazioni straordinarie tra studi è un ambito molto interessante e articolato che negli ultimi anni ha acquisito sempre maggiore rilevanza, specialmente perché viene considerato da tanti come una strada concreta per fare fronte alla crisi di settore. Eppure, se pur mi troviate d'accordo sull'interpretare una struttura grande ed organizzata come meglio preparata per cogliere le opportunità e affrontare le sfide del futuro, non sono così convinto che avere una struttura grande ed organizzata sia la conseguenza di un'operazione di questo tipo. Infatti, mettendo insieme due studi disorganizzati difficilmente si otterrà qualcosa di diverso, proprio come mettendo insieme due professionisti con mentalità da "studio piccolo" difficilmente si otterrà un Board capace di promuovere la crescita.

L'organizzazione, la mentalità imprenditoriale, le logiche legate allo sviluppo sono conseguenza di un approccio aziendale alla gestione dello studio, che è frutto di un ripensamento del proprio ruolo sul mercato, delle dinamiche con cui si governa l'attività e infine della concezione del rapporto con il cliente.

Sono ormai diversi anni che lavoro con gli studi professionali nel gestire la delicata transizione da "studio governato con logiche storiche" a studio governato con numeri e consapevolezza e da questa esperienza scaturisce la lente con cui ho analizzato la tematica oggetto del libro.

Infatti, è per questo che ho voluto dare al testo un taglio sì mirato ad esplorare le operazioni straordinarie, ma anche teso a spiegare come far funzionare uno studio oggi. A questo fine, parlo di un percorso "preliminare" di riorganizzazione che possa essere sia un percorso preparatorio e graduale per arrivare ad un'operazione straordinaria, sia la strada per rigermogliare in autonomia. Trovo infatti che il miglior modo per prepararsi a questo genere di operazioni sia arrivare nella miglior forma possibile all'ora X e soprattutto arrivarci per una scelta deliberata, ossia non perché non si sono trovate migliori alternative, ma perché tra tutte le alternative possibili si valuta l'operazione straordinaria come la più opportuna in quel momento.

Cristiano Corghi si occuperà poi, nella seconda parte del libro, di esplorare gli aspetti legali e fiscali delle operazioni straordinarie per fornire anche la parte più tecnica di questo argomento.

È con grande piacere che abbiamo detto di sì a questa collaborazione editoriale e spero che il risultato sia di valore per il lettore.

Prima di iniziare con le prossime pagine, voglio anche farti i complimenti perché non tutti troveranno il tempo di sfogliarle e questo già ti rende speciale.

Centro Studi Castelli S.r.l. - *Riproduzione vietata* - Aggiornato al 5.10.2022

Introduzione

Le operazioni straordinarie tra studi sono un fenomeno di sempre maggiore attualità nel panorama italiano.

Le motivazioni sono molteplici e spaziano dalla rilevanza che tali operazioni hanno nella realizzazione del disegno di espansione di alcuni grandi studi, all'importanza di questa strada per la continuità di alcune realtà, fino alle considerazioni di competitività che portano tanti professionisti a chiedersi se possano "stare meglio" in una realtà più grande e strutturata.

Sono quesiti legittimi, specialmente in un contesto competitivo che negli ultimi anni è cambiato profondamente, spronando ogni professionista a farsi domande su come realizzare la propria ambizione o come difendere una posizione faticosamente acquisita negli anni, che oggi viene messa in discussione da logiche di mercato non semplici da controllare.

Le operazioni straordinarie possono quindi essere un elemento dello sviluppo dello studio, ma è importante conoscere meglio il tema, le opportunità e le difficoltà collegate, soprattutto per chi non ha mai fatto un'esperienza di questo tipo e la stesse in qualche modo valutando.

L'obiettivo di questo libro è proprio fare luce su un mondo interessante e che offre opportunità concrete per esigenze tipiche di strutture professionali mature, ma che, se non adeguatamente compreso, rischia da un lato di essere preso con troppa leggerezza, mentre dall'altro di spaventare al punto di posticipare indefinitamente dei ragionamenti che vanno fatti con le dovute tempistiche.

Altro obiettivo delle prossime pagine, non meno importante del precedente, sarà quello di capire come far funzionare uno studio professionale oggi. Questo tema, seppur trattato in modo sintetico rispetto alla sua vastità, è fondamentale sia per chi deve affrontare un'operazione straordinaria con massima soddisfazione, sia per chi l'ha già imbastita e vuole fare sul serio.

Infine, desidero condividere con voi le mie riflessioni e il mio pensiero (forse un po' in controtendenza) sulle operazioni straordinarie tra studi: io ritengo che, seguendo le logiche di una corretta gestione, gli studi possono sopravvivere e prosperare anche da soli. Voglio infatti sfatare il mito secondo cui il futuro è solo degli studi grandi e fondersi è indispensabile, io non ci credo. Se sei il titolare di uno studio che vuole andare avanti da solo, ti chiedo di aiutami a dimostrare quanto appena affermato: per farlo, devi dedicare la giusta attenzione alla gestione, seguendo le logiche spiegate più avanti, perché è questo il cavallo su cui puntare.

A cura di Lorenzo Losi

Parte 1

M&A

a cura di Lorenzo Losi

Capitolo 1

Il contesto attuale e la ricerca di competitività

Il contesto in cui gli studi professionali operano oggi è fortemente mutato rispetto ad alcuni anni fa, quando un concorrere di fattori ambientali aveva creato il clima perfetto per lo sviluppo rigoglioso degli studi. Fino al 2008/2010 l'economia generalmente in crescita determinava un effetto di "alta marea" che aiutava anno dopo anno gli studi e le aziende a svilupparsi. Quando c'è l'alta marea è più semplice veleggiare perché la maggior parte degli ostacoli risulta ben al di sotto del livello di navigazione. Tuttavia, quando la marea si è abbassata, questi scogli sono emersi, rendendo evidenti tutti quegli errori di impostazione che anni prima potevano essere ignorati in quanto pienamente compensati da altre situazioni più premianti.
Innanzitutto, economia in crescita significava tessuto imprenditoriale attivo e dinamico, capace di rimpolpare i forzieri degli studi grazie a richieste ulteriori da parte dei clienti, operazioni straordinarie e, più in generale, un effetto positivo del passaparola che "statisticamente" faceva sì che con una certa frequenza si presentasse il nuovo cliente alla porta per farsi affiancare dallo studio. In questo contesto il prezzo non era "IL PROBLEMA" e quindi gli studi potevano assestarsi su onorari più alti senza doversi preoccupare dell'effetto negativo che questo poteva avere sulla domanda. I confronti tra preventivi infatti erano rari e il cliente aveva una migliore interpretazione, quasi una reverenza, nei confronti del professionista, la cui opinione aveva valore finale. Oggi, con le informazioni reperibili su Media tradizionali e Social, con le ricerche su Google e con le preziose informazioni acquisite al bar, dalla parrucchiera o dal tipico "cugino" o amico tuttologo, il cliente non ha più il dovuto rispetto per l'opinione realmente informata del professionista.

Oggi sembra che nulla sia rimasto di quei tempi. I clienti nuovi atterrano in studio sempre più di rado, chiedono il prezzo migliore possibile per le prestazioni necessarie e poi sommergono lo studio di richieste. Questo equilibrio è difficile da gestire perché il prezzo basso presuppone un servizio più contenuto per realizzare margine, ma spesso questo non è possibile. Infatti, il cliente chiede, e chiedendo riceve, un po' per impostazione storica dello studio, un po' per necessità (cosa facciamo, lo lasciamo scoperto?), ma a discapito della possibilità di sviluppare un margine qualora i valori economici pattuiti non siano sufficienti.
Quindi perché non alzare i prezzi? Perché non è semplice e si teme la reazione del cliente che già oggi è sollecitato dal canto di mille sirene che promettono lo stesso servizio (o addirittura migliore!) a minor prezzo. Sono pochissimi oggi i professionisti che sentono di avere la fiducia dei clienti "indipendentemente dal prezzo" e per questo ci si sente sempre sul filo del rasoio. Da un lato ci sono le tante cose da fare, che se svolte gratuitamente aiutano certamente lo studio a conservare il cliente, dall'altro c'è l'equilibrio economico che presuppone di non devolvere troppe ore in beneficienza, ma, anzi, di valorizzarle, facendole capire e pagare al cliente. Tuttavia, avendo notato le difficoltà degli ultimi anni e temendo la reazione negativa della clientela, spesso la stessa paura che ha portato il professionista a non muovere i prezzi, si è trasformata oggi in totale paralisi.
Il titolare che pensa sia impossibile gestire meglio i clienti, per ricercare un margine volge lo sguardo ai costi, ma cosa tagliare? Cosa comprimere quando il 60-70% dei costi è costituito dagli stipendi delle persone (incluso il proprio)? Ebbene, nonostante l'opportunità di risparmio non sia stellare, tanti professionisti si avvicinano all'idea di una collaborazione tra studi proprio con l'obiettivo di condividere costi quali: software, utenze, affitto, banche dati, assicurazioni e magari alcune risorse operative che altrimenti risulterebbero non giustificate per il singolo studio. Per esempio, possiamo centralizzare la funzione amministrativo-contabile o addirittura condividere un collaboratore in base alle esigenze specifiche dei professionisti titolari.
Un'altra funzione che può essere condivisa è quella legata allo sviluppo delle opportunità per lo studio. Infatti, chiunque stia leggendo concorderà che esistono davvero tante opportunità di lavoro da sviluppare sia sul parco clienti attuale che sul mercato potenziale. Cosa manca

allora per realizzarle? Tempo e metodo.
Il tempo è la risorsa più scarsa per un titolare, e riuscire a ritagliarsi dei momenti per introdurre un'iniziativa di sviluppo per i più è davvero un'utopia. Infatti, in un progetto di crescita è richiesto tempo e know-how per configurare la strategia e per promuovere le azioni di sviluppo, entrambi elementi che mancano per i troppi impegni quotidiani e per l'assenza di esperienze passate.
Cosa si intende con "strategia di sviluppo per lo studio professionale" e, soprattutto, quanto è realistico che qualcuno che non se ne è mai dovuto preoccupare riesca a delinearla? Per la maggior parte degli studi non è facile rispondere e il motivo è appunto che nessun professionista ha avuto bisogno di pensarci negli anni d'oro della professione, anni in cui i clienti bussavano alla porta, garantendo un ricambio con chi se ne andava e permettendo addirittura la crescita dello studio. Questo meccanismo ha però portato all'atrofizzazione di un muscolo che oggi non può mancare all'imprenditore professionale.
La ricerca di nuove opportunità e la loro corretta gestione sono attività fondamentali per far stare bene lo studio e questo vale per ogni struttura autonoma, ma ancor di più per i titolari che hanno deciso di espandere la propria attività attraverso un'operazione straordinaria, la quale sarà di maggior successo se supportata da una gestione economica e imprenditoriale consapevole.

È infatti possibile acquisire uno studio "mediocre" nella gestione e nei fondamentali se si ha già in mente un piano di crescita e sviluppo della clientela, perché si sarà in grado di accrescere il valore di quanto appena acquistato. Per ottenere questo risultato, la ricetta è un mix variabile di organizzazione e controllo di gestione, sapientemente integrato con la giusta dose di consapevolezza commerciale.
Come potrai intuire, la nostra lettura della situazione è che il peggioramento dei risultati a livello di categoria sia legato prevalentemente ad un mancato cambio di approccio a fronte di un vero mutamento del mercato. Insomma, rispetto ad alcuni anni fa, il settore degli studi professionali è fortemente sollecitato da una pressione competitiva derivante da più fonti e queste forze hanno generalmente peggiorato i risultati delle strutture professionali che non hanno saputo darsi una forma imprenditoriale.
Oggi, sempre più di frequente, trovo professionisti che condividono questo punto di vista e che credono di aver trovato una soluzione al problema, ma temo che questa "soluzione" possa essere sbagliata. Infatti, la risposta per tanti sembra essere quella di "aggregarsi": per le economie di scala, per i costi, per l'attrattività sul mercato o altre motivazioni di questo tipo.
È tuttavia corretto pensare che una crescita dimensionale possa automaticamente risolvere tutti i problemi?
No. L'unica vera strada per risolvere il problema è imparare a fare impresa in questo contesto. Non avere acquisito competenze ed esperienze imprenditoriali prima di espandere la struttura attraverso un'operazione straordinaria è pura follia.
L'unico che può pensare davvero di risolve il problema di una gestione difficile con un'operazione straordinaria è chi cede lo studio. Tuttavia, questo non vale per chi acquisisce che anzi si troverà con una struttura più grande e complessa di prima che, pur avendo grandi potenzialità per rilanciare, renderà evidente che questi risultati incrementali sono tutto tranne che automatici. Unirsi ad un altro studio senza aver chiaro come organizzarsi e svilupparsi non risolverà alcunché e acquisirne uno senza essere certi di poterlo rendere un valore aggiunto attraverso una competenza organizzativa e commerciale non ha tanto senso.
Tuttavia, le opportunità di ritrovare economie di scala, di accrescere, integrare e completare le competenze esistenti, di sviluppare clienti e territori nuovi esistono e per questo i prossimi capitoli tratteranno come prepararsi per un'operazione di M&A e come affrontarla.

Capitolo 2

Che cosa sono le operazioni straordinarie tra studi

Le operazioni straordinarie legate all'M&A tra studi sono essenzialmente 3: aggregazioni/fusioni, acquisizioni e cessioni.
Aggregazioni e Fusioni sono il tentativo di due o più realtà di crearne una comune. In questo contesto, i titolari delle rispettive strutture probabilmente avranno voce nella gestione della realtà aggregata e parteciperanno a oneri e onori di una struttura più dimensionata, complessa, ma allo stesso tempo maggiormente capace di creare opportunità. Il coinvolgimento e i ruoli dei titolari dipenderanno dal peso specifico delle partecipazioni e con ogni probabilità dalle capacità e dalle competenze possedute.

Acquisizioni e Cessioni sono l'una il reciproco dell'altra, ma comprensibilmente descrivono l'esperienza vissuta da parti opposte della transazione e per questo motivo è utile separarle. Gli obiettivi che le parti perseguono sono diversi, lo studio per chi acquista è un'opportunità mentre per chi vende è il lavoro di una vita, e la complessità dell'operazione assume sfaccettature diverse per ciascuna di queste parti. Per esempio, il titolare cedente dovrà assicurarsi di valorizzare correttamente l'avviamento e di promuovere un buon passaggio di consegne, mentre l'acquirente dovrà preoccuparsi di tutto ciò che viene dopo l'accordo su carta.
Le operazioni sono accomunate da:
1. Un cambio di proprietà.
2. Una variazione nel management.
3. Un cambiamento per la struttura.
4. Un cambiamento per i clienti.

Per questo, presuppongono una due diligence che consenta una valutazione economica completa ed approfondita, una chiara comprensione degli equilibri interni ed esterni e una valutazione realmente olistica di tutti i fattori in gioco che possa aprire gli occhi su quanto siano interconnesse le variabili che determineranno il successo dell'iniziativa.

Ci sono 2 fasi in un'operazione di M&A:

La fase preliminare

La fase preliminare normalmente consiste:
1. Nell'individuazione di uno studio target ovvero qualcuno all'altezza delle aspettative per acquisire o cedere lo studio

Esistono studi che già hanno individuato un interlocutore ed altri che hanno la volontà di eseguire un'operazione straordinaria, ma non hanno trovato con chi intraprenderla. Entrambi i casi possono riferirsi ad una società di consulenza per un supporto nell'operazione, ma se al primo risulteranno primariamente utili consigli e supporto di carattere valutativo, legale, societario e organizzativo, alla seconda categoria servirà anche un lavoro di ricerca di possibili interessati. Nel paragrafo dedicato al ruolo degli advisors spiegherò le modalità con cui si sostanzia questo tipo di collaborazione.

2. Nella valutazione dello studio da cedere/acquisire

La valutazione comprende la pesatura di elementi quantitativi e qualitativi dello studio interessato a cedere o delle realtà che sono interessate ad aggregarsi. Questi criteri vengono raccolti ed esaminati con particolare attenzione alla possibilità di ripetere i risultati nel tempo, ovvero valutando in modo particolarmente favorevole il fatturato ricorsivo e sottraendovi i costi della gestione caratteristica. Verranno quindi considerati i mandati con i clienti, le modalità di pagamento, la qualità dei pagatori e la produttività della forza lavoro legata anche alle procedure e alla tecnologia di studio.

3. Nello svolgimento della trattativa

Nella trattativa spicca l'importanza di una terza parte capace di mediare le posizioni dei diretti interessati e di promuovere un accordo favorevole ad entrambe le parti per concludere

positivamente la negoziazione e raggiungere il fine ultimo per cui la si era avviata. Potrebbe sembrarti strano, ma spesso le trattative vanno in fumo per motivi ben diversi da quello dell'accordo economico, parte sulla quale paradossalmente è più semplice trovare un punto di incontro. Possono rompersi su aspetti quali il futuro nome dello studio – ovvero quale nome mettere prima se Rossi&Bianchi o se Bianchi&Rossi - oppure per timori sulla rischiosità dell'operazione o sugli effetti di alcune clausole quali la rivalutazione del valore economico o ancora sul fatturato conservato alla fine di un periodo di affiancamento del cedente.
L'advisor, figura terza che ha un'esperienza specifica nella gestione di queste negoziazioni, saprà affrontare con i giusti tempi e modi questi possibili incagli.

4. Nella redazione e perfezionamento del contratto e nella gestione degli aspetti fiscali dello stesso.

La gestione degli aspetti fiscali e legali della trattativa sarà approfondita nella seconda metà del libro.

La fase organizzativa

La fase organizzativa è legata a tutto ciò che non è un "cambiamento su carta" e che spazia dalla collaborazione tra persone, al passaggio dei clienti alla nuova gestione, alla revisione delle procedure in ottica comune. In questa fase si prende in mano la gestione economica e quella organizzativa con l'obiettivo di rivederla nel modo più efficiente ed efficace possibile.
Mi dispiace di aver dato il nome "preliminare" alla fase precedente, ed il motivo è che questo presuppone una fuorviante sequenzialità che mette la fase organizzativa al secondo posto.
L'organizzazione ed il controllo di gestione sono l'ossatura sulla quale si erge il buon funzionamento di ogni studio quindi sono il prima, il durante ed il dopo di ogni operazione straordinaria. Permettono a chi cede di ottenere risultati economici molto maggiori e a chi compra di far fiorire quel che ha acquisito.

La fase organizzativa dovrà partire dai numeri per produrre consapevolezza. Sembro Yoda di Guerre Stellari mentre scrivo una frase di questo tipo, ma è davvero piena di significato. I numeri portano chiarezza su situazioni che – per come conosco gli studi – rischiano di essere rimaste nebulose per anni. Conoscere permetterà di intervenire sulle cose che non vanno, di aiutare la struttura a fare meglio e di educare i clienti circa come si lavora con lo studio. Sia a livello metodologico che tecnologico, sia a livello imprenditoriale che gestionale, ci sono tanti accorgimenti che possono essere presi prima e dopo l'operazione per agevolare il processo e saranno trattati nelle prossime pagine.

Capitolo 3

Gli studi sono pronti per le operazioni di M&A?

Come appena spiegato, per trarre il massimo vantaggio da un'operazione straordinaria il cedente deve premurarsi di avere un'organizzazione che funziona e una corretta valorizzazione delle attività svolte per i clienti, in modo da realizzare davvero tutto il potenziale della cessione. Tuttavia, questo spesso non accade perché la maggior parte degli studi oggi è ancora organizzata "alla buona".

È un termine che potrebbe sembrarti inusuale in un libro di questo tipo, ma rende davvero bene l'idea. Lo studio medio in Italia non è quello di 50 persone a Milano o a Roma, dotato delle ultime tecnologie, di un controllo di gestione, di un sistema di rilevazione delle attività, di un'amministrazione completamente autonoma nella gestione di incassi e pagamenti… Lo studio medio è quello composto di poche persone, a volte con fatturati di poche centinaia di migliaia di euro. O magari può essere più grande, con fatturati maggiori, ma comunque gestito secondo logiche "antiche" e fondate su esperienza e sensazione piuttosto che sui dati. Dati che mancano perché sono davvero pochissimi gli studi dotati di un controllo di gestione efficace ed ancora meno quelli dotati di un sistema di rilevazione delle attività realmente utilizzato. E quindi la conseguenza è avere strutture che si presentano all'appuntamento dell'operazione straordinaria piuttosto inconsapevoli e in questa inconsapevolezza si annidano dei valori economici importanti che non saranno realizzati. Al contrario, se il titolare avesse pianificato per tempo l'operazione di cessione, uno o due anni prima avrebbe impostato un sistema di rilevazione dei tempi in studio e avrebbe utilizzato i dati per adeguare i compensi dei clienti, aumentando fatturato ed utile e presentandosi in modo molto più interessante al fatidico appuntamento.

Allo stesso modo, spesso gli studi non sono a posto con i mandati professionali ai clienti, non hanno un sistema di parcellazione funzionante senza il coinvolgimento diretto del professionista e presentano persone "rigide rispetto al cambiamento" e poco autonome in assenza del titolare.

Infine, è importante ricordare che in tantissimi casi l'operatività stessa dello studio è incentrata sul titolare, che in questo contesto se ne andrà, rendendo immediatamente evidenti le difficoltà correlate. Per questo, nel prepararsi ad un'operazione di M&A, è utile riuscire a delegare tutte le attività possibili dal titolare alla struttura e renderla autonoma nello svolgimento efficace di queste mansioni.

Alla luce di quanto visto fino ad ora, pur non volendo generalizzare, ritengo che si potrebbe fare di più per essere tutti più contenti. Trovare almeno parzialmente la soluzione a questi problemi permetterebbe di avere uno studio che vale di più, più interessante da acquistare e con una maggiore probabilità di conservare il proprio valore nel tempo, parametro di fatidica importanza per tutte le parti coinvolte.

Per chi compra, essere pronto significa aver capito bene quello che si sta facendo e le complessità a cui probabilmente si andrà incontro.

Con "sapere quello che si sta facendo" intendo aver valutato l'opportunità nel suo complesso, con particolare attenzione al costo opportunità di questo investimento, cioè valutandone i ritorni anche rispetto a possibili alternative.

Che ritorni sono previsti da questo investimento? Che ritorni sono previsti immaginando anche il tempo e le risorse inaspettate che dovrò dedicarci? In che tempi rientro dell'investimento? È una cosa in cui credo veramente anche nel lungo termine?

La risposta a queste domande è fondamentale e deve essere pesata rispetto a tutte le alternative. Perché invece non investi questi soldi da un'altra parte, magari più produttiva a fronte di

zero impegno personale?

Conosco addirittura professionisti che mi manifestano la volontà di lavorare di meno e poi mi parlano dell'opportunità di acquisire uno studio. Perché invece non prendere una casa al mare? Sembra che stia uscendo dal tracciato della tematica trattata, ma per chiunque stia accarezzando la possibilità di un'operazione straordinaria, sono certo che ci sia del valore in queste poche righe che forniscono un altro utile elemento da considerare.

Parlando di "complessità e tempo" mi riferisco invece all'essere pronto mentalmente e fisicamente alla gestione della fusione o alla gestione dello studio acquisito. L'attenzione dovrà primariamente essere rivolta alle funzioni vitali dell'azienda:

1. La gestione economica.
2. L'inserimento di un sistema di pianificazione e controllo delle attività.
3. La corretta comunicazione con i dipendenti ed i clienti.
4. La gestione delle procedure di lavoro e della qualità.
5. Lo sviluppo dei servizi sui clienti (che permettono di accrescere il valore di ciò che si è acquistato, sviluppandolo).

Pensare di acquisire uno studio professionale senza aver valutato questi elementi renderebbe l'esperienza molto difficile e potenzialmente insoddisfacente quindi vedremo di svilupparli compiutamente nelle prossime pagine.

Le operazioni straordinarie sono infatti parte di una strategia aziendale che deve avere un obiettivo ben chiaro. Prendendo in considerazione i tuoi obiettivi e gli obiettivi del tuo studio, è la scelta giusta da fare? Oppure è uno specchietto che luccica per distrarti da quello che vuoi veramente?

Vediamo cosa cerca chi sta valutando un'operazione straordinaria.