

di **LORENZO LOSI**

Operazione straordinaria per lo studio, come prepararla al meglio

Esistono momenti in cui risulta utile valutare le operazioni straordinarie come strumento per perseguire la strategia o la continuità dello studio, ma è importante sapere a cosa si va incontro. Per questo abbiamo scritto un libro.

Non c'è futuro per lo studio piccolo, le aggregazioni sono un passo obbligato per gli studi professionali. Quante volte lo abbiamo sentito? Troppe e con tono quasi dogmatico. Sono a proporre una visione differente, una per la quale il problema non sarà mai la dimensione di studio, quanto piuttosto l' **assenza di un'identità riconosciuta dai clienti**, di un **approccio organizzato e imprenditoriale** e di una **corretta associazione tra la qualità del servizio erogato e i compensi riconosciuti dai clienti**.

Tanti di voi non vogliono uno studio grande perché sono ben consapevoli delle difficoltà annesse. Per certo posso dire che annettendo più strutture " *disorganizzate* " con l'unione si farà forse la forza, ma sicuramente non l' **organizzazione**. Con la struttura che cresce, ciò che aumenta è la complessità e non è affatto scontato che migliorino i risultati complessivi. Conoscerai il famoso $1+1=3$, questo è il risultato di fattori che in potenza valgono 1.5 ciascuno, ma che, per qualche specifico motivo, non riescono ad esprimere il proprio potenziale in autonomia. Per esempio, l'unione tra uno studio con tantissime opportunità e qualcuno con spiccate doti organizzative può rappresentare questo idillio. Se, invece, ad unirsi sono 2 titolari che non hanno mai tempo per il proprio studio, figuriamoci quanto ne avranno per fare incontri insieme e pensare allo sviluppo! Dopo mesi si rischia di non aver ancora fatto la seconda riunione.

Le operazioni straordinarie sono certamente una possibilità interessante per perseguire una strategia, ma non devono essere in alcun modo interpretate come la panacea di tutti i mali. L'unica che rappresenta una vera via di uscita è la **cessione**. In tutti gli altri casi, il lavoro probabilmente aumenta nel primo periodo e solo grazie ad un'attenta pianificazione si potranno iniziare a vedere i risultati dopo qualche tempo.

La **pianificazione** rappresenta proprio il nocciolo della questione, poiché rappresenta un imprescindibile piano di battaglia. Non è in alcun modo auspicabile affrontare un'operazione di aggregazione o fusione senza una pianificazione accurata degli obiettivi e dei passaggi da eseguire, passaggi tra cui l'accordo economico con il " *partner* " rappresenta solamente una piccolissima parte.

Ci sono effetti significativi su clienti e sul personale ed è necessario tener conto della aggiunta complessità di condividere le decisioni con altri soci o di gestire in armonia più aree operative che devono al più presto generare utile. A questo fine è importante considerare che studi con storie diverse hanno probabilmente equilibri molto diversi con clienti e struttura e questo rappresenta una sfida oltre che un'opportunità. Il primo passo è sicuramente adottare su tutte le strutture un **sistema di pianificazione e controllo dei tempi** e un **controllo di gestione accurato** per comprendere nel dettaglio come vanno le cose. Da qui allineare, intersecare e costruire.

Quali sono gli obiettivi dell'operazione straordinaria? Quali sono i passi necessari per perseguire questi obiettivi? Che funzioni si vuole arrivare a condividere e quando vogliamo raggiungere questi traguardi?

Nel mappare i passi e le cose da fare, noterai che alcuni possono essere svolti anche prima dell'eventuale operazione straordinaria. Specialmente se ci fossero dei dubbi sulla reale opportunità dell'operazione o su come sarebbe lavorare con i nuovi soci, sarebbe consigliabile intraprendere insieme un **percorso preliminare di affiancamento** nel quale iniziare ad avvicinarsi e procedere per gradi per migliorare le singole strutture e farle convergere all'obiettivo finale.

Se siete interessati ad approfondire i passi dettagliati da compiere nel percorso preliminare e gli aspetti fiscali e societari delle operazioni straordinarie, troverete tutto sul libro scritto con gli amici di Ratio e con Cristiano Corghi, che potete trovare al seguente indirizzo

<https://www.ratio.it/ebook/fusione-cessione-acquisizione-e-valutazione-dello-studio-pdf-epub>.

E' una lettura interessante, che mira a fare chiarezza sulla tematica di M&A e fornisce un piano dettagliato di come affrontare un percorso di avvicinamento tra studi. Buona lettura!