RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

CONSULENZA AZIENDALE, COMMERCIALE E MARKETING

di LORENZO LOSI

Non è la fusione, non è la cessione: la vera sfida è l'integrazione

Le operazioni straordinarie tra studi professionali sono in pieno boom. Ma la differenza non la fa chi realizza più operazioni: la fa chi sa trasformarle in organizzazione e competitività.

Oggi i piccoli studi faticano sempre più a garantire continuità, marginalità e capacità di investimento. Parallelamente, le strutture più organizzate stanno accelerando percorsi di crescita attraverso aggregazioni, fusioni e acquisizioni. I motivi sono evidenti: **aumentare le dimensioni, acquisire clienti, ampliare le competenze, presidiare nuovi mercati.**
Molto meno evidente è la capacità di trasformare queste operazioni in un **reale vantaggio competitivo.**
Un'acquisizione non genera automaticamente economie di scala. Una fusione non produce automaticamente integrazione. **Servono organizzazione, metodo e governance.** In altre parole: servono competenze manageriali.
Troppo spesso l'attenzione si concentra sull'operazione societaria, trascurando ciò che ne determina il successo: **costruire una struttura realmente integrata.**

Quando è possibile, l'ideale è prevedere un percorso di avvicinamento tra le parti. In BDM chiamiamo questa fase ***"piano di convergenza":*** un percorso strutturato che precede l'operazione e coinvolge soci, collaboratori e responsabili di entrambe le realtà. L'obiettivo non è semplicemente conoscersi, ma iniziare concretamente a costruire il nuovo studio: condividere alcune funzioni, creare scambi di valore, delineare la nuova cultura.
Chi arriva alla firma senza aver percorso questa strada rischia di fare un'operazione societaria senza aver costruito un'organizzazione: un matrimonio tra estranei.
Il giorno dell'atto è un passaggio, non il traguardo. È fondamentale affidarsi a un advisor che conosca il funzionamento degli studi professionali, non solo gli aspetti tecnico-legali. Le operazioni tra studi hanno caratteristiche specifiche: dinamiche tra soci, gestione dei collaboratori, sistemi di remunerazione, relazioni con la clientela. Chi presidia il processo deve governare tutti questi aspetti.

La fase successiva è quasi sempre la più sottovalutata. Ed è quella in cui si crea, o si distrugge, valore.
Le leve fondamentali sono 3.
La prima sono i **numeri:** budget, marginalità, indicatori di performance, monitoraggio per area e per socio. Non sono strumenti aziendalistici: sono condizioni indispensabili per governare organizzazioni più complesse. Senza dati condivisi non esiste governo condiviso.
La seconda è lo **sviluppo commerciale:** generare fatturato sfruttando le opportunità sui clienti esistenti e sul mercato. Molte aggregazioni aumentano i costi senza sviluppare il mercato. Non basta avere competenze: lo studio deve essere proattivo e la maggior parte non lo è.
La terza è la **governance:** riunioni periodiche strutturate, obiettivi chiari, momenti di verifica e decisioni operative. Non incontri occasionali, non confronti improvvisati: un vero sistema.

Oggi aggregarsi è una scelta strategica quasi inevitabile per molti studi. Ma la vera differenza non la fa chi realizza più operazioni: **la fa chi sa trasformarle in organizzazione e capacità competitiva.** Le operazioni straordinarie non falliscono quasi mai per motivi giuridici o fiscali. Falliscono per problemi organizzativi, culturali e gestionali. Ecco perché crescere non basta. **Bisogna saper integrare.**

EBOOK
Fusione, cessione, acquisizione e valutazione dello studio
La guida per preparare, gestire e concludere con successo un'operazione straordinaria che valorizzi le realtà professionali
SCOPRI SU RATIO STORE


Riproduzione vietata - sabato 20 giugno 2026