

## LE AGGREGAZIONI DEI GIOVANI PROFESSIONISTI / 1

# Aspetti organizzativi sulle operazioni di M&A relative ai giovani professionisti

**N**ON È FACILE PER UN GIOVANE intraprendere la carriera del dottore commercialista, in modo particolare oggi, visti i tempi di crisi che stiamo vivendo. Nulla è impossibile tuttavia quando c'è motivazione e determinazione.

Due sono, in modo particolare, le vie tra cui si può scegliere:

– l'esercizio individuale che, se in un secondo momento viene acquisito da uno studio, con a capo un professionista senior, potrebbe anche vedere una crescita del fatturato e della clientela;

– l'esercizio in forma collettiva, praticata direttamente all'interno di uno studio. In tal caso si pone il problema di passare dallo status di professionista junior-collaboratore a quello di associato.

Rimane allora solo da chiedersi che tipo di professionisti vogliamo essere.

Ecco una serie di domande cruciali che, uno studio che voglia acquisire una giovane risorsa, è bene si ponga: la condizione di praticante/collaboratore è vissuta come una soluzione capace di offrire maggiore flessibilità rispetto ad un contratto di lavoro subordinato o risulta essere, invece, una scelta strategica per la crescita dello studio? Crediamo che il praticante sia una risorsa o un costo? La sua acquisizione è percepita come una strategia di lungo periodo o come un'esigenza contingente? Come facciamo ad individuare il giusto collaboratore per il nostro studio? E ancora, una volta acquisito e formato un praticante/collaboratore, come possiamo evitare la sua partenza? Quali sono le caratteristiche che rendono uno studio attraente agli occhi dei giovani talenti?

La risposta non può ovviamente essere univoca. Se da un lato è scontato che parametri oggettivi come la formazione scolastica, i risultati ottenuti e le esperienze pregresse possono creare una prima scrematura, è altrettanto vero che l'inserimento di una figura che non sia in sintonia con la "filosofia" dello studio può creare molti disagi all'organico interno, se non addirittura danni.

L'analisi di quali siano le variabili che possono incidere nel rapporto praticante/collaboratore e lo studio è avvenuta inoltre attraverso la raccolta di questionari appositamente pensati e distribuiti a livello interregionale.

Quali sono allora le variabili che possono rendere uno studio appetibile per un praticante / professionista?

## 1. Visibilità e reputazione

La tecnologia informatica permette oggi un'accessibilità al posto di lavoro molto più ampia rispetto al passato. Entrare in contatto con realtà multinazionali o società di consulenza internazionali, è divenuto sicuramente più agevole. I nuovi canali social, come ad esempio LinkedIn, permettono quotidianamente di creare networking, conoscere le posizioni di lavoro aperte e candidarsi in tempo reale, con la stessa rapidità con cui si può mandare un'email. Visto quindi che la nuova generazione utilizza Internet come uno strumento primario di raccolta delle informazioni, per uno studio è fondamentale avere un sito web sempre aggiornato. Esso è la nostra vetrina online, che va curata nei dettagli, così da attrarre giovani talentuosi.

SABRINA NICOLETTI<sup>1</sup>

Ordine di Vicenza

## 2. Riconoscimento dell'importanza del capitale umano

Lo studio è conscio che la risorsa fondamentale all'interno della sua realtà lavorativa, molto più che in qualsiasi altra azienda, è la persona? E' la persona che porta in sé tutte le competenze necessarie per svolgere il compito affidatogli dal cliente. Ognuno potrà arrivare ad un risultato diverso, con gradi di perfezione differenti, ma senza l'intervento della persona non è possibile portare a termine nessun servizio. E' sbagliato pensare che il successo dello studio sia basato unicamente sulla capacità dei singoli partner di produrre fatturato, senza considerare che l'attività del "back office" è altrettanto importante sia durante l'erogazione del servizio, che per l'acquisizione del cliente.

## 3. Di chi è il cliente?

Dando come assodato che lo status di un professionista, dato dal suo potere e dalla sua indipendenza, deriva in larga misura dalla propria capacità di generare flussi di cassa e di sostenere la crescita dello studio, si è chiesto se fosse corretto applicare tariffe ribassate ai clienti individuati dal junior. La domanda sull'*origination* ha evidenziato tre diversi approcci.

Il primo sostiene l'esclusività al senior: al collaboratore viene chiesta l'assoluta dedizione solo all'attività attribuitagli dallo studio, disincentivandolo dalla ricerca di clienti propri. Solo dopo alcuni anni di "rodaggio", in cui il collaboratore abbia dimostrato la sua competenza, la sua capacità di apportare clienti lo può far accedere agli step di carriera successivi.

Il secondo approccio opta per mantenere una netta distinzione tra i clienti di ogni singolo professionista: ognuno rimane strettamente legato all'idea che il rapporto con il cliente sia fondato sulla fiducia verso il professionista, invece che verso l'organizzazione. Il problema è che l'eccessiva identificazione dell'immagine dello studio con quella del singolo, può impedire allo studio di crescere.

La terza visione ritiene, invece, che il cliente è dello studio. Egli, fin dal momento dell'acquisizione, è consapevole che sarà via via seguito da vari professionisti, ognuno dei quali competente in diverse aree. In tal caso la spersonalizzazione del servizio gioca in favore di una consulenza altamente professionale.

## 4. Sistema remunerativo

Partendo dal concetto che qualsiasi sistema remunerativo può funzionare così come può fallire, è chiaro che il sistema da adottare sarà legato alla filosofia dello studio, a prescindere dai criteri "oggettivi" o "soggettivi", "dittatoriali" o "partecipativi", che possono venire elencati dagli esperti in materia. Anche in questo caso dall'analisi dei questionari sono emersi diversi tipi di sistemi remunerativi. Si inizia con un contributo fisso, che viene aumentato in maniera scalare al raggiungimento di determinate soglie di competenze. In alcune realtà si sono creati sistemi di

valutazione annuale durante i quali si procede con una fase di autovalutazione, confrontata poi con il giudizio del responsabile di riferimento. Spesso manca un sistema di verifica dell'operato, che possa diminuire la componente soggettiva del giudizio. In altri casi la remunerazione del collaboratore viene percepita come una retribuzione fissa, a prescindere dalle effettive capacità dimostrate.

## 5. Capacità di delega

La presenza all'interno di uno studio di una struttura organizzativa fa sì che esista una capacità di delega, in virtù della quale il collaboratore può mettersi alla prova. Ben diversa la situazione in cui, invece, un professionista accenti su se stesso tutte le decisioni strategiche. Per il collaboratore è fondamentale inoltre capire se lo studio richiede che il collaboratore abbia un ruolo in "batteria" oppure se col tempo sia bene che sviluppi specifiche attitudini commerciali.

## 6. Possibilità di crescita professionale

Lo studio ha uno schema di crescita che indichi con chiarezza il futuro professionale del collaboratore? Negli studi ben strutturati viene definito fin dal primo incontro. Qui c'è una precisa sequenza dei ruoli da svolgere, definiti sia nelle competenze richieste sia nei tempi. Si tratta di un ottimo stimolo per l'ambizione personale del praticante, oltre che indice del desiderio, da parte dello studio stesso, di voler far crescere i talenti, stimolandoli nel modo corretto.

Molto importante è poi il sistema di valutazione del singolo operato, fondamentale al professionista stesso per poter mantenere alta la motivazione. La valutazione è bene che abbia una cadenza fissa, generalmente annuale, che sia formalizzato, passando per l'autovalutazione. In alcuni studi questo è un sistema strutturato, applicato non solo ai singoli collaboratori, ma anche tra gli associati.

In entrambi i casi la valutazione terrà in considerazione sia dati oggettivi che qualitativi e soggettivi, tra cui le competenze acquisite e la capacità di esplicitarle, la propensione commerciale, la disponibilità a far fronte a possibili urgenze professionali, lo spirito d'iniziativa, la capacità di lavorare in team e l'impegno.

Altro aspetto da tenere presente è dato dalle differenze psico sociografiche esistenti fra le varie generazioni. Capirne i principali trend è utile per comprendere le dinamiche relazionali che si creano nel contesto

SEGUE A PAGINA 18

<sup>1</sup> Il presente intervento, così come quello della dott. Andrea Cecchetto che lo segue, è tratto dalle relazioni tenute dagli Autori nell'ambito del convegno organizzato dall'UGDCEC di Vicenza lo scorso 10 marzo 2015, avente ad oggetto le operazioni di aggregazioni dei giovani professionisti, a conclusione di una ricerca effettuata attraverso interviste e questionari a professionisti e ad altri soggetti con specifiche esperienze nelle materie. In particolare, sono state raccolte le opinioni di n. 23 soggetti, residenti nelle province di Vicenza, Venezia, Verona, Trento, Udine, Pordenone, Milano, Como, Torino, Crema, Firenze, Roma e Cagliari; a questi si aggiungono 2 colleghi francesi. I risultati proposti non hanno dunque la pretesa di avere valenza scientifica e statistica, ma rappresentano semplicemente una ponderata opinione degli Autori.

Operazioni di M&A  
aspetti organizzativi

SEGUE DA PAGINA 17

lavorativo.

**Silent generation**

Comprende i nati tra il 1927 e il 1945, chiamati i Tradizionalisti. Questi tendono ad andare d'accordo un po' con tutti, cercando più il compromesso che il contrasto. Preferiscono interagire personalmente con le persone piuttosto che attraverso dispositivi informatici.

**Baby Boomer**

Comprende i nati tra il 1946 e il 1964. Questi ricoprono ruoli di potere ed autorità, essendo coloro che hanno conseguito una carriera consolidata. Sono attenti al guadagno e dedicano tutto il loro tempo ed impegno all'attività professionale. Fanno quindi fatica a capire chi esprime esigenze di flessibilità.

**Generazione X**

Comprende i nati tra il 1965 e il 1980. Sono abili con le nuove tecnologie, essendo stata la prima generazione ad essere cresciuta con il computer. Sono flessibili, attribuiscono un grande valore alla libertà e al senso di responsabilità. La generazione X è la prima ad essere cresciuta senza trovare la mamma a casa dopo la scuola, ad aver visto i loro padri perdere il lavoro dopo anni di sacrifici e ad aver sperimentato su se stessi che, per quante ore uno possa dedicare al lavoro, se si incazza in crisi economiche finanziarie, c'è il rischio di rimanere a casa. Da questo nasce l'esigenza di coniugare i tempi lavoro/vita privata in modo più equo.

**Generazione Y**

Comprende coloro che hanno poco più di vent'anni. Sono intelligenti, creativi, ottimisti, orientati ai risultati ed altamente tecnologici. Sono cresciuti in un ambiente in cui viene loro chiesto di esprimere su tutto la loro opinione. Sono *multi-tasker*, anche se peccano di poca capacità di concentrazione. Figli della cultura della flessibilità, pretendono un certo equilibrio tra vita professionale e personale. Non apprezzano la costante pressione, il controllo strettamente finalizzato al fatturato o un approccio autoritario. Amano ambienti di lavoro amichevoli, dove pretendono di potersi esprimere. Ricercano incarichi di sfida che non li facciano mai annoiare.

Alla luce di tutto questo, ogni professionista sa bene che nel proprio lavoro la parola d'ordine è efficienza, che si ottiene da un buon rapporto tra: "massima qualità, soddisfazione del cliente e tempo in cui la richiesta del cliente stesso viene evasa". Il fine è l'ottimizzazione dell'organizzazione interna, così da rispettare la logica del *total quality*. Purtroppo in Italia capita spesso che, per ragioni storiche o legate alla formazione, alcuni professionisti non colgano la vera importanza per l'azienda di tale concetto, finendo per prenderne le distanze. Una struttura organizzativa è fondamentale, invece, perché definisce le modalità in cui le attività lavorative vengono formalmente suddivise, raggruppate, descritte e coordinate utilizzando il proprio sapere/conoscenza al fine di ottimizzare l'efficienza interna e verso l'ambiente con il quale essa interagisce.

Una struttura organizzativa ben delineata permette ad ogni collaboratore di riconoscere le proprie attività e di comprendere le diversità esistenti rispetto agli altri colleghi. Questo aiuta a creare sinergie, evitare diseconomie di scala, ottimizzare i flussi di comunicazione e di sapere, aumentare il senso di appartenenza, l'autonomia lavorativa e la comprensione della *mission* della struttura.

Lo studio professionale è bene che utilizzi modelli organizzativi che tengano conto della tipologia dei propri clienti, oltre che delle loro specifiche problematiche e richieste. Infine va tenuto presente che il modello organizzativo adottato varia a seconda degli obiettivi che il singolo studio si pone, dalla sua dimensione, dal numero dei collaboratori e dalla tipologia dei servizi offerti.

Aspetti valutativi  
sulle operazioni  
di M&A relative  
ai giovani professionistiANDREA CECCHETTO<sup>1</sup>

Ordine di Vicenza

**1. Premessa**

Nel momento in cui ci accingiamo ad affrontare la tematica delle operazioni straordinarie (*mergers and acquisitions* o, sinteticamente, *M&A*) relative al giovane professionista, emerge inevitabilmente un problema valutativo. Il tema della valutazione degli studi professionali non è stato affrontato molto in dottrina. Ciò nondimeno, occorre riconoscere come negli ultimi anni si è avuto un forte avvicinamento della figura del professionista a quella dell'imprenditore<sup>2</sup> e questo ha portato ad un crescente utilizzo delle metodologie valutative usate per le aziende anche per gli studi professionali.

**2. L'ingresso del giovane in studio: come valutare studio e giovane**

Scegliendo di candidarsi per l'ingresso nella compagine associativa dello studio, il giovane professionista deve iniziare a ragionare sul possibile "prezzo di ingresso" da pagare agli associati,<sup>3</sup> che deve tener conto tanto del valore dello studio, ma anche del valore del giovane professionista, spesso trascurato.

**2.1 Il valore dello studio**

Pur riconoscendo l'importanza assunta dalla clientela<sup>4</sup> nella valutazione di uno studio, appare fondamentale, *in primis*, identificare la filosofia e gli obiettivi dello studio, per comprenderne la strategia nel medio-lungo termine (*vision*), per poi analizzare i *driver* del valore: patrimonio immobiliare e mobiliare, procedure, personale, clientela – quest'ultima analizzata segmentandola in appositi *cluster*.<sup>5</sup>

Si procede poi ad analizzare criticamente il bilancio dello studio degli ultimi anni – preferibilmente 5 anni -

anche attraverso una riclassificazione patrimoniale ed economica e l'ausilio di indici di bilancio, dopo aver normalizzato i dati storici che spesso non catturano la reale *performance* dello studio.

Oltre a ciò, appare opportuno procedere all'elaborazione di dati prospettici in ipotesi di continuità con la clientela in essere (*worst-case*) o di sviluppo dello studio (*best-case*).

Sulla scelta della formula valutativa, le metodologie principalmente usate sono le seguenti: finanziaria, reddituale,<sup>6</sup> mista del sovrareddito, *intuitus personae* e del pollice (considerando il fatturato oppure un indicatore meno "grezzo" esprime la marginalità dello studio – si pensi al margine operativo lordo).<sup>7</sup>

Si tratta di comprendere la "potenzialità dell'attività a ripetere nel tempo il reddito e i flussi finanziari attraverso la continuità operativa".<sup>8</sup>

Senza entrare nello specifico delle varie formule, oggetto già di disamina in due interventi in questa stessa rivista<sup>9</sup>, si vogliono in questa sede fare alcune precisazioni relativamente ad alcune metodologie.

La **metodologia finanziaria** appare scelta molte volte perché non comporta tutte le normalizzazioni tipiche del modello reddituale e, soprattutto, non implica la necessità di inserire fra i costi i compensi figurativi per i titolari dello studio, operazione che aumenta il grado di soggettività della stima.

Quanto alla **metodologia reddituale**, vista la fiduciarità tipica dei rapporti instaurati in uno studio professionale, come pure la situazione di crisi in cui versa anche il mondo professionale, appare scontato

SEGUE A PAGINA 19

[1] Il presente intervento, così come quello della dott.ssa Sabrina Nicoletti che lo precede, è tratto dalle relazioni tenute dagli Autori nell'ambito del convegno organizzato dall'UGDCEC di Vicenza lo scorso 10 marzo 2015, avente ad oggetto le operazioni di aggregazioni dei giovani professionisti, a conclusione di una ricerca effettuata attraverso interviste e questionari a professionisti e ad altri soggetti con specifiche esperienze nelle materie. In particolare, sono state raccolte le opinioni di n. 23 soggetti, residenti nelle province di Vicenza, Venezia, Verona, Trento, Udine, Pordenone, Milano, Como, Torino, Crema, Firenze, Roma e Cagliari; a questi si aggiungono 2 colleghi francesi. I risultati proposti non hanno dunque la pretesa di avere valenza scientifica e statistica, ma rappresentano semplicemente una ponderata opinione degli Autori.

[2] In tal senso Gallucci C., *La valutazione economica di uno studio professionale: riflessioni metodologiche*, Società e Contratti, Bilancio e Revisione, Eutekne, 2014, vol. 9, pag. 3 e s.s.

[3] Dall'analisi di alcuni questionari ricevuti, tuttavia, sono emersi casi in cui non viene fatto pagare un prezzo di ingresso ai giovani, rimandando il problema valutativo in sede di ripartizione degli utili annuali dello studio.

[4] Si veda al riguardo l'Exposure Draft dei Principi italiani di Valutazione pubblicati dall'Oiv il 1 dicembre 2014 ed in particolare il Commento al principio III.4.4: "Alcuni beni immateriali garantiscono privilegi senza alcun diritto di proprietà, ad esempio le relazioni di clientela".

[5] I *cluster* andranno differenziati per anzianità del rapporto, livello di fatturato generato, tipologia del servizio prestato, età dei titolari e contenziosi/litigiosità riscontrate.

[6] Nel processo di normalizzazione appare fondamentale eliminare costi e ricavi non inerenti, come pure provvedere a inserire costi e ricavi figurativi, per poi rettificare anche il carico fiscale relativo.

[7] In tal senso anche Simone M., *Valutare un'attività professionale: gli elementi da prendere in considerazione*, Amministrazione e Finanza, 20/2006, pag. 27. L'autore ha sviluppato un interessante modello di *budgeting e reporting* per gli studi professionali che potrebbe essere utilizzato per un'analisi delle performance storiche. In tema, invece, di pianificazione del business di studi professionali, si rimanda a Graffi Brunoro G., D'Agno M., *Il business plan e gli studi professionali*, Quaderno n. 19 di Aggiornamento on line Eutekne, ottobre 2000, pag. 155 e s.s.

[8] Si vedano le *slide* dell'intervento del rag. Roberto Pedretti in data 20 marzo 2014 nel convegno tenutosi a Milano "La valutazione degli studi professionali" per S.A.F. (Scuola di Alta Formazione Luigi Martino – Odcec di Milano).