

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 incappa 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 CECCHETTO¹

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'imprenditore² 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,³ 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 clientela⁴ 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*.⁵

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,⁶ mista del sovrareddito, *intuitus personae* e del pollice (considerando il fatturato oppure un indicatore meno "grezzo" esprimente la marginalità dello studio – si pensi al margine operativo lordo).⁷

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

Senza entrare nello specifico delle varie formule, oggetto già di disamina in due interventi in questa stessa rivista⁹, 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).

LE AGGREGAZIONI DEI GIOVANI PROFESSIONISTI

Operazioni di M&A
aspetti valutativi

SEGUE DA PAGINA 18

l'abbandono dell'impostazione classica del metodo reddituale sulla base della formula perpetua, ottica *equity side*. Ciò a favore dell'impostazione di un modello reddituale con una stima analitica su un orizzonte di piano, per poi sintetizzare una redditività medio-normalizzata grazie al *terminal value*:

$$V_{ent} = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{VT}{(1+i)^n}$$

La scelta di tale impostazione, accrescendo il grado di soggettività della formula, avvicina l'approccio reddituale all'impostazione finanziaria, in quanto le variabili da stimare sono analoghe.

Relativamente al reddito medio netto atteso, occorre normalizzare i redditi contabili e per la tassazione appare opportuno optare per un *tax rate* medio-normalizzato. Quanto all'orizzonte temporale di riferimento, si ritiene di condividere la proposta di alcuni autori¹⁰ di optare per orizzonti temporali differenziati per *cluster* di clientela sulla base del servizio offerto, della anzianità e del grado di fidelizzazione. Ciò consentirebbe di utilizzare, fra l'altro, costi del capitale differenziati sulla base del differente rischio insito nei rapporti professionali con i diversi clienti. E' chiaramente una soluzione non così semplice e immediata, occorre verificarne l'attuabilità. Infine, per il tasso di attualizzazione, nell'ottica di utilizzo di un modello *equity side*, si utilizza il costo del capitale proprio. Ciò anche perché difficilmente negli studi professionali di medie dimensioni è presente un indebitamento bancario (del resto, nell'ottica dell'associazione del giovane, appare opportuno scorporare il comparto immobiliare dello studio e con esso le relative passività derivanti).

Con riguardo al **metodo "intuitus personae"**, si propone la formulazione riportata in altro numero di questa stessa rivista¹¹:

$$W = [PN + (EBIT \times T \times RP \times RC)] \times Q$$

in cui:

PN è il patrimonio dello studio

EBIT è il reddito netto ante imposte dopo aver remunerato il reddito figurativo del lavoro dei titolari

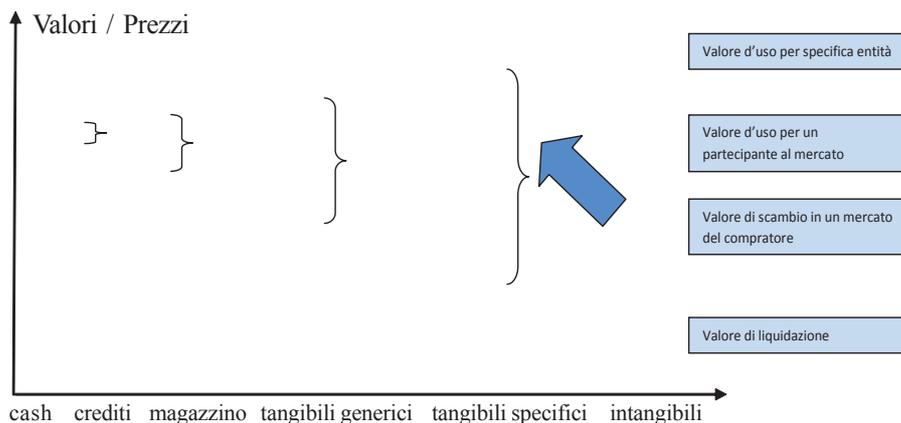
T è il numero di anni di sopravvivenza dello studio

RP è il rischio professionista (valore da 0,5 a 1, dove 1 è il rischio minimo)

RC è il rischio clientela (valore da 0 a 1, dove 1 è il rischio minimo)

Q è il grado di autonomia dello studio rispetto al *turnover* delle risorse umane (valore da 0 a 1, dove 1 è il rischio minimo)

In merito al **metodo del pollice**, la valutazione avviene spesso moltiplicando il fatturato normalizzato dello studio per un multiplo variabile da 0,5 a 1,5. Ad avviso di chi scrive, tuttavia, il multiplo vicino a 1,5 difficilmente può trovare applicazione, salvo per studi professionali molto specializzati. In tal senso anche alcuni colleghi con i quali ci si è confrontati.



Bini M., Le valutazioni economiche nella prospettiva della finanza aziendale, La Valutazione delle Aziende, n. 56/2010, pag. 40

2.2 Il valore del giovane professionista

Il valore del giovane cambia a seconda dello studio individuato per una possibile associazione, perché a seconda della strategia dello studio, il giovane assume un diverso valore¹². E quanto più un giovane è specializzato in una determinata materia, tanto più egli è potenzialmente "ambito" sul mercato. Con inevitabile incremento della propria valutazione.

Queste, chiaramente, sono osservazioni volte a stimolare la riflessione e il dibattito. Una cosa è certa: è importante verificare che la strategia dello studio vada nella stessa direzione della propria strategia.

Un'altra osservazione. Non è accettabile, ad avviso di chi scrive, l'appiattimento del trattamento del giovane professionista sulla base di quanto concordato con gli altri collaboratori di studio. Ogni giovane ha un proprio valore e ha determinate caratteristiche. Per chiarire meglio il concetto, pensiamo all'ambito calcistico ed in particolare alla squadra del Barcellona. Pensiamo a Messi, Neymar, Xavi e Dani Alves.

Hanno forse lo stesso valore agli occhi dell'allenatore in termini di prestazioni sportive? E in termini di immagine? Hanno tutti la medesima "fama"? Assolutamente no.

Abbandonando l'esempio calcistico per tornare al campo professionale, si suggerisce ad ogni giovane la compilazione di un curriculum dettagliato con punti di forza e debolezza, corredato da una lettera di intenti, in cui formalizzare strategia e obiettivi personali. Sarà importante evidenziare i nostri successi (avvalendoci anche di grafici). Si pensi, per esempio, alla progressione del proprio fatturato e/o del numero di clienti personali, all'incremento dei clienti di studio seguiti nei vari anni, al numero medio di ore giornaliere di presenza in studio, alle specializzazioni conseguite, alle attività organizzative svolte a servizio dello studio. Senza dimenticare l'evidenziazione delle potenzialità da sviluppare nell'immediato futuro.

Su quest'ultimo punto, proiettiamo per i prossimi 5 anni i flussi di cassa ritraibili dalla nostra clientela (usando un tasso *g* di crescita basato sulle *performance future*), proponiamo nuovi servizi da offrire ai clienti di studio attraverso le nostre competenze, individuando altre opportunità per incrementare il fatturato dello studio.

Chiudiamo il paragrafo citando il codice di condotta professionale dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati dove, al punto 2.1 relativo alla missione, si riporta il seguente obiettivo: "Fare dello studio una

delle migliori realtà professionali per cui lavorare, continuando ad offrire opportunità di crescita ai giovani talenti e valorizzandone il merito".

2.3 La determinazione del "prezzo di ingresso" del giovane professionista

Dopo aver determinato il valore dello studio e il valore del giovane professionista, occorre determinare il "prezzo di ingresso" che il giovane professionista dovrà corrispondere agli associati.

Qualora il giovane sia già inserito in studio di cui intende diventare associato, occorre fare attenzione al fatto che:

– fra i costi dello studio è allocato il compenso pagato al giovane per la collaborazione in atto;

– fra i ricavi è presente la parte di fatturato derivante dalla clientela apportata dal giovane, come pure il fatturato riconducibile alla clientela di studio gestita dal giovane professionista.

A ciò si aggiunga come, sia nella determinazione del valore dello studio che in quella del giovane professionista, appare opportuno considerare due configurazioni di valore: valore *in atto* e valore *potenziale*. Come noto, le valutazioni *in atto* rappresentano valori tipici della situazione "di partenza", che non considerano le sinergie sprigionabili grazie all'aggregazione. Le valutazioni *potenziali*, invece, inglobando il valore delle sinergie, assumono una quantificazione superiore.

Affrontata la questione valutativa, è possibile passare alla fase di stipula di un accordo. Si suggerisce un accordo preliminare, una sorta di "lettera di intenti" fra le parti, in cui si stabiliscono le regole della "convivenza" e le obbligazioni di entrambe le parti¹³ - in sede di stipula di questo preliminare, si potrebbe prevedere la cessione di una quota minoritaria partecipativa al giovane - per poi provvedere alla stipula del contratto finale. Alla stipula del contratto finale è corrisposto il saldo di quanto dovuto dal giovane agli attuali associati.

Nel caso in cui, invece, si riscontrasse l'impossibilità di integrazione fra le parti, sarebbe inescata una clausola di uscita, esercitabile da entrambe le parti, con pagamento di una sorta di penale.

Va ricordato un ulteriore aspetto: se è opportuna la

SEGUE A PAGINA 20

[9] Si veda Graffi Brunoro G., *Valutare e rilevare uno studio professionale*, Il Commercialista Veneto, 143/2001, pag. 5 e s.s., in particolare con riferimento alla formulazione "intuitus personae". Inoltre: Cecchetto A., *La valutazione di uno studio professionale*, Il Commercialista Veneto, 209/2012, pag. 19 e s.s.

[10] Si rimanda a Billone M., Ridi T., *Valutazione degli studi professionali: metodo reddituale e analisi delle assumption*, Amministrazione e Finanza, Ipsos, 3/2014, pag. 68 e s.s.

[11] Graffi Brunoro G., *Valutare e rilevare uno studio professionale*, Il Commercialista Veneto, 143/2001.

[12] Prima di procedere con qualsiasi valutazione occorre effettuare un'analisi strategica. Questo aspetto è ben focalizzato in un lavoro di alcuni nostri colleghi francesi: Pansard J.F., Préau P., *Les 10 erreurs les plus fréquentes en matière d'évaluation d'entreprise*, Convergence - revue de la CCEF, 6/2012, pag. 3 e s.s. Gli autori, infatti, affermano che "L'analyse stratégique doit toujours être la première étape d'une évaluation d'entreprise".

[13] Fra le obbligazioni in capo agli associati vi potrebbe essere, per esempio, l'obbligo di formalizzare in studio dei programmi di crescita per i giovani, legando i compensi alle performance conseguite. Ciò garantirebbe la previsione di un criterio meritocratico in grado di premiare i professionisti junior più meritevoli attraverso un minor prezzo di ingresso da corrispondere e/o un maggior coinvolgimento nella governance dello studio. Oppure si potrebbe prevedere l'impegno di implementare un controllo di gestione, che dia la garanzia di un continuo monitoraggio delle performance al giovane.

LE AGGREGAZIONI DEI GIOVANI PROFESSIONISTI / 2

Operazioni di M&A
aspetti valutativi

SEGUE DA PAGINA 19

fissazione di un "prezzo di ingresso", frutto del concambio fra valore dello studio e valore del giovane, appare doveroso precisare che le quote di partecipazione agli utili da parte del giovane:

- potrebbero essere differenti rispetto alla percentuale stabilita in fase di ingresso, come avviene nelle società in cui non vi è corrispondenza fra la quota di partecipazione al capitale sociale e la percentuale di partecipazione agli utili societari;
- dovrebbero cambiare di anno in anno, tenendo conto delle reali performance, dell'anzianità, della clientela procacciata o di altri fattori.

Concludiamo auspicando che fra il giovane professionista e i senior vi sia un percorso graduale di avvicinamento per pervenire all'aggregazione, ma "graduale", non "biblico". Molti colleghi giovani hanno riferito di senior che alle continue richieste di aggregazione, hanno risposto, di fatto, prendendo tempo, rinviando non la discussione, ma il problema. Perché di problema si tratta, per questi colleghi senior. E questo è molto triste, perché è veramente una visione miope della realtà.

3. L'acquisizione di uno studio già avviato: come stimare lo studio

Svariate sono le motivazioni che possono condurre, da un lato, il professionista senior a decidere di terminare la propria vita lavorativa e, dall'altro, il giovane ad acquisire uno studio professionale già avviato.¹⁴ L'acquisizione si indirizza solitamente verso studi professionali-centri contabili, poiché il mandato professionale per la tenuta della contabilità è più facilmente gestibile e trasferibile (scadenze fisse pluriennali). Inoltre, la tenuta di una contabilità in studio "attrae" facilmente anche un'attività di consulenza, caratterizzata da maggiore marginalità.

I fattori fondamentali per un'acquisizione sono essenzialmente¹⁵ l'analisi della clientela, che permette l'identificazione del fatturato cedibile, la continuità con il professionista cedente, i dipendenti e la location e la professionalità nella stima (scelta del metodo, negoziazione, stesura degli accordi, riservatezza).

Senza dimenticare l'aspetto finanziario, caratterizzato da un trade-off fra le esigenze del giovane di erogare al senior quanto pattuito per l'acquisto dello studio in modo dilazionato, subordinando il completo pagamento alla conservazione della clientela ceduta e le esigenze del senior di riscuotere quanto prima dal giovane la somma pattuita, al fine di contenere il rischio di perdita dell'attuale parco clienti.

Su quest'ultimo aspetto, quello del rischio di perdita del cliente poco prima o subito dopo il compimento della cessione, possono incidere la crisi, che ha portato ad una concorrenza molto accesa, ma anche l'età dei clienti trasferiti. Spesso, infatti, notiamo che la maggior parte della clientela di un professionista ha un'età a lui molto vicina – per ragioni di feeling o per appartenenza a "reti di conoscenze" comuni agevolate proprio dall'età ravvicinata. Ciò significa che se il commercialista senior decide di abbandonare, per esempio, sulla soglia dei 70-80 anni, il giovane si troverà con molta clientela di questa età. Si pongono al giovane, quindi, due ordini di questioni: l'azienda attuale cliente del senior saprà superare il passaggio generazionale? I figli degli imprenditori avranno la medesima fiducia riposta dai padri nell'attuale consulente - oppure

saranno inclini a cambiamenti anche repentini basati su motivazioni economiche?

In chiusura, si riporta una intervista ad un importante società di Milano che si occupa di acquisizioni e vendite di studi professionali. Trattandosi di operazioni straordinarie, con una buona dose di connotazione commerciale, esse comportano una base di rischio per insuccesso (pur medio-bassa); ad avviso della società di Milano, tuttavia, queste operazioni rimangono l'unico modo sicuro di iniziare "subito" l'attività professionale per un giovane, permettendo di programmare una crescita professionale futura in termini di Studio Associato / STP.

1. IN BASE ALLA VOSTRA ESPERIENZA, QUALI SONO LE MOTIVAZIONI CHE SPINGONO I GIOVANI A RICERCARE STUDI DA ACQUISIRE? I giovani sono spinti dalla impossibilità di iniziare l'attività sulla scorta del passa-parola e delle conoscenze personali; serve quindi partire da un piccolo/medio pacchetto iniziale.

2. QUALI SONO I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO AFFINCHÉ L'ACQUISIZIONE SIA IMPOSTATA E VENGA REALIZZATA IN MANIERA OTTIMALE? Una corretta impostazione del rapporto con il professionista cedente (del quale deve essere socio e non "giovane" collaboratore); fattori di insuccesso: la mancanza di continuità operativa, dei dipendenti, condizioni di fatturazione, ubicazione studio, affiancamento.

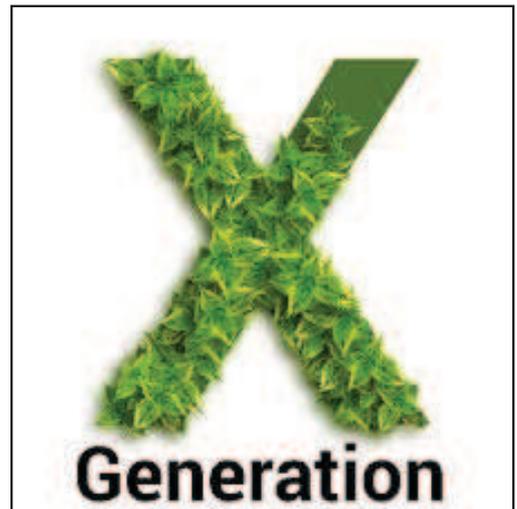
3. QUALE FORMULA VALUTATIVA ADOTTATE PER VALUTARE LO STUDIO DA ACQUISIRE? La valutazione è basata su un sistema misto del pollice reddituale e finanziario, partendo dalla attribuzione di un rating, valutata la redditività sulla base di un business plan; si verifica il coefficiente da applicare sul fatturato per ottenere un ritorno dell'investimento nei 3-5 anni.

4. RELATIVAMENTE AL PREZZO DA PAGARE, COME LO MODULATE? C'È UNA GARANZIA CHE IL GIOVANE DEVE PRESTARE AL SENIOR CON RIFERIMENTO AL PREZZO DILAZIONATO? Il pagamento del prezzo avviene sulla base di un 30% alla firma contratto ed il residuo dilazionato sulla base del business plan (3-5 anni); a garanzia titoli di credito.

5. QUALE PERCENTUALE DEL PREZZO DEVE ESSERE PAGATA SUBITO E DUNQUE QUALE DEVE ESSERE LA DISPONIBILITÀ FINANZIARIA IMMEDIATA DEL GIOVANE? La percentuale da versare subito è il 30%; e la disponibilità finanziaria deve corrispondere al 30% di cui sopra, oltre alle necessità iniziali dello studio (i primi 3-6 mesi).

6. IN BASE ALLA VOSTRA ESPERIENZA, ENTRO QUALE PERIODO DI TEMPO IL SALDO DEL PREZZO PATTUITO DEVE ESSERE COMPLETATO? Fra i 3 - 5 anni.

7. UNA VOLTA PAGATO IL PREZZO, COME FA IL GIOVANE AD ESSERE RAGIONEVOLMENTE CERTO CHE IL CLIENTE ACQUISITO NON INTERROMPA IL RAPPORTO? (PENSIAMO AI PROBLEMI LEGATI, PER ESEMPIO, A DIFFERENZA D'ETÀ



FRAIL GIOVANE E IL CLIENTE CEDUTO).

Non c'è la assoluta certezza: ovviamente anche il cliente si è posto il problema del passaggio generazionale del suo Commercialista; anche l'empatia con il cliente giova. Il nostro modello prevede anche clausole di salvaguardia, che neutralizzano eventuali perdite non prevedibili.

8. IL VOSTRO COMPENSO COME VIENE QUANTIFICATO? Sulla base di una percentuale del prezzo di cessione.

9. AVETE ESPERIENZE NEGATIVE (OPERAZIONI NON REALIZZATE) DA RACCONTARE? Si sono verificate nei casi in cui: a) il potenziale cedente cambia idea all'ultimo; b) lo studio presenta una bassissima redditività; c) mancato finanziamento da parte della banca al potenziale acquirente; d) interferenza dell'acquirente nelle trattative.

4. Conclusioni

L'evoluzione subita in questi anni dal contesto economico e sociale ha portato a radicali cambiamenti anche nel mondo professionale. E infatti oggi appare chiaro come, tanto per chi ha optato per l'esercizio della professione in forma individuale che per chi, invece, ha preferito lavorare insieme ad altri colleghi, sia imprescindibile creare e mantenere un proprio network professionale. Nel presente contributo sono state analizzate due possibili opzioni per i giovani - ingresso in studio come associato e acquisizione di uno studio da un senior, ma esistono altre strade (come la stabile collaborazione esterna con uno studio).

Ciò su cui tutti noi dovremmo riflettere è se l'attuale modo di esercizio della professione sia adatto alle nostre caratteristiche e alle esigenze dei nostri clienti presenti e futuri. A guidarci nella scelta finale sarà il nostro scetticismo professionale, tipico di ogni professionista, che ci consentirà di rispondere ad una semplice e al tempo stesso complessa domanda: cosa vogliamo fare da grandi?

Ringrazio i colleghi che, da varie parti d'Italia, hanno risposto ai questionari. Grazie alla società di Milano, specializzata in acquisizioni e vendite di studi professionali, che ci ha ospitati realizzando l'intervista riportata. Ringraziamenti vanno anche ai giovani colleghi di Vicenza per i numerosi spunti suggeriti via mail. Non da ultimo, grazie ancora al nostro Ordine e a "Il Commercialista Veneto" per l'appoggio costante.

[14] Sulle motivazioni che portano un giovane a volere esercitare l'attività in forma non individuale si veda Bugamelli A., Lini A., La cessione dello studio professionale, Società e Contratti, Bilancio e Revisione, Eutekne, n. 09/2014, pag. 46. In merito alla liceità del contratto di cessione di studio professionale, fra tutte, si segnala la sent. della Corte di Cass. 9 febbraio 2010 n. 2860. Nella sentenza si afferma che, con riferimento alla cessione della clientela, il cedente si impegna esclusivamente a favorire la prosecuzione del rapporto professionale in capo al soggetto acquirente.

[15] Si veda Mandirola Corrado, L'esperienza diretta nelle operazioni di M&A, nel convegno tenutosi a Milano il 20 marzo 2014 "La valutazione degli studi professionali" per S.A.F. (Scuola di Alta Formazione Luigi Martino - Odcec di Milano).