



M&A tra studi di consulenza del lavoro: i benefici attesi

di **MpO & partners**

Le fusioni e acquisizioni tra studi professionali hanno rappresentato un elemento cruciale nella creazione delle grandi realtà multidisciplinari che dominano oggi il mercato. A partire dalla metà degli anni '90, in Paesi come Australia, Regno Unito e Stati Uniti, sono emerse società professionali quotate in Borsa che hanno accelerato la loro crescita tramite l'acquisizione di migliaia di studi più piccoli.

Anche in Italia, sebbene con una dinamica più recente, le aggregazioni tra studi iniziano a registrare volumi significativi, accompagnate dall'emergere di programmi di acquisizione strutturati da parte di *player* di primo piano.

Diventa, quindi, interessante analizzare le strategie e le motivazioni che portano uno studio professionale, dal grande aggregatore internazionale al piccolo studio individuale, a intraprendere operazioni di M&A, con un focus particolare sui benefici e sulle implicazioni per i consulenti del lavoro.

Nonostante le motivazioni che spingono le aziende a concludere operazioni di M&A siano state ampiamente analizzate nella letteratura economica e strategica, vi sono ancora poche ricerche accademiche dedicate alle operazioni di M&A tra studi professionali, inclusi quelli di consulenza del lavoro. Gran parte degli studi disponibili si concentra su settori affini, come quello dei commercialisti o dei revisori contabili, le cui dinamiche risultano tuttavia applicabili anche agli studi di consulenti del lavoro, per via delle similitudini nella struttura organizzativa e nei servizi offerti.

Ad esempio, Greenwood et al. (1993) hanno analizzato le sinergie derivanti dalle fusioni di società di revisione in Canada; Wootton et al. (2003) si sono focalizzati sulla crescita attraverso fusioni di studi di commercialisti medio-grandi negli Stati Uniti; Alam e Nandem (2010) hanno esplorato le dinamiche delle aggregazioni tra piccoli studi nell'Australia rurale. Pickering (2012), studiando due aggregatori australiani quotati, ha sintetizzato uno schema delle motivazioni che spingono gli studi professionali verso operazioni di M&A, delineando un quadro utile per contestualizzare tali strategie.

Nelle prossime sezioni, queste ultime motivazioni verranno analizzate e contestualizzate rispetto agli studi di consulenza del lavoro, suddividendole in quattro macrocategorie.



Economie di scopo. Questa categoria include le aggregazioni tra entità che forniscono servizi diversi, con l'obiettivo di ampliare l'offerta ai clienti attraverso il *cross-selling*. È il caso di uno studio specializzato in un ambito specifico (ad esempio, gestione del welfare aziendale, relazioni industriali o crisi aziendali) che viene acquisito da un altro studio che non possiede quelle competenze. Allo stesso modo, può trattarsi di due studi con attività diverse ma complementari che decidono di unirsi: ad esempio, uno studio focalizzato su paghe e contributi che si aggrega con uno studio specializzato in contabilità e fiscale. In questa casistica rientra, infatti, anche l'aggregazione volta ad acquisire competenze multidisciplinari, come quelle legali, fiscali o di *compliance*, integrando la consulenza del lavoro con altre specializzazioni utili a offrire ai clienti un servizio più completo e integrato.

Economie di scala. In questo caso, l'aggregazione avviene tra studi che forniscono servizi simili e operano nella stessa area geografica, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e sviluppare specializzazioni interne. I vantaggi principali includono la riduzione dei costi generali, come quelli relativi al marketing, alla formazione, ai software gestionali (ad esempio, piattaforme per l'elaborazione paghe e contributi) e, in alcuni casi, ai costi di locazione. Inoltre, può consentire l'implementazione di aree specializzate interne, come un dipartimento legale o un'area IT avanzata, migliorando la qualità e la completezza dei servizi offerti.

Un ulteriore vantaggio è la possibilità di industrializzare attività ripetitive, come l'elaborazione delle buste paga, la gestione dei contratti o altri processi amministrativi, aumentando così la marginalità. Questo consente anche di liberare risorse per sviluppare competenze specialistiche all'interno dello studio, focalizzandosi su servizi ad alto valore aggiunto, come la consulenza in ambito welfare o relazioni industriali.

In caso di acquisizione, l'acquirente può mirare non solo all'ottimizzazione operativa, ma anche all'acquisizione di specifiche tipologie di clientela (ad esempio, aziende di settori regolamentati o complessi) o di clienti "prestigiosi", che rafforzino la reputazione e il posizionamento dello studio.

Espansione geografica. Si distingue dalle economie di scala perché l'aggregazione avviene tra studi che offrono servizi simili, ma operano in aree geografiche diverse. Questa strategia è particolarmente utile per gli studi di consulenti del lavoro che desiderano ampliare la loro presenza territoriale per servire clienti con sedi distribuite a livello nazionale o internazionale.

L'espansione geografica può realizzarsi in due modi principali: acquisendo studi in altre aree per coprire nuovi territori, oppure venendo acquisiti da un aggregatore o uno studio più grande che dispone già di una rete di sedi operative. Questo approccio non solo consente di raggiungere un bacino clienti più ampio, ma offre anche l'opportunità di beneficiare delle risorse e delle infrastrutture già esistenti dell'aggregatore.



Altre strategie. L'aggregazione rappresenta una soluzione strategica anche in altri, diversi, contesti, offrendo vantaggi sia per i partner che per il personale dello studio:

- per i partner degli studi più piccoli, l'aggregazione può costituire un valido mezzo di **way-out**, consentendo loro di monetizzare il valore dello studio costruito nel tempo, riducendo il carico di gestione e le responsabilità operative. Questo è particolarmente rilevante nei casi in cui non vi siano successori interni disposti o in grado di prendere il timone, garantendo così un passaggio generazionale ordinato;
- l'aggregazione offre anche **maggiore sicurezza economica e professionale**, sia per i soci che per i dipendenti e collaboratori. Una più ampia organizzazione, frutto dell'aggregazione, può infatti mitigare i rischi legati alle responsabilità individuali, grazie alla condivisione di oneri e decisioni strategiche con una rete più ampia di professionisti;
- in alcuni casi, l'aggregazione rappresenta una vera e propria ancora di salvezza per studi che si trovano in **difficoltà economiche o organizzative**, evitando il rischio di chiusura e preservando le relazioni con i clienti e i posti di lavoro del personale.

I potenziali benefici derivanti dalle aggregazioni tra studi professionali sono molteplici e significativi, spaziando dalle "classiche" aggregazioni singole fino ai programmi di acquisizione strutturati. Questi vantaggi non si limitano all'ottimizzazione economica, ma coinvolgono anche aspetti strategici, organizzativi e operativi che migliorano la competitività e la sostenibilità degli studi nel tempo, nonché la qualità della vita dei partner.

Oltre agli evidenti risparmi e alle opportunità di crescita, l'M&A rappresenta, inoltre, una risposta efficace al problema del passaggio generazionale, una delle sfide più critiche per gli studi professionali. L'aggregazione consente non solo di preservare il capitale umano – dipendenti e collaboratori – e di garantire la continuità del supporto ai clienti, ma anche di tutelare i beni immateriali che costituiscono il cuore dello studio: il brand, le relazioni consolidate con la clientela, il know-how e le competenze sviluppate dal Dominus nel corso degli anni.



CEDI IL TUO STUDIO PROFESSIONALE CON MPO

