

## ***Studi associati: il futuro sostenibile della professione***

di **Claudia Ponzini – Consulente di BDM Associati SRL**

**Per decenni, la professione si è fondata su un modello individuale.** Il titolare dello studio rappresentava il perno attorno al quale ruotava un'intera struttura, spesso di tipo familiare, con un numero contenuto di collaboratori. La clientela era fidelizzata grazie al rapporto personale e alla prossimità geografica, e la concorrenza si giocava principalmente sulla fiducia costruita nel tempo, più che sul prezzo o sull'efficienza.

**Questo approccio si adattava a un contesto economico più stabile,** dove le esigenze delle imprese ruotavano attorno a servizi ordinari: contabilità, buste paga, adempimenti fiscali. La pressione sui margini era ridotta e la gestione avveniva con ritmi meno serrati rispetto all'attuale scenario.

**Negli ultimi vent'anni, tutto è cambiato.** Globalizzazione, digitalizzazione e iper-regolamentazione hanno aumentato la complessità della consulenza, trasformando radicalmente le aspettative dei clienti. Oggi le imprese chiedono risposte tempestive, consulenze specialistiche e visioni integrate, in tempo reale. Di conseguenza, **il valore delle prestazioni standardizzate è calato**, anche per via della crescente automazione.

**In questo contesto, il professionista isolato appare più vulnerabile.** Il lavoro solitario non consente di affrontare la crescente complessità, né di investire in tecnologia e formazione con la necessaria continuità. **L'aggregazione tra professionisti** sta quindi emergendo come una risposta strutturale, non solo tattica, alle nuove esigenze del mercato.

### **Aggregarsi per crescere: efficienza, qualità, confronto**

**L'evoluzione non è solo teorica: i dati confermano il trend.** Le **Società tra Professionisti (STP)** sono passate da 438 nel 2016 a ben **1.768 nel 2023**, con un incremento del **+11,8% nell'ultimo anno**. Il fenomeno interessa tutto il territorio nazionale, con il Centro Italia in testa (+13%), seguito dal Sud (+10%) e dal Nord (+9,2%). Questi numeri raccontano **una trasformazione strutturale**, non un semplice cambiamento organizzativo.

### **I benefici dell'aggregazione si articolano su diversi livelli:**

- **Efficienza operativa:** condividere risorse tecnologiche, logistiche e umane consente di **eliminare le ridondanze**. Le attività ripetitive possono essere standardizzate, migliorando la produttività e abbattendo i costi.

- **Specializzazione e qualità del servizio:** la struttura associata permette ai singoli professionisti di **focalizzarsi su ambiti specifici**, sviluppando competenze verticali (es. operazioni straordinarie, fiscalità internazionale, diritto del lavoro). Il risultato è una consulenza più tecnica, completa e autorevole.
- **Confronto e crescita interna:** il dialogo continuo tra colleghi **valorizza l'esperienza individuale** e alimenta una cultura del miglioramento costante, favorendo lo sviluppo professionale a ogni livello.
- **Attrattività per i giovani:** le nuove generazioni cercano ambienti dinamici e strutturati. **Entrare in uno studio associato diventa una scelta strategica**, dove le competenze vengono valorizzate e il percorso di crescita è più chiaro.

### Le condizioni per un'aggregazione che funziona

**Tuttavia, l'aggregazione non è una panacea.** Non sempre funziona, e può diventare fonte di inefficienze se mal gestita. Spesso, la resistenza deriva da **fattori culturali: timore di perdere autonomia, visibilità o il controllo sul cliente**. Quando l'unione è solo formale, senza integrazione reale, si creano più problemi che soluzioni.

### Perché l'aggregazione abbia successo, servono alcune condizioni fondamentali:

- **Progetto gestionale condiviso:** l'aggregazione deve nascere da una **visione comune e strutturata**, orientata alla crescita armonica e alla valorizzazione del contributo individuale.
- **Impianto organizzativo coerente:** non basta lavorare insieme, serve costruire uno **studio con regole, processi e obiettivi condivisi**. La conoscenza deve diventare patrimonio comune e non restare chiusa nei singoli.
- **Cultura della condivisione:** la collaborazione deve essere autentica. **Chi condivide saperi e strumenti**, lavora meglio, crea sinergie **e riduce le inefficienze**.
- **Comunicazione interna efficace:** servono momenti di confronto strutturati, strumenti di comunicazione condivisi e una gestione trasparente delle informazioni operative. Solo così l'aggregazione diventa **un vantaggio competitivo**.

### Cosa evitare: il rischio delle aggregazioni "di facciata"

**Quando l'aggregazione è solo sulla carta, i problemi aumentano.** Alcuni esempi ricorrenti:

- **gestione del personale sbilanciata:** collaboratori legati a singoli professionisti, con reparti sovraccarichi e altri sottoutilizzati;
- **manca di criteri comuni di rendicontazione:** ognuno valuta la redditività secondo metriche proprie, **impedendo una lettura strategica complessiva**;
- **assenza di coordinamento operativo:** strumenti gestionali diversi, processi duplicati, decisioni scollegate tra loro.



**In questi casi, l'aggregazione peggiora la performance anziché migliorarla.**

**Conclusione: aggregazione come scelta, non obbligo**

**Guardando al futuro, l'aggregazione è un'opportunità reale, ma non è l'unica via.** Ogni studio ha una propria identità e può costruire un modello efficace anche senza associarsi, **a condizione di sviluppare una chiara strategia organizzativa ed economica.**

**L'importante è interpretare il cambiamento con consapevolezza,** adottare strumenti coerenti con i propri obiettivi e **gestire la crescita in modo professionale.** La vera leva del successo non è la forma associativa in sé, ma **la capacità di guidare l'evoluzione del proprio studio, con metodo e visione.**

**L'aggregazione va valutata senza ideologia:** può essere la soluzione giusta per molti, ma non per tutti. L'importante è decidere **se e quando farne leva,** in modo coerente con il proprio percorso e le proprie ambizioni.