



ASSOCONSULT

Associazione Federativa delle Imprese
di Consulenza Direzionale e Organizzativa

In collaborazione con

**Settore Terziario Innovativo di
UNINDUSTRIA BOLOGNA**

18 febbraio 2010

“Modelli di Governance e Forme Collaborative nelle Società di Consulenza”



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it

INVESTIMENTI DIREZIONE
SERVIZI E CONSULENZA SRL

IDSC

idscweb.com



Società di Consulenza: Modelli di Governance per lo sviluppo e implicazioni giuridiche e finanziarie



Gianfranco Barbieri

Tesoriere Nazionale Assoconsult

Senior Partner Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

gianfranco.barbieri@barbierieassociati.it

18 febbraio 2010

**Modelli di Governance e Forme Collaborative
nelle Società di Consulenza**



ASSOCONSULT

Associazione Federativa delle Imprese
di Consulenza Direzionale e Organizzativa

I Modelli di Equity Partnership

Gli assetti proprietari, il controllo societario, i modelli organizzativi ed i piani di carriera influenzano vision, mission e gestione dell'impresa di consulenza.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

Il Modello Inglese “Lockstep”

Il Modello Lockstep, caratteristico delle Law Firm anglosassoni almeno fino al 2008, a regime è basato sull'anzianità, indipendentemente dal background e dall'esperienza professionale.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

Il Modello Inglese “Lockstep”

Entrato nello Studio, in un certo numero di anni l'associate diventa *partner* (secondo modalità *up or out*). Il partner guadagna progressivamente fino a raggiungere in alcuni anni la “quota piena”, uguale per tutti i partner dello Studio.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

Il Modello Inglese “Lockstep”

Il modello Lockstep prevede anche una politica di uscita dallo Studio, anch'essa fissata sull'anzianità.

Negli ultimi anni di permanenza nello Studio, alcuni modelli prevedono anche una diminuzione progressiva della retribuzione del partner.

Il Modello Inglese “Lockstep”

VANTAGGI:

- Facile da amministrare
- Riduce la competizione interna
- Contribuisce allo spirito *collegiate*
- Permette lo sviluppo di un range di servizi ampio senza penalizzare chi si occupa di quelli a minor valore
- Alto appeal sul mercato del lavoro

Il Modello Inglese “Lockstep”

PUNTI CRITICI

- Inefficiente
- Riduce l'efficacia di incentivi per migliorare la performance
- Privilegia rigidità e certezza del percorso di carriera rinunciando a professionisti esperti nel momento di maggior apporto professionale

Il Modello Inglese “Lockstep”

PUNTI CRITICI

- Crea distorsioni difficili da gestire, dove alcuni professionisti che si occupano di servizi ad alto valore si trovano nella condizione di “mantenere” altri partner, ugualmente retribuiti ma impegnati su servizi a minor valore.

Il Modello Americano “You eat what you kill”

Alternativo al modello Lockstep, il modello americano “Mangi ciò che uccidi” è *performance-based*.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

Il Modello Americano

“You eat what you kill”

VANTAGGI

- **Massimo incentivo per migliorare la performance.**

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it

INVESTIMENTI DIREZIONE
SERVIZI E CONSULENZA SRL

IDSC

idscweb.com



Il Modello Americano

“You eat what you kill”

PUNTI CRITICI

- Problemi legati al calcolo della performance: *Source of origination vs billable hours.*
- Disincentiva lo svolgimento di attività fondamentali per lo studio (formazione interna, gestione risorse umane, rapporti con i fornitori, marketing).

Il Modello Americano

“You eat what you kill”

PUNTI CRITICI

- Come conseguenza, può portare ad un mancato sfruttamento delle potenzialità dello Studio, o in termini di ore fatturabili o in termini di attività di public relations e sviluppo clienti.

I Modelli delle società di capitali

Un ulteriore modello è la suddivisione degli utili basato sulle quote dello Studio possedute da ciascun partner.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

I Modelli delle società di capitali

Modello 1: la suddivisione degli utili è basata esclusivamente sulle quote dello Studio possedute da ciascun partner.

Il problema principale di questa soluzione è che la ripartizione degli utili è indipendente dalla performance.

I Modelli delle società di capitali

Modello 2: la suddivisione degli utili secondo quote capitale viene effettuata dopo aver pagato i partner, che sono la principale risorsa rara.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

I Modelli delle società di capitali

Modello 3: viene stabilita una formula che tiene conto di quattro fattori:

- **Le quote capitale del partner**
- **La produttività di cui il partner (o il suo dipartimento verticale) è responsabile**
- **La generazione di business per lo Studio**
- **Un riconoscimento delle attività *non billable* svolte dal partner**

I Modelli delle società di capitali

VANTAGGI

- Il terzo modello tiene conto di tutti i fattori.
- E' un sistema flessibile. In un sistema Lockstep un partner poco produttivo è un problema serio, in un sistema dinamico è possibile adattare alle circostanze la remunerazione.

I Modelli delle società di capitali

PUNTI CRITICI

- **E' sempre necessario uno spirito *corporate*. In sua assenza, il rischio è di tentare di arginare le divergenze con formule per la remunerazione sempre più complesse, che generano più incomprensioni e difficoltà di quante ne risolvono.**

I Modelli delle società di capitali

Alcuni Studi hanno preferito affrontare il problema con l'istituzione di un *Remuneration Committee*, sulla base della considerazione che all'interno di uno Studio è possibile valutare l'apporto di un partner affidandosi al buon senso e alla percezione interna.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

I Modelli delle società di capitali

Le decisioni dei *Committee* sono comunque sempre basate su dati reali, e vincolate dal prezzo di mercato del partner.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

La Governance

In uno Studio associato, i soci compongono un consiglio di amministrazione, ricalcando la formula delle società a nome collettivo.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it

INVESTIMENTI DIREZIONE
SERVIZI E CONSULENZA SRL

IDSC

idscweb.com



La Governance

Problemi quotidiani, un alto numero di partner o di sedi possono rendere impossibile una decisione di tipo collegiale su ogni argomento.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

La Governance

Per consentire agli altri partner di concentrarsi sulle attività professionali, le funzioni gestionali vengono quindi delegate:

- al senior partner, o chairman: un socio anziano, “primus inter pares”.**
- oppure in alternativa, ad un *managing partner*, o a un *managing committee***

I grandi Studi anglosassoni

In alcuni grandi Studi inglesi il managing partner è eletto a rotazione tra i soci, e per un periodo interrompe l'attività professionale per dedicarsi esclusivamente al controllo di gestione.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

I grandi Studi anglosassoni

Alla fine del mandato, quasi mai superiore a 3 anni, il managing partner ritorna alla professione attiva per non rimanere tagliato fuori in termini di aggiornamento professionale e di contatto con i clienti.

I grandi Studi americani

Nelle grandi Law Firms americane, i partner lavorano per lo Studio e ne posseggono una quota azionaria.

La guida è affidata a dirigenti professionali che applicano una gestione puramente aziendale.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

I grandi Studi americani

L'unico potere dei partner in questo caso è l'elezione di un *managing committee*, che non si occupa però della gestione *day-by-day*, ma si riunisce annualmente per dare indicazioni strategiche, che verranno poi implementate dai manager.

Riproduzione vietata. Tutti i diritti riservati.

“Società di Consulenza: Modelli di Governance per lo sviluppo e implicazioni giuridiche e finanziarie”

Domande?

Ringrazio per gli spunti tematici l'avv. Stefano Sutti
e per la collaborazione il sig. Alessandro Mattioli