

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI****Dai numeri alle decisioni: come gestire il rapporto tra i soci**

In un periodo turbolento come questo è fondamentale consolidare le relazioni per presentarsi uniti nella gestione delle sfide che ci attendono. Impariamo quindi a leggere i segnali e a prevenire i problemi.

Spesso nella mia esperienza al fianco degli studi ho mediato divergenze gravi tra i soci che, se non fossero state gestite a dovere, avrebbero certamente compromesso valide realtà associate. E non sempre ci si riesce, quindi questa lettura potrebbe rivelarsi particolarmente utile.

L'incrinarsi delle relazioni tra i soci segue una dinamica comune e trasversale alle strutture più diverse. Come con ogni malessere, è meglio anticipare questo momento, o almeno **gestirlo all'insorgere dei primi segnali**. Attendere troppo significherebbe permettere un esacerbarsi dei rapporti personali, che sono ben più difficili da rattoppare rispetto ai problemi organizzativi sottostanti. Partiamo da un presupposto: non c'è nessun problema fintanto che lo studio guadagna. I motivi per discutere iniziano nel momento in cui l' **utile inizia a contrarsi**, ed ecco perché tante situazioni sono esplose negli anni successivi alla crisi del 2008-2010. Ed ecco perché sono preoccupato per la possibile nuova ondata di tensioni nei prossimi mesi, che promettono di essere movimentati.

Vediamo come si manifestano le prime crepe sul guscio dello studio.

Il peggioramento dei dati economici porta a galla i **problemi che richiedono un confronto** per essere risolti. Qui ci si rende conto di non essere preparati. Ciascun socio vede le cose in modo diverso, non si riesce a mettersi d'accordo, ci si scalda e il confronto si sposta su chi ha ragione. **Le soluzioni diventano un problema secondario**, perché non è possibile parlare di soluzioni se non si è capito (o non si riesce a condividere) il problema. Piccolo aneddoto: 3 avvocati associati; lamentavano di non riuscire a fare una riunione costruttiva da 6 mesi. Si trovavano il sabato alle 9 per la riunione, iniziavano a discutere del primo ordine del giorno, litigavano su quel punto per le 5 ore successive, scioglievano la riunione con un nulla di fatto. Hanno descritto la situazione con una frase che mi è rimasta impressa: " *Stiamo a discutere 3 ore se il muro è grigio, bianco o giallo, invece di decidere il colore per dipingerlo*".

Non le cause della contrazione di fatturato, bensì **le soluzioni al problema devono essere oggetto di una riunione tra titolari**. Il problema o c'è o non c'è; se c'è è misurabile, e quindi non dovrebbe richiedere tanto tempo per essere condiviso. Il segreto per evitare l'insorgere di certe situazioni di conflitto, o per riconciliarle, è appunto **acquisire visibilità numerica di che cosa sta succedendo all'interno della vostra struttura**. Capite che è inutile (e assurdo) discutere se un cliente è remunerativo o meno. Possiamo saperlo con certezza, perché ce lo dice il numero.

Visto l'impegno che mi assorbe, quanto mi sta dando questo cliente? 1.000 € a fronte di 10 ore di lavoro? O 1000 € a fronte di 50 ore di lavoro? E' un cliente da 100 €/h, o da 20 €/h? Prima mettiamo il numero sul tavolo, poi discutiamo se quel livello di redditività ci va bene o meno e se possiamo modificarlo. E' inutile che ci siano le opinioni quando ci sono dei fatti, e se c'è il fatto che il cliente " *rende*" 20 euro l'ora, la discussione sulla sostanza è finita. Iniziamo piuttosto a discutere sulla soluzione, perché risolviamo il problema non nel momento in cui **io ho ragione o il mio socio ha ragione**, ma nel momento in cui da 20 euro/ora portiamo il cliente a un livello di redditività sostenibile per lo studio, o quantomeno un po' migliore. Inutile stare a discutere sul bello o brutto tempo: possiamo avere delle percezioni, sentire caldo, freddo o tiepido, ma il dato di fatto è che ci sono 24 gradi. Questa discussione finirebbe con uno sguardo al cellulare per avere il dato e mettere tutti d'accordo. Il cliente è a 20 euro l'ora, cosa facciamo?

Usando i dati come comune denominatore dei ragionamenti, più teste possono allinearsi e partorire soluzioni migliori. Provateci.