

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI****Savoir-faire et faire savoir**

"Agire, non reagire" dovrebbe essere il mantra di quest'anno e per poterlo fare è necessario un cambio di mentalità. Se storicamente il savoir-faire era sufficiente per la gestione di tanti studi, forse questo cambio di paradigma può passare da un gioco di parole.

Da diverso tempo, per tanti studi esiste un cruccio comune: **si lavora in reazione ai cambiamenti e alle richieste** di fattori esogeni quali clienti e legislatore. Il tempo di pianificare e ponderare l'utilità delle attività svolte è infatti fagocitato dagli impegni quotidiani, e **lavorare d'anticipo sembra un obiettivo veramente difficile da raggiungere** e mantenere nel tempo. Serve tempo per farlo, ma quest'ultimo manca a causa degli impegni. Come per un gatto che si morde la coda e traccia dei cerchi nel terreno, non si riesce a progredire; o peggio, non si riesce a trovare un inizio e una fine alla gestione di questo problema.

Perdonatemi la similitudine, non vuole rendere il problema banale ma comprensibile, perché l'alternativa al capirlo è il non affrontarlo e il rimandarlo. E la diffusione stessa di questo problema ci dà evidenza empirica del fatto che non è così strano trovarsi nella situazione di affanno, né banale uscirne. Oggi, quando ci si confronta, si è comprensibilmente più stanchi del solito. Per evitare l'esaurimento nervoso nostro e del personale, è necessario tornare saldamente al timone, almeno fino a quando il mare all'orizzonte non risulterà meno mosso e grigio. L'alternativa? Essere in balia delle onde.

Voglio trasmettere l' **urgenza di agire** , perché l'alternativa al giocare in reazione è pianificare e investire nell'organizzazione. Senza averne inteso l'importanza ciò non accadrà, soprattutto perché la scelta è aggravante nel brevissimo periodo, e solo intuitivamente azzeccata (ma comunque incerta) su orizzonti più estesi. **Pianificare e controllare equivale a sapere, e voglio concludere che sapere è potere** . Conoscere è l'unico vero fondamento per decisioni realmente azzeccate e coerenti con i vostri obiettivi. Sapere dove e cosa guardare permette di assimilare come i fattori cambiano e come formulare la nostra migliore risposta. Questo è il massimo che possiamo fare e nonostante l'intuito, **il's avoir-faire " fosse sufficiente in passato** , dobbiamo ricordarci che questo metodo risulta efficace quando i fattori in gioco sono conosciuti. In terra sconosciuta, forse ostile, l'intuito lascia il tempo che trova e ci lascia il fianco scoperto alla possibilità di errore. Al " **Savoir-faire " oggi bisogna aggiungere il " *Faire savoir* " ovvero il far sapere, il coinvolgere le persone nei nostri ragionamenti grazie all'informazione** . E l'ottenere informazioni è oggi imprescindibile perché gli equilibri storici sono sotto assedio, quindi diventa importante tutelarli.

Per esempio, storicamente il lavoro per il cliente risultava abbastanza prevedibile, ricavando i volumi dell'anno successivo dall'impegno dell'anno precedente: ma quest'anno? Quest'anno no. Loro malgrado, alcune aziende stanno lavorando con i motori al minimo, altre hanno visto impennare i volumi e questo si rifletterà sull'impegno dello studio nonché, a caduta, sull'onorario esigibile. E fate attenzione, perché se il cliente sta " *pagando troppo* " ci pensa lui a dirvelo, ma se sta pagando poco è una speranza vana. E vogliamo veramente attendere la contestazione della fattura? Reagire alla seppur motivata richiesta di sconto? Vi invito a non farlo, ad **anticipare il cliente senza metterlo nella posizione di sentirsi trattato come un numero, di sentirsi immotivatamente ignorato in un momento di difficoltà** .

E con la struttura? Se cambiano i volumi cosa succede alle ore che si " *svuotano* "? Ricordate la legge di Parkinson? Le ore verranno impiegate in altre attività, in automatico, senza rendersene conto, e la struttura sprecherà risorse perché inconsapevole della possibilità di usarle in altro modo. Queste risorse vengono sottratte alle attività di rilancio che servono e che vorreste metter in campo, il che equivale a un grandissimo e penalizzante autogol. Quest'anno è uno spartiacque importante e se sapremo saltarne fuori bene sarà un merito, non un evento fortunato o una matassa che si sgroviglia da sola. Quest'anno premierà la **preparazione** , la **conoscenza** e la **capacità di gestire l'impresa** . Reagire all'imprevisto è imprescindibile, doveroso. E ritengo che lo stesso valga per l'agire su ciò che si può prevedere.