

di **LORENZO LOSI**

Le operazioni straordinarie funzionano se tutti fanno la propria parte

Il vero ostacolo alle aggregazioni tra studi professionali non è trovare il partner giusto, ma arrivare preparati. Un caso concreto mostra perché molte fusioni si fermano prima ancora di iniziare.

"Sai qual è il problema?", disse Marco appoggiando il bicchiere sul tavolo. "Da soli sarà sempre più difficile". Luca annuì. Entrambi guidavano uno studio professionale da circa 1 milione di euro di fatturato. 2 realtà solide, costruite in anni di lavoro, ma alle prese con le stesse difficoltà: **margini sempre più compressi, investimenti tecnologici crescenti, collaboratori difficili da trovare e clienti con aspettative sempre più elevate.** Dopo qualche minuto, arrivò la proposta: "Perché non proviamo a valutare una fusione?" L'idea sembrava perfetta. Unendo le forze avrebbero creato una struttura più competitiva e organizzata, capace di affrontare un mercato che ormai non premiava più il professionista isolato, ma le **organizzazioni.** Quella sera uscirono dal ristorante convinti di aver trovato una strada. I problemi iniziarono il giorno dopo. Prima di immaginare il futuro, dovevano capire cosa ciascuno avrebbe portato nella nuova realtà. Quanto vale realmente il mio studio? Qual è la redditività delle diverse aree di attività? Quali clienti generano margini e quali assorbono risorse? Quanto è produttiva la struttura? Quanto pesano davvero i costi? Domande apparentemente semplici. Eppure, nessuno dei 2 riusciva a rispondere con dati sufficientemente affidabili. Le risposte erano quasi sempre accompagnate da espressioni come "più o meno", "credo", "secondo me". La contabilità era impeccabile, i bilanci c'erano. Ma un bilancio racconta ciò che è accaduto, non spiega come funziona uno studio. Nessuno dei 2 disponeva di un sistema di controllo di gestione capace di descrivere la propria organizzazione con la profondità necessaria per affrontare un'operazione straordinaria. A questo si aggiungeva un secondo problema: raccontare il proprio studio in modo oggettivo. Marco descriveva con convinzione i punti di forza della propria organizzazione, Luca faceva lo stesso. Le criticità venivano ridimensionate, i risultati enfatizzati e le difficoltà ricondotte a situazioni contingenti. Non c'era malafede. Era la naturale difficoltà di chi prova a giudicare la realtà che ha costruito negli anni. Così, quello che avrebbe dovuto essere un percorso strutturato di analisi si trasformò in una serie di confronti privi di metodo. Le opinioni prendevano il posto dei dati e le percezioni sostituivano le evidenze. Dopo alcuni mesi decisero di fermarsi. Non perché non si stimassero o perché la fusione non avesse senso, ma perché avevano capito di non essere pronti.

Ed è probabilmente questa una delle situazioni più frequenti quando si parla di operazioni straordinarie tra studi professionali. Si pensa che il primo passo sia trovare il partner giusto. In realtà, il primo passo è **diventare il partner giusto.** Per riuscirci occorre conoscere in profondità il proprio studio, misurarne redditività, produttività e valore e, soprattutto, imparare a raccontarlo attraverso **dati oggettivi e non percezioni.** È anche qui che il ruolo di un *advisor* diventa decisivo: non soltanto nell'individuare il partner, ma nel costruire le condizioni perché l'operazione possa realmente nascere.

Mi viene in mente il mondo del cinema. Quando entriamo in sala vediamo soltanto il risultato finale: immagini, dialoghi, emozioni. Non vediamo i mesi che precedono il primo ciak: la sceneggiatura, le prove, lo studio dei personaggi, il lavoro del regista e di tutta la produzione. Nessuno inizierebbe le riprese se gli attori arrivassero sul set senza conoscere la propria parte.

Le operazioni straordinarie funzionano allo stesso modo. La fusione è soltanto il ciak. Tutto ciò che conta accade prima: quando ciascuno studio comprende davvero chi è, quanto vale e quale contributo può portare al progetto comune.

Un buon film può avere una storia straordinaria, un grande regista e attori di talento. Ma se questi ultimi arrivano sul set impreparati, il film non si girerà mai.