

di **LORENZO LOSI**

Quando tutti i problemi arrivano insieme

In una situazione di crisi non basta trovare le soluzioni: bisogna capire quali problemi affrontare per primi, quali gestire in parallelo e quanto tempo concedersi prima di cambiare strada.

Qualche giorno fa ricevo la telefonata di un professionista. Non cerca una risposta a una domanda specifica: ha bisogno, prima di tutto, di mettere ordine.

Nel corso dell'anno il suo studio ha perso clienti che rappresentavano circa la metà del fatturato. Contemporaneamente, due persone hanno lasciato una struttura composta da quattro collaboratori, oltre alla titolare. A prima vista si potrebbe quasi pensare a un riequilibrio: metà fatturato, metà struttura. Naturalmente non funziona così. Lo studio è in ritardo su alcuni adempimenti e, con l'organico attuale, difficilmente riuscirà a completare tutto il lavoro entro le scadenze. Le persone rimaste, inoltre, non possiedono tutte le competenze necessarie, perché negli anni l'organizzazione si era sviluppata attraverso una forte specializzazione: ciascuno gestiva soltanto alcune parti del processo.

Durante la telefonata emergono diverse ipotesi: trovare nuovi clienti, assumere personale, cercare uno studio con cui aggregarsi.

Il primo lavoro da fare, però, non è scegliere una soluzione. È scomporre il problema. Quando una struttura entra in una situazione di questo tipo, il rischio è tentare di risolvere contemporaneamente tutto ciò che non funziona, disperdendo energie proprio quando tempo e risorse sono più scarsi. I problemi sono tutti importanti, ma non tutti ugualmente urgenti.

La priorità, in questo caso, è **mettere in sicurezza il lavoro esistente.** Prima di pensare alla crescita bisogna riuscire a completare gli incarichi, rispettando scadenze e standard qualitativi. Da qui una prima linea di azione: cercare immediatamente personale già operativo, anche accettando soluzioni temporanee e più costose. In questo momento la priorità non è trovare la risorsa più economica: il costo di non rispettare gli impegni presi con i clienti, soprattutto in termini reputazionali, sarebbe molto superiore.

Parallelamente, occorre contattare colleghi e altre strutture per verificare la possibilità di collaborazioni operative capaci di assorbire una parte del lavoro.

Poi c'è il tema dell'aggregazione. Valutare oggi un'operazione straordinaria significa presentarsi al tavolo negoziale in un momento di fragilità: la perdita di fatturato e le difficoltà organizzative riducono la forza contrattuale. Ma sarebbe un errore fermare qui il ragionamento. Un'aggregazione potrebbe infatti risolvere contemporaneamente diversi problemi: capacità produttiva, competenze mancanti, organizzazione e, in prospettiva, sviluppo commerciale. Per questo ha senso avviare subito alcune interlocuzioni, senza che ciò significhi necessariamente concludere un'operazione.

È qui che il tempo diventa una variabile decisiva. Se le prime soluzioni avranno funzionato, lo studio avrà recuperato autonomia e potere negoziale. Se invece non avranno prodotto risultati sufficienti, l'aggregazione potrebbe trasformarsi da opzione strategica a soluzione necessaria.

Anche la scelta dell'interlocutore conta. L'idea spontanea è cercare uno studio di dimensioni analoghe. Ma una struttura simile, probabilmente già satura di lavoro, avrebbe davvero le risorse per risolvere rapidamente il problema? Una realtà più grande e organizzata potrebbe offrire maggiori garanzie, distribuendo il lavoro su più persone e mettendo a disposizione competenze già presenti. Significherebbe entrare in logiche diverse rispetto alla precedente gestione autonoma, ma le alternative vanno valutate sulla situazione reale, non su quella ideale.

Il primo passo, quindi, è attivare più canali contemporaneamente, attribuire a ciascuno una scadenza e stabilire fin da subito quando rivalutare la situazione. Perché nelle crisi il tempo modifica le alternative disponibili: una scelta che oggi possiamo valutare, domani potremmo essere costretti ad accettarla.