

Lo studio professionale è un'impresa?

Lo studio tradizionale evolve verso il modello organizzativo e gestionale tipico della piccola/media impresa. Come? Un sociologo, Enrico Finzi, che ha studiato le piccole e medie imprese del Nordest, ipotizza un parallelo tra quel fenomeno ricco di stimoli e il nuovo probabile assetto degli studi professionali

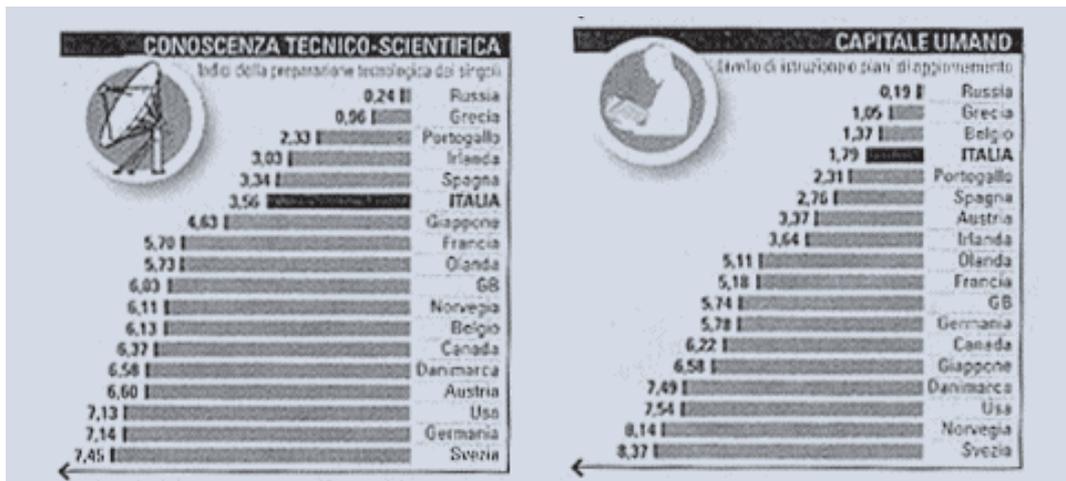
Giovanni Maria Vencato, Ala Assoarchitetti

Nella bozza di legge di riforma delle professioni elaborata dal sottosegretario Vietti, all'Articolo 10 si legge: "Società tra professionisti.- 1 - La società ha per oggetto esclusivo l'esercizio in comune della professione dei propri soci, esclusa ogni attività commerciale. La società può rendersi acquirente di beni e diritti che siano strumentali all'esercizio della professione e compiere qualsiasi attività diretta a tale scopo. 8 - L'amministrazione della società spetta ai soci professionisti e non può essere affidata a terzi. 13 - La società risponde delle violazioni dell'ordinamento di

categoria ovvero della presente legge commesse dal socio non professionista". Dunque questo ci spinge a pensare che il futuro ci riserva una incisiva fase di riorganizzazione della forma attuale degli studi in cui lavoriamo.

Altri indicatori inducono a ritenere che il nostro comparto sia in rapida trasformazione, verso forme più organizzate e strutturate di studio di progettazione:

- le dichiarazioni dell'Autorità garante della concorrenza Tesoro sulla natura "economica" dell'attività professionale;
- i pareri di vari illustri giuristi tra i quali



Sistema finanziario, contesto economico, livello d'innovazione, ricerca: gli indicatori tipici dell'attitudine all'imprenditorialità inquadrano l'Italia tra gli ultimi posti in Europa. In questo contesto matura difficilmente l'orientamento "imprenditoriale" dello studio professionale.

- Sabino Cassese ed altri;
- l'obbligo di armonizzare le leggi italiane sulle professioni agli orientamenti europei in tema di libera circolazione di mezzi e servizi a salvaguardia della libera concorrenza e della competizione sul mercato;
 - l'orientamento, di recente consolidamento da parte della giurisprudenza italiana, che ha trasformato la prestazione professionale in "obbligazione di risultato";
 - la diffusione della certificazione del sistema qualità di provenienza aziendalistica;
 - la prassi in uso presso molti studi di progettazione di suddividere, per ragioni fiscali ed organizzative il servizio professionale dai modi di organizzazione della produzione del servizio stesso (società di servizio s.r.l.);
 - la progressiva specializzazione dei professionisti in segmenti ed aree di competenza disciplinare sempre più ristrette;
 - la diffusione di una cultura imprenditoriale

- dinamica presso vasti strati di progettisti;
- la spinta alla costituzione di raggruppamenti (temporanei prima e probabilmente stabili in seguito) sotto forma di studi associati, s.r.l. o società tra professionisti, per accedere all'acquisizione di incarichi nel campo dei lavori pubblici, in seguito all'applicazione del meccanismo dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ovvero della necessità di costruire curricula professionali sostanziosi e mirati;
 - l'incremento del livello di complessità del procedimento edilizio, della tecnologia costruttiva comunemente adottata, della necessità di controllare i costi e i tempi di realizzazione dell'opera, della rispondenza ai pre-requisiti posti dal committente, della conformità al procedimento ed alle leggi urbanistico/edilizio, rispetto delle norme civilistiche, dell'integrazione del progetto architettonico con progetto strutturale ed

L'impresa del Nord-Est è un modello anche per lo studio di progettazione? La parola al sociologo

Il prof. Enrico Finzi ha studiato le ragioni del successo del modello produttivo ed organizzativo delle piccole medie imprese e, su nostra provocazione, afferma che, per molte ragioni deve essere valorizzata la tendenza dei professionisti del progetto ad associarsi, a crescere ragionevolmente di dimensioni e, in taluni casi, a diventare di dimensioni gigantesche, per mezzo di fusioni e acquisizioni.

Modulo: Professor Finzi, lei ha elaborato un sintetico decalogo che illustra le ragioni del successo delle piccole e medie imprese (Pmi), specialmente localizzate nel Nordest. È possibile sostituire il termine "studi professionali" alla sigla Pmi e applicare le regole che si ricavano dalla sua ricerca sulle ragioni del successo anche per i liberi professionisti?

Enrico Finzi: Per rendere utile la lettura di quel documento, io lascerei intatta la definizione "PMI" che poi vuol dire Piccole Medie Imprese, con una premessa importante però: ormai gli studi professionali tendono a diventare equivalenti a piccole imprese e se vuole i motivi di questa mia tesi, ne elenco 5: *La componente gestionale.*

Gli studi dei professionisti hanno una componente prevalente di tipo tecnico-professionale, ma richiedono comunque un minimo di gestione, perché uno studio professionale, fosse anche composto da un professionista, un giovane di studio, e una segretaria richiede di essere amministrato con i criteri come una piccola impresa.

Il Mercato

Il professionista non può pensare di basarsi unicamente sulle proprie amicizie e conoscenze per acquisire nuovi incarichi; deve anche qui ragionare come una piccola o piccolissima impresa, la quale deve individuare il suo mercato potenziale in relazione alle proprie capacità produttive e creative; deve quindi contattare progressivamente i possibili clienti, deve farsi conoscere, deve farsi apprezzare, può fare comunicazione promozionale in vari modi, facendo parlare di sé, attivando il tam-tam, addirittura facendo pubblicità. Anche in questo senso, il professionista deve essere un'impresa, ovvero deve essere "orientato al mercato", avere un minimo di pianificazione di lungo periodo, e quindi pensare alla propria crescita in modo intelligente. Questo può voler dire investire per crescere in macchine e programmi ma,

specialmente, in persone.

Gli investimenti in tecnologia

Una volta un avvocato aveva i suoi libri di legge; l'architetto aveva i suoi tavoli da disegno con tecnografi, e poco più. Oggi invece, con l'incremento dell'uso delle tecnologie "normali", si segue l'amministrazione e la gestione delle commesse, la progettazione, le comunicazioni, la contabilità e mille altre cose; per cui, gli investimenti diventano consistenti e di solito quando si investe in macchine, anche se gli uomini restano predominanti scatta una logica di impresa.

Le certificazioni

Sempre di più si chiede, e si chiederà allo studio professionale, non tanto e non solo la garanzia dell'iscrizione all'ordine, ma la garanzia della certificazione del sistema Qualità la quale, come è noto, non viene rilasciata alla persona ma alla struttura, all'organizzazione che si chiama studio professionale; e quindi anche in questo senso, all'impresa.

Noi veniamo sostanzialmente da una cultura ordinistica, in cui era la persona il centro di tutto, dove, in fondo, tutto è impiantato sul concetto che un tizio deve avere compiuto un certo percorso di studi, deve dimostrare delle conoscenze, deve impegnarsi a rispettare un'etica professionale, ecc. ecc..

Ecco, in questo sistema di riferimento è la persona che viene certificata, fatto salvo il fatto che, comunque io sono convinto che una certificazione del professionista vada mantenuta. In questo

impiantistico;

- l'incremento costante di costi richiesti al professionista per dotarsi di beni strumentali (mezzi informatici e strumentazioni tecniche), di collaboratori interni e consulenze specialistiche esterne,

- la sottolineatura delle peculiarità che differenziano le prestazioni professionali "riservate" contro la produzione di merci e la prestazione di servizi diversi: il rapporto fiduciario, il contenuto prevalentemente intellettuale del prodotto, l'individualità della prestazione, l'attività in campi che incidono sui diritti fondamentali della persona/cliente, l'autonomia della prestazione.

L'organizzazione e strutturazione che deriva dalle premesse, impone obblighi di gestione di una struttura che tramuta lo studio di progettazione in un'impresa tout-court proprio per il fatto di possede-

re i connotati appena citati.

Per noi professionisti il divenire impresa può essere interpretato sia come dato di fatto per una sopravvivenza, laddove si operi con riferimento a mercati di una certa importanza, sia come una opportunità sfruttabile anche da chi lavora su dimensioni medio piccole.

Mi pongo allora tre domande

- qual è un possibile modello di riferimento per trasformare i nostri studi tradizionali in "imprese"?

- quali sono i fattori competitivi e i vantaggi che derivano al singolo professionista dalla trasformazione verso questo modello di organizzazione?

- e, infine, con quali mansioni ed in qual ruolo possiamo partecipare ad una società tra professionisti che si configuri con una spiccata, ma peculiare, caratteristica di imprenditorialità?

senso, non sono favorevole a sbaraccare il sistema ordinistico, però dobbiamo prevedere che i professionisti certificati in maniera tradizionale possano venire ri-certificati, perché bisogna anche prevedere l'aggiornamento professionale.

È un altro motivo per cui ci muoviamo dalla "persona" alla "persona nell'organizzazione".

L'internazionalizzazione

Chi opera già con l'estero si rende conto che, almeno nei paesi del centro nord Europa, negli Stati Uniti, ecc. gli studi professionali stanno diventando delle imprese gigantesche. In Italia sono sbarcati ormai da tempo grandissimi studi americani composti da centinaia di "avvocati partners" e, molti studi italiani, o sono stati acquisiti o sono entrati in rapporto di collaborazione diventando delle imprese di un peso notevole, con centinaia di addetti, con cospicui investimenti in tecnologia e in formazione.

Questo vale anche per alcuni studi di architettura e di ingegneria che sono vere e proprie "imprese di progettazione".

Modulo: È per questo insieme di ragioni che, a mio avviso, tutto quello che lei ha scritto di buono sul modello di sviluppo e sulle ragioni di successo delle Pmi, può essere positivamente messo a frutto anche per gli studi professionali di progettazione.

E.F.: Certo, in particolare, tra gli argomenti del decalogo che ho elaborato, vi

sono 3 o 4 punti che, analizzati per il settore dell'impresa, possono portare grandi benefici e sviluppo anche nel settore degli studi professionali:

La passione della qualità

Il primo è la passione del prodotto, e io vorrei enfatizzare questo punto che non è solo il generico discorso della qualità.

È obbligatorio e di buonsenso dire che si devono fare le cose bene in un mercato competitivo; ma ci metterei qualcosa di più che la cultura della qualità, ci metterei la passione della qualità introducendo anche un elemento emozionale da parte dei professionisti.

Dico questo perché il professionista nasce come un artigiano della professione, mentre adesso si va verso il superamento progressivo di questo stadio, nel senso che ho descritto all'inizio.

Però, tutto questo non ci deve fare togliere quello che è un vantaggio straordinario, cioè il gusto di far bene le cose che è una nostra peculiarità che, ad esempio, ha portato al successo mondiale dei nostri designers industriali

L'orientamento al mercato

La seconda cosa importante anche per i professionisti è la straordinaria cura del cliente, cioè l'orientamento dell'intera attività al servizio al cliente che deriva ancora qui da una tradizione artigianale.

La grande organizzazione è più efficiente ma anche più anonima perché

annulla il rapporto con il cliente singolo tanto che deve cercare di recuperarlo attraverso marketing diretto.

Invece la "manutenzione" del cliente, il gestire il rapporto, l'aver un dialogo, il conoscerne le esigenze, l'essere flessibile e adattativi, il fatto di "aderire" al cliente come un abito e, al tempo stesso, convincerlo, migliorarlo, e magari acculturarlo rappresenta un immenso valore per gli studi professionali italiani

Il networking

Il terzo elemento importante per gli studi professionali è la rete.

La rete è il concetto più importante per l'avvenire cioè, mettiamola dal punto di vista di un avvocato; ad esempio, il giovane avvocato che nel romanzo "Il Socio" di Grisham entra in una specie di grattacielo di 40 piani dove ci sono 900 avvocati, si sente felice ed appagato di fare parte di questa struttura.

La paura che moltissimi professionisti, anche giovani, hanno nel momento in cui si accingono ad entrare in uno studio con altri professionisti, è quello di finire dentro un marchingegno diciamo all'americana, in cui, sostanzialmente, diventi un numero; dove si rischia di perdere la creatività individuale, il gusto della sfida personale oppure, diventa solo carrierismo, cioè si vuole crescere professionalmente per scalare la gerarchia aziendale con tutti i fenomeni di opportunismo e di corruzione etica che questo comporta.

segue a pagina 790