

Vision Pro n. 17/2017

# Intervista al dott. Mario Alberto Catarozzo

Mario Alberto Catarozzo è *coach*, formatore e consulente specializzato sul mondo dei professionisti. Autore di numerose pubblicazioni in materia, è uno dei massimi esperti italiani in comunicazione e organizzazione degli studi professionali.

## **Dal suo punto di osservazione privilegiato, come sono organizzati attualmente gli studi professionali italiani?**

Gli studi professionali stanno attraversando una fase di cambiamento epocale. In pochi anni tutto quello che era rimasto pressoché immutato dal dopoguerra a oggi è cambiato. Il professionista, nato come titolare di una professione intellettuale, si trova oggi a dover fare i conti con un mercato molto diverso dal passato, dove la competizione è aumentata, le richieste dei clienti pure e la necessità di essere performanti è quotidiana. Se poi aggiungiamo l'esigenza oggi di comunicare per valorizzare la propria attività, ecco che i giochi sono fatti. Al professionista oggi è chiesto di fare l'imprenditore della propria attività e il *manager* dei propri collaboratori. Lo studio professionale sta diventando una piccola (a volte neppure così piccola) azienda. Pertanto l'organizzazione, così come in una azienda che si rispetti, diventa imprescindibile. Ma quanti sono gli studi oggi che possono vantare una buona organizzazione interna? Pochi, davvero molto pochi. Lo studio professionale è sempre stata espressione del suo titolare e l'organizzazione non ha mai rappresentato (salvo rari casi) una delle priorità del professionista. Oggi dunque la maggior parte degli studi è poco organizzato secondo logiche manageriali e comunica molto poco o niente per valorizzare la propria attività.

## **Quali sono a Suo avviso le maggiori sfide che in questo momento pone il mercato degli studi professionali?**

Sicuramente la capacità di essere competitivi e di riuscire a riprendere in mano le scelte di sviluppo del proprio *business*. Ciò che noto nella mia attività di *coach* e consulente, è che la maggior parte dei professionisti procede "a braccio", senza una vera consapevolezza di ciò che sta facendo. Intendo dire

che non hanno una mentalità imprenditoriale, con un *business model* definito e un *business plan* che faccia da guida. Invece, il professionista non può oggi limitarsi a fare la professione e basta; è necessario che il titolare di studio abbia anche competenze manageriali per creare strutture di lavoro efficienti ed efficaci e deve saper sviluppare il proprio *business* non affidandosi più solo al passaparola. La vera sfida è quindi riuscire ad acquisire una nuova mentalità, per poter compiere scelte diverse dal passato, strategiche nel mercato attuale.

### **Ravvede delle peculiarità che riguardano singoli settori professionali?**

La crisi ha colpito un po' tutti, perché colpendo l'impresa, colpisce anche coloro che prestano servizi per l'impresa, i professionisti appunto. Dagli avvocati ai notai, dai consulenti del lavoro ai commercialisti, tutti hanno sentito dal 2008 a oggi questo cambiamento. Anche chi ha mantenuto o addirittura implementato il fatturato ha tuttavia notato le difficoltà nel fidelizzare il cliente, che vuole negoziare la parcella, che procrastina i pagamenti, che pretende servizi veloci e di buon livello.

I commercialisti e i consulenti del lavoro, in particolare, ritengo che debbano considerare che tra non molti anni l'intelligenza artificiale da un lato e la concorrenza di servizi svolti in remoto dall'estero dall'altro ridurranno ulteriormente la marginalità delle attività più routinarie (c.d. *commodities*); rischi minori li corrono avvocati e notai: i primi perché svolgo attività meno standardizzabili e i secondi perché, nonostante le novità normative, godono ancora del privilegio di essere contingentati.

### **Quali possono essere secondo la Sua esperienza, gli strumenti più adeguati che gli studi professionali possono mettere in campo per affrontare e vincere questa complessità?**

Sicuramente l'organizzazione delle attività per migliorare efficacia ed efficienza. Poi, saper comunicare in modo efficace dentro e fuori lo studio professionale è un punto centrale per lo sviluppo del *business*. Comunicazione in studio serve per creare un buon clima interno, mentre comunicare all'esterno serve per valorizzare all'esterno la propria immagine (*brand*) e i propri servizi. Ricordiamoci che siamo nell'epoca della comunicazione digitale, pertanto avere un sito *internet* e la presenza sui *social* è d'obbligo per ogni studio professionale. Le nuove tecnologie oggi aprono porte a nuovi servizi, a nuovi ritmi di lavoro, a nuovi canali di comunicazione consulente-cliente. Lo studio deve conoscerli per poter poi scegliere. Il più grande errore è rifiutare le novità e criticarle solo perché non si conoscono e quindi si temono.

### **Le aggregazioni tra professionisti sembrano di nuovo in auge. Moda passeggera o *trend* inevitabile?**

*Trend* inevitabile direi. Il mercato oggi lo fa il cliente e non più il professionista, come un tempo. E cosa vuole oggi il cliente *business*? Velocità, specializzazione, cura dei particolari, flessibilità, qualità. Insomma vuole *performance* del proprio consulente. Inoltre il cliente applica sempre di più la regola del “pago-pretendo”. Oramai il cliente preferisce pagare uno esperto, uno specialista, che garantisce maggior probabilità di portarsi a casa il risultato. Allo stesso modo come noi cerchiamo il chirurgo *super* specializzato, così anche il cliente dell’avvocato, per esempio, o del commercialista. Richiedendo i clienti tante *expertise*, necessariamente obbligano i professionisti a unirsi per fornire servizi integrati ed essere più performanti rispetto ai colleghi.

### **E le reti? secondo Lei hanno un ruolo nell'attuale scenario?**

Sì anche la rete tra professionisti è molto utile. Mentre l’aggregazione e la creazione di soggetti giuridici nuovi, come le Stp, le associazioni professionali, le società professionali sono la risposta concreta alle richieste del mercato, i *network* sono ancora dei veri e propri tentativi per capire se avranno le gambe per camminare in futuro in questo nuovo scenario di mercato. Il loro valore ritengo che sia proprio nella volontà di condividere esperienze e attuare il principio l’unione fa la forza. La sfida è cambiare la mentalità individualista che ancora anima il professionista.

### **Quali saranno a suo avviso le implicazioni della rivoluzione digitale sugli studi professionali**

Enormi. Cambierà il modo di lavorare, cambierà il modo di interagire tra professionista e cliente e modificherà ritmi e tempi di lavoro. Provate a pensare come il cellulare abbia oramai preso una centralità nella giornata professionale. Ai miei corsi quando chiedo di spegnere il cellulare percepisco un senso di forte disagio, come se si aggrappassero all’ultimo contatto con il resto della società.

### **Quali sono secondo Lei le caratteristiche di uno studio professionale di successo?**

La forte *leadership*, l’aver una *vision* chiara, il poggiare su solidi valori condivisi dai collaboratori. Uno studio professionale che vuole produrre sul lungo periodo risultati eccellenti deve curare il clima interno, fare selezioni accurate dei collaboratori scegliendo solo quelli in linea con i valori e lo stile dello studio.

### Quali sono le principali barriere che impediscono agli studi professionali italiani di evolvere?

Il principale ostacolo è l'abitudine. Seguono a ruota la paura, la pigrizia e conclude il tutto la mancanza di conoscenze di tutti quegli strumenti manageriali e imprenditoriali chiamati *soft skills*. Non è colpa di nessuno, semplicemente fino a pochi anni fa erano *skills* non necessarie, perché alla fine dell'anno il fatturato arrivava. Oggi non è più così: si deve avere un progetto, si deve saper creare e gestire un *team* e si devono saper definire gli obiettivi.

### Vuole lasciare un Suo personale suggerimento ai professionisti italiani?

Il primo suggerimento è quello di avere coraggio e riprendersi in mano la dignità della professione, riprendendo in mano il timore delle scelte professionali. Niente pesca a strascico di clientela, dove si accetta di tutto di più (con il rischio di portarsi in casa clienti che non pagano, che fanno perdere un sacco di tempo, etc.). Niente *dumping* (ribasso dei prezzi), perché la partita non si gioca sul prezzo ma sul distinguersi dagli altri. Il passaparola esisterà sempre, ma non basta più a sostenere il *business*, quindi è ora di progettare la crescita e di attuarla con costanza e fermezza. Il secondo suggerimento è di dedicare del tempo a creare un buon *team* di lavoro, con collaboratori meritevoli e recuperare del tempo per progettare il futuro dello studio.