

GESTIONE D'IMPRESA

di **LORENZO LOSI****Selezione avversa e importanza di avere uno standard**

Quando i clienti non bussano alla porta come prima e il mercato sembra non rispondere alle nostre sollecitazioni, diventa più difficile gestire con efficacia e serenità il proprio studio professionale, anche di fronte a situazioni poco remunerative. Ma la risposta giusta va cercata a monte.

Una **richiesta di sconto** non giustificata, oppure una richiesta di supporto in più e incluso nel forfait, possono sembrare di poco conto quando considerate singolarmente. Tuttavia, se queste concessioni si accumulano, nel tempo finiscono per affossare i risultati. Lo sapete bene, ma intervenire richiede coraggio e sangue freddo. Infatti, non è difficile capire perché "cedere" sia così comune: il cliente può sempre giocare la carta "cambio studio" e, pur di non perdere quel tassello di fatturato, spesso gli si va incontro.

Tuttavia, condividerete che tale approccio alla lunga **non può essere sostenibile**. Determinerebbe l'inevitabile impoverimento dello studio e la sua crisi nel tempo. Risulta quindi importante capire come gestire queste situazioni e la risposta va cercata nelle informazioni del proprio operato. Certo, queste vanno raccolte e utilizzate.

Ogni cliente determina per lo studio **un ricavo e una voce di costo**, cioè le ore lavorate per suo conto e valorizzate al costo pieno. Ciò che interessa al conto economico dello studio è che **il primo sia maggiore del secondo nel periodo in esame**. Sembra banale, soprattutto per questa platea di lettori, ma vi prego di rimanere con me, perché spesso questo concetto non trova applicazione nella pratica.

Infatti, come scritto in apertura, nell'attuale contesto di lavoro, lo studio spesso si trova ad assecondare il cliente, senza necessariamente chiedere qualcosa in cambio. Lui chiede e lo studio svolge, sopportando un maggiore costo, spesso a fronte di un forfait definito e che si fa fatica a modificare. Tuttavia, **se si esagera con la disponibilità, il margine sul cliente si assottiglia, fino a scomparire e diventare perdita**.

Quindi il trucco è non esagerare. Fino a che punto ci si può spingere nei confronti di ognuno è una decisione che dovrete prendere, condividere in studio e controllare nel tempo. Come? Definendo i vostri standard e monitorando come questi vengono rispettati nello svolgimento operativo dell'attività, cioè utilizzando un **sistema di pianificazione e controllo dei tempi**. Un rapido esempio, un cliente da € 1000 annuali: 10 ore all'anno sono 100 €/h; 20 ore sono 50 €/h; 50 ore all'anno? A che punto dobbiamo dire basta? E' una questione di standard e di decisioni, a volte difficili, che non possiamo esimerci dal prendere.

Non possedere questi dati equivale a non gestire "davvero" il cliente. Infatti, da questa lacuna scaturisce un paradosso tipico dello studio: **ai clienti efficienti risultano applicate tariffe elevate, mentre quelli problematici otterranno tariffe proporzionalmente più contenute**. Perché? Perché chi chiede, ottiene indiscriminatamente e spesso senza consapevolezza del professionista. I clienti efficienti, al contrario, che non disturbano, sono ordinati e corretti, spesso pagano in proporzione molto di più rispetto ai problematici, proprio perché ci impegnano poco. Qui entra il **concetto di selezione avversa**: se il cliente che chiede ottiene, e chi non chiede ottiene meno, presto rimarranno solamente i clienti sbagliati. Stiamo attirando i clienti "pesanti", dando loro troppa attenzione, e stiamo allontanando quelli "efficienti", poiché l'attenzione che si meriterebbero viene sottratta dai primi.

Sta quindi allo studio avere sotto controllo i propri numeri e il proprio operato, ma in modo ancora più importante, sta al professionista definire i propri standard e incessantemente cercare di raggiungerli. Standard di qualità dei clienti, dei rapporti, dei compensi, delle persone con cui si lavora. Solo con questi standard in mente, si potrà ricordare i limiti sotto i quali non si è disposti a scendere e solo così potremo risultare forti nelle trattative future.