

di **LORENZO LOSI**

## Il prezzo che non hai il coraggio di chiedere

*C'è un momento molto preciso in cui molti professionisti si accorgono che qualcosa non torna. Succede quando nello studio si iniziano a fare vere analisi di gestione. Quando si introduce un sistema di pianificazione e controllo e, finalmente, si guardano i numeri con maggiore profondità.*

Prestazioni ordinarie gestite a forfait che negli anni si sono ampliate senza che il compenso sia stato aggiornato. Attività extra richieste durante l'anno che, poco alla volta, diventano quasi "normali". Nuovi adempimenti, maggiori responsabilità, più tempo dedicato ai clienti. **Il lavoro cresce. Spesso anche in modo significativo. Ma i compensi restano esattamente dove erano.**

All'inizio la cosa passa quasi inosservata. È il **meccanismo naturale degli studi professionali**: il cliente chiede qualcosa in più, lo studio risponde, la relazione si consolida. Nessuno si ferma davvero a ridefinire il perimetro del lavoro. Poi però arrivano i numeri. Ed è lì che la situazione diventa chiara.

Quando si arriva a questa consapevolezza emerge quasi sempre la stessa obiezione: *"Se aumento il prezzo rischio di perdere il cliente"*. È una reazione comprensibile. Ma nasconde una domanda molto più importante, che spesso rimane sullo sfondo. **Qual è il costo di non farlo?**

Perché quando uno studio continua a lavorare a condizioni economiche non più coerenti con il lavoro richiesto, la conseguenza non è neutra. Significa **accettare margini più bassi**, assorbire tempo non remunerato e comprimere lo spazio necessario per organizzare meglio lo studio.

Nel breve periodo sembra la scelta più semplice. Si evita un confronto scomodo, il cliente resta e la relazione prosegue. **Nel lungo periodo, però, il prezzo si paga comunque.** Le giornate diventano più dense, i collaboratori gestiscono richieste sempre più impegnative e il titolare si trova progressivamente risucchiato nell'operatività. Nel frattempo, diminuisce lo spazio per lavorare sullo sviluppo dello studio: migliorare l'organizzazione, investire in tecnologia e costruire nuove opportunità. È così che molti studi finiscono per lavorare molto senza riuscire davvero a crescere.

C'è poi un aspetto ancora più delicato. Quando per anni si accettano compensi non più allineati al lavoro richiesto, lo studio **si abitua a funzionare con margini troppo bassi**. E quando i margini sono fragili, ogni nuova richiesta pesa più del dovuto. A quel punto il problema non è più il singolo cliente. È l'equilibrio complessivo dello studio. Molti professionisti continuano a pensare che il rischio principale sia perdere un cliente. In realtà, spesso, il rischio più grande è **mantenerlo alle condizioni sbagliate**. Un cliente sottopagato occupa tempo, energia e attenzione. Risorse che potrebbero essere dedicate a rapporti più equilibrati e coerenti con il valore della consulenza. Nel frattempo, contribuisce ad abbassare uno standard fondamentale: il valore del lavoro dello studio.

Gli studi più solidi affrontano il tema in modo diverso. Non partono dalla paura di perdere clienti, ma da una domanda più scomoda, e più strategica: **quali condizioni economiche permettono allo studio di funzionare bene?**

Uno studio che funziona bene ha margini adeguati. Può valorizzare le persone, investire in strumenti e organizzazione, dedicare tempo allo sviluppo. Non vive in una rincorsa continua alle scadenze, ma costruisce progressivamente una struttura più solida. Quando questa prospettiva diventa chiara, il tema del prezzo cambia completamente significato. Non è più una trattativa emotiva con il cliente. È la conseguenza logica di un modello di studio sostenibile.

Può succedere che qualcuno decida di andare altrove. Fa parte del gioco. Ma c'è una verità che molti professionisti evitano di guardare fino in fondo: **non tutti i clienti sono clienti giusti**. Alcuni lo sono stati in passato ma oggi non lo sono più. Altri, semplicemente, non lo sono mai stati. Continuare a lavorare per loro a condizioni sbagliate non è prudenza: è solo rimandare un problema che nel frattempo cresce.

**Rivedere i compensi** richiede lucidità, metodo e una certa dose di coraggio. Ma prima di tutto richiede una consapevolezza molto semplice: uno studio professionale non può costruire il proprio equilibrio economico sulla paura di perdere clienti. **Deve costruirlo sul valore del lavoro che offre.** Quando questo passaggio avviene succede qualcosa di interessante. Alcuni clienti se ne vanno, è vero. Molti restano. E soprattutto lo studio smette di lavorare molto per guadagnare poco. Ed è proprio in quel momento che il prezzo smette di essere un problema. Diventa una scelta di **posizionamento**. Una scelta che definisce che tipo di studio vuoi essere sul mercato.