

## PROFESSIONISTI

---

### *Quando sostituire un cliente?*

di **Lorenzo Zanlari** - Consulente di BDM Associati SRL

#### Come prosperare in un contesto sempre più competitivo?

Competere sul prezzo è una strategia rischiosa: ridurre le tariffe equivale a ridurre la qualità percepita del servizio. In un contesto competitivo è estremamente importante offrire un servizio differenziato, facendo in modo che **la professionalità venga percepita dai clienti come un asset strategico sul quale fare affidamento.**

Per evitare di svendere il proprio tempo, **il professionista deve conoscere il margine di contribuzione di ciascun cliente alla copertura dei costi dello studio** e agire prontamente nel caso questa sia eccessivamente bassa.

La decisione di lasciare un cliente è l'ultima opzione e prima di agire è doveroso tentare ogni altra strategia per salvare il rapporto. Tuttavia, questo non significa che il cliente debba essere mantenuto ad ogni costo: **è infatti necessario definire un limite oltre il quale non si è disposti a svendere la propria professionalità.**

#### L'importanza dell'informazione

**La materia prima di uno studio professionale è il tempo**, risorsa scarsa per eccellenza.

Serve una base informativa chiara che ci metta in condizione di sapere, non stimare, quanto tempo viene dedicato ad ogni cliente. **Serve un timesheet.** Solo così si potrà calcolare puntualmente il costo di ogni cliente e dunque derivarne la redditività. Lo studio professionale ha **la necessità di fissare obiettivi di performance e dotarsi di strumenti che permettano di controllarne il raggiungimento.**

In **un'analisi di redditività** efficace è fondamentale identificare quanto costa ogni ora lavorata di ogni collaboratore.

Le tre componenti per calcolare il costo orario dello studio sono:

- il costo diretto;
- il costo delle ore generali;
- il costo della struttura.

**Il costo diretto** viene calcolato partendo dal costo totale del personale e dei professionisti diviso per il numero totale di ore lavorate nell'anno (monte ore lavorate). A tale proposito è giusto specificare che anche i soci dello studio dovrebbero definire un loro costo figurativo, valorizzando adeguatamente il loro tempo.

**Il costo delle ore generali** è il costo di tutte quelle ore lavorate, non riconducibili ad un cliente specifico, diviso il numero di ore dedicate direttamente ai clienti. Un esempio sono le ore dedicate alla fatturazione interna o all'archiviazione della documentazione cartacea.

Infine, **il costo della struttura** è rappresentato da tutti i costi sostenuti per mantenere lo studio operativo (es: affitto, utenze, leasing, canoni, ecc.) ripartito sul totale delle ore lavorate.

Oltre alle tre componenti citate, dobbiamo considerarne una quarta: **il margine obiettivo dello studio**. Cioè, il valore aggiunto percepito dal cliente, calcolato come una percentuale arbitraria ricaricata sui costi.

Similmente, la produttività oraria di un cliente viene calcolata rapportando i ricavi generati da esso al numero di ore dedicategli.

Calcolato il costo di ogni ora lavorata e moltiplicandolo per le ore impiegate otteniamo il costo di ogni cliente.

### **Quando sostituire un cliente?**

Supponiamo un costo orario dello studio di 40€/ora, composto da 20€/ora di costi diretti del personale di studio, 10€/ora di costo di ore improduttive, 10€/ora di costo di struttura.

Oltre ai costi è importante considerare una componente di margine obiettivo, che per semplicità fisseremo in 10€/ora. Questa componente rappresenta la remunerazione desiderata per ogni ora lavorata per i clienti.

Con questa configurazione dei costi **ogni cliente con una produttività oraria al di sotto dei 50€/ora (40€/ora di costi e 10€/ora di margine obiettivo) rappresenta un potenziale problema** per lo studio. Ciononostante, non tutti i clienti che non raggiungono la produttività obiettivo sono necessariamente da sostituire.

Ipotizziamo tre clienti con produttività orarie inferiori a quella obiettivo: il Cliente A con una produttività oraria di 40€/ora, il Cliente B con una di 30€/ora ed il Cliente C con 5€/ora.

**Il Cliente A sta contribuendo alla copertura completa dei costi di studio** ed intervenendo per tempo è **possibile recuperare marginalità** attraverso procedure atte a migliorare il flusso di lavoro o ritoccando lievemente l'importo annuale del forfait. Non è un caso preoccupante,

anche se merita di essere tenuto in osservazione.

**Il Cliente B**, con una produttività di 30€/ora, **contribuisce completamente al costo delle ore dirette, ma copre solo parzialmente i restanti costi**. Per ogni ora lavorata sul cliente lo studio sacrifica marginalità extra prodotta da altri più virtuosi. In questo caso **è fondamentale intervenire prontamente** prendendo ogni misura possibile per limitare le ore dedicate a B ed elaborando una strategia commerciale per riportarlo a copertura di tutti i costi. Certamente sarà necessario rivedere le procedure per la gestione del cliente e ogni attività svolta che non ricade all'interno del forfait andrà valorizzata.

Infine, **il Cliente C** con una redditività oraria di 5€/ora rappresenta il caso più critico, **non contribuendo alla copertura dei costi diretti**. In questi casi è necessario intervenire rapidamente e radicalmente sul forfait annuale pattuito perché, probabilmente, non aggiornato ma stimato in base ad una previsione oraria incompleta. Questi clienti, non riconoscendo il valore della consulenza e tendono a sovraccaricare lo studio. In questi casi è necessario essere consapevoli che, in assenza di altri fattori non economici per i quali ritenerlo strategico, **ci troviamo di fronte al cliente che conviene sostituire**. Le ore dedicate alla sua gestione potrebbero essere dedicate ad altri che, percependo il valore della consulenza, sarebbero disposti a pagare una tariffa equa.

Spesso si pone il dilemma della saturazione di studio, questi clienti sono generalmente i più time-consuming e perderli vorrebbe dire liberare molte ore di una risorsa. Proprio in luce di ciò ho parlato di sostituzione del cliente con altri, anche più piccoli, che vadano a copertura di tutti i costi.

In conclusione, il timesheet permette di raccogliere informazioni fondamentali per andare a calcolare la produttività oraria di ogni cliente e di confrontarla con la struttura dei costi dello studio. Grazie a questo confronto è possibile identificare i clienti più problematici ed intervenire miratamente con strategie diverse. In ultimo, se nessuna strategia implementata è risultata efficace o percorribile, ci rimane la consapevolezza di quali clienti sarebbe meglio sostituire e dunque la possibilità di agire chirurgicamente per andare a sostituirli.