

DANIELE SALVATORI

PILLOLE DI SOPRAVVIVENZA PER IMPRENDITORI

SI, FACCIAMO ANCHE QUELLO

**Come smettere di
assecondare qualsiasi
richiesta e diventare l'unica
soluzione per cui i clienti
pagano il doppio.**

Comunicattivamente.it Partner | **SuPeR**

INDICE

INTRODUZIONE: La maledizione del "tuttologo" stanco e sottopagato.	3
PARTE 1: ANATOMIA DEL DEMONE PIÙ PERICOLOSO (Le tre maschere del "Sì a tutto" che prosciugano i tuoi profitti).	5
PARTE 2: IL RITUALE AUREO (La transizione da generalista a specialista in 5 passaggi concreti).	9
PARTE 3: LA PROVA SUL CAMPO (Come uno studio tuttofare è diventato una boutique altamente redditizia).	15
E ADESSO? Da emporio generico a gioielleria.	19

INTRODUZIONE

La maledizione del "tuttologo" stanco e sottopagato

Hai mai concluso una giornata di lavoro in questo modo? Ti lasci cadere sulla sedia, guardi l'orologio e scopri che sono le nove di sera. Hai risposto a cinquanta email, spento tre incendi, gestito quattro clienti completamente diversi tra loro e hai appena detto l'ennesimo "sì" a una richiesta fuori standard che ti costringerà a lavorare anche nel weekend.

E in quel momento di silenzio ti poni la domanda più pericolosa di tutte: *"Ho lavorato dodici ore oggi, ma per chi? E per quale reale beneficio?"*

Questa è la maledizione del risolutore, la sindrome del "tuttologo". La radicata convinzione che per far crescere la propria azienda si debba essere sempre disposti a fare qualsiasi cosa per chiunque. Nasce da un intento comprensibile – il desiderio di servire al meglio, di non deludere e di non perdere opportunità – ma si trasforma lentamente in un meccanismo che prosciuga le tue energie, riduce all'osso i tuoi margini e ti allontana dal motivo per cui hai avviato la tua attività.

Questo testo non affronta la gestione del tempo. È un protocollo di selezione. Una guida essenziale per scegliere quale lavoro accogliere e, soprattutto, quale rifiutare.

So cosa stai pensando: *"Rifiutare un cliente oggi? È un rischio enorme"*.

Ma la vera criticità è continuare a investire risorse per clienti che non riconoscono il tuo reale valore, che richiedono continui sconti e che ti distraggono dalla tua vera area di competenza.

Nelle prossime pagine analizzeremo un'attitudine fondamentale per il posizionamento di un'azienda: la capacità di dire *"No"*.

Un rifiuto espresso al committente sbagliato è l'assenso più importante che puoi dare alla tua marginalità e alla qualità del tuo lavoro. Questo protocollo non aggiungerà ore alla tua giornata: aumenterà il valore di ogni singola ora, mostrandoti come smettere di essere tutto per chiunque e iniziare a essere l'unica soluzione per i tuoi interlocutori ideali. Quelli che ti cercano, rispettano la tua professionalità e riconoscono il giusto valore economico alle tue competenze.

Iniziamo.

PARTE 1: ANATOMIA DEL DEMONE PIÙ PERICOLOSO

**Le tre maschere del "Sì a tutto" che
prosciugano i tuoi profitti.**

La prima maschera: L'Ansia da Esclusione

Questa è la maschera del timore organizzativo. È la voce interna che suggerisce costantemente un dubbio paralizzante: "E se poi non chiama più nessuno?"

- **Come si manifesta:** Accetti progetti poco stimolanti, per interlocutori complessi e a tariffe non adeguate, spinto unicamente dal timore del vuoto in agenda. Agisci secondo una logica di scarsità, come se ogni commessa fosse l'ultima opportunità disponibile sul mercato.
- **Il danno reale:** Questa dinamica ti costringe a riempire il calendario con attività a basso valore aggiunto e alta complessità gestionale. Di conseguenza, quando si presenta un cliente ideale per la tua struttura, ti trovi nell'impossibilità di seguirlo al meglio perché sei impegnato a gestire flussi di lavoro poco remunerativi.

La seconda maschera: La Fame di Fatturato

Questa è la maschera della pura metrica di superficie. È la tendenza a valutare la salute dell'azienda guardando esclusivamente la prima riga del bilancio: il fatturato complessivo.

- **Come si manifesta:** Accetti commesse di grandi dimensioni ma con margini risicati solo per aumentare i volumi complessivi. Assecondi variazioni operative non preventivate senza fatturarle, per evitare frizioni con l'interlocutore. Ti fai carico di attività complesse che richiedono il triplo del tempo stimato, applicando tariffe standard.
- **Il danno reale:** Confondi il movimento con il progresso reale. Il fatturato aumenta, ma l'utile netto reale rimane fermo o diminuisce. Lavori di più per guadagnare, in proporzione, sempre meno. È l'equivalente di riempire un serbatoio che presenta una perdita costante sul fondo.

La terza maschera: L'Ego del Risolutore-Tuttofare

Questa è la maschera dell'orgoglio professionale, la più complessa da riconoscere. È l'attitudine che ti porta a pensare: "Siamo bravi, possiamo gestire anche questa richiesta".

- **Come si manifesta:** Un cliente ti propone un'attività palesemente distante dalla tua reale specializzazione. Invece di indirizzarlo verso un professionista verticale su quel tema, accetti la sfida per orgoglio. Ti ritrovi così a investire notti di studio per acquisire competenze estemporanee, consegnando spesso un risultato standard a fronte di un costo interno altissimo.
- **Il danno reale:** Ogni ora dedicata ad attività in cui non sei un punto di riferimento è un'ora sottratta al consolidamento della tua reale specializzazione. Questa dinamica ti confina nel segmento dei generalisti: competenti in molti ambiti, ma non distintivi in nessuno. E i clienti ad alto valore non cercano figure generaliste, cercano specialisti.

PARTE 2: IL RITUALE AUREO

La transizione da generalista a specialista in 5 passaggi concreti

Dopo aver identificato le cause del "Sì a tutto", è il momento di strutturare un metodo operativo. Di seguito trovi i cinque passaggi fondamentali per passare dalla dispersione del generalista alla marginalità dello specialista.

1. Mappa i tuoi clienti migliori (La fotografia oggettiva)

Il posizionamento strategico non si basa su sensazioni, ma sui dati di bilancio. Il primo passo consiste nel mappare la redditività reale del tuo portafoglio clienti attuale.

- **L'azione pratica:** Estrai l'elenco dei clienti dell'ultimo anno. Per ciascuno di essi, attribuisce un valore da 1 a 10 a due parametri precisi:
 - - **Profitto reale:** Quanto margine netto (non fatturato) ha generato questa collaborazione?
 - - **Qualità operativa:** Quanto è stato lineare lavorare con questo cliente? (Ha rispettato i patti, si è fidato della tua competenza, ha pagato nei tempi stabiliti?).
- **Il risultato:** Individua i clienti che hanno ottenuto un punteggio pari o superiore a 8 in entrambi i parametri. Quelli sono i tuoi profili ideali. Analizzali: quali tratti comuni presentano? In quale settore operano? Quale specifico problema hai risolto per loro? Questa analisi rappresenta l'identikit del tuo target prioritario.

2. Esercita il potere di selezione (Il coraggio del rifiuto)

Identificato il cliente ideale, devi imparare a escludere con eleganza chi sottrae tempo e marginalità alla tua struttura. Dire di no non è da maleducati: è un atto di correttezza e di posizionamento.

L'azione pratica – 3 script pronti all'uso:

- **Fuori specializzazione:** «Grazie per l'opportunità, ma questo progetto esula dalla nostra area di massima specializzazione. Per garantirvi il miglior risultato, vi consiglio di rivolgervi a [Nome partner], vero esperto verticale su questo tema».
- **Obiezione sul prezzo:** «Comprendo le vostre esigenze di budget. Il nostro metodo focalizzato su [valore] richiede però un impegno differente. Non siamo l'opzione più economica, ma quella corretta se cercate un risultato duraturo».
- **Capacità satura:** «Vi ringrazio, ma al momento la nostra pianificazione operativa è satura. Per non rischiare di compromettere la qualità del servizio, preferiamo rinunciare per correttezza professionale».

3. Definisci il tuo messaggio differenziante (La promessa unica)

Ora è necessario adeguare la tua comunicazione esterna per rivolgerti esclusivamente al tuo target ideale.

- **L'azione pratica:** Verifica l'intestazione del tuo sito, la tua presenza sui canali professionali e la formula che utilizzi per presentarti a voce. Parla a tutti o si rivolge al tuo cliente ideale?
 - **Prima (Generico):** "Forniamo soluzioni software per le aziende".
 - **Dopo (Specifico):** "Sviluppiamo software gestionali su misura per aziende logistiche che desiderano dimezzare i tempi di spedizione".
 - **Prima (Generico):** "Consulenza di direzione e organizzazione aziendale".
 - **Dopo (Specifico):** "Supportiamo gli studi di ingegneria strutturale nell'ottimizzazione delle commesse pubbliche".

La specificità esclude chi non è in target, ma esercita una forte attrazione su chi lo è.

4. Allinea la comunicazione (Il filtro strategico)

La tua comunicazione non deve essere una vetrina generica, ma un filtro operativo che seleziona all'ingresso i tuoi contatti.

- **L'azione pratica:**

- **Condividi contenuti** che affrontino i problemi specifici del tuo target ideale.
- **Utilizza il loro linguaggio** settoriale, parlando di criticità operative reali e soluzioni concrete.
- **Presenta casi di successo** che mostrino come hai risolto problemi analoghi per altre aziende dello stesso settore.

La tua comunicazione smette di essere un elenco di servizi e diventa un punto di riferimento per chi cerca una competenza verticale.

5. Riparametra le tue tariffe (Il valore dello specialista)

L'adeguamento dei listini è la conseguenza naturale del processo di posizionamento.

L'azione pratica: Un medico generalista risponde a esigenze di base. Un chirurgo specializzato in una patologia rara risponde a un'esigenza specifica ed è posizionato su un livello tariffario differente.

Quando smetti di proporti per qualsiasi attività e diventi il punto di riferimento per una determinata nicchia, il tuo valore percepito cambia radicalmente. Non competi più con fornitori low-cost o agenzie generiche: ti collochi in una fascia differente. I clienti ideali ti scelgono per la tua competenza verticale e sono disposti a riconoscere il giusto valore economico per la soluzione del loro problema.

Se hai impostato correttamente i quattro passaggi precedenti, è il momento di rivedere i tuoi listini. Incrementa le tue tariffe del 20%. Sei uno specialista: le tue tariffe devono riflettere questo posizionamento.

PARTE 3: LA PROVA SUL CAMPO

Come uno studio tuttofare è diventato una boutique altamente redditizia (lavorando meno)

La teoria definisce il percorso, ma sono i dati pratici a certificarne l'efficacia. Vediamo l'esperienza reale di una struttura di consulenza che definiamo "Studio Tuttofare". Una realtà competente, ma costantemente sovraccarica a livello operativo.

Lo scenario iniziale: "Sì, gestiamo anche questa attività"

Lo studio proponeva una gamma di servizi estremamente eterogenea: marketing operativo, consulenza organizzativa, grafica, formazione.

Accoglievano qualsiasi richiesta provenisse dal mercato: startup, artigiani, aziende manifatturiere. Questo approccio li costringeva a investire continuamente tempo per studiare soluzioni ad hoc per mercati diversissimi, impedendo la standardizzazione dei processi interni. Il fatturato complessivo era discreto, ma la redditività reale era minima. Lavoravano molte ore a fronte di un utile ridotto.

L'applicazione del metodo

Abbiamo applicato i principi di selezione strategica:

- **La fotografia oggettiva:** L'analisi dei margini ha rivelato che il 70% dei profitti netti reali dello studio derivava da un'unica tipologia di clienti: gli studi professionali (notai, avvocati, commercialisti). Erano i progetti gestiti con maggiore linearità e con i migliori risultati oggettivi.
- **La selezione e la promessa unica:** Lo studio ha preso una decisione strategica importante. Ha modificato il proprio posizionamento, passando da "Consulenza aziendale a 360 gradi" a "Supportiamo gli studi professionali nell'organizzazione interna e nell'acquisizione clienti". Hanno iniziato a rifiutare tutte le richieste non coerenti con questo focus.
- **L'allineamento e le tariffe:** Hanno modificato i contenuti del sito e la comunicazione, trattando esclusivamente le criticità organizzative degli studi professionali. Forte della propria specializzazione verticale, lo studio ha applicato un incremento del 30% sulle proprie tariffe di consulenza.

I risultati ottenuti

Nel giro di sei mesi, la struttura ha registrato un cambiamento significativo:

- **Fatturato stabile e profitti raddoppiati:** Lo studio ha interrotto la collaborazione con i clienti a basso margine e alto stress. Pur gestendo un numero inferiore di clienti totali, l'applicazione delle nuove tariffe ha mantenuto stabile il fatturato complessivo, portando a un netto raddoppio dell'utile reale dell'azienda.
- **Ottimizzazione del tempo interno:** Avendo standardizzato il metodo di lavoro su un unico settore, il team non deve più reinventare i processi per ogni commessa. Questo ha ridotto le ore straordinarie e aumentato la qualità del servizio erogato.
- **Posizionamento distintivo:** Lo studio è diventato il punto di riferimento per la propria nicchia. Non compete più sul prezzo con le agenzie generaliste: sono i clienti ideali a contattarli per la loro specifica competenza verticale.

Hanno compreso che la crescita di un'azienda non dipende dal volume complessivo dei clienti, ma dalla loro selezione.

E ADESSO? Da emporio generico a gioielleria

Se sei arrivato al termine di questo manuale, hai analizzato uno dei principi cardine delle aziende ad alta marginalità: l'efficacia del posizionamento strategico.

Hai scoperto come impostare un filtro per identificare i tuoi clienti migliori e come strutturare la tua comunicazione per valorizzare la tua area di competenza, superando la necessità di competere sul prezzo più basso.

Tuttavia, un posizionamento di alto livello richiede processi aziendali altrettanto strutturati per poter essere sostenuto nel tempo. Attrarre clienti di livello elevato è inefficace se la gestione operativa interna presenta delle criticità: riunioni disorganizzate, flussi di comunicazione frammentati o perdita di informazioni importanti.

Il posizionamento strategico è il pilastro del tuo valore, ma la gestione dei processi interni ne garantisce la stabilità.

Se questo manuale ti è stato utile, puoi approfondire l'intero metodo con le nostre pubblicazioni gratuite (davvero) che trovi su www.comunicattivamente.it

Hai già dimostrato di voler ottimizzare la gestione del tempo. Continua su questa strada.

Trova la giusta efficacia organizzativa.

La tua azienda investe troppe energie per ottenere i risultati attesi? È il momento di semplificare i processi.

Mi chiamo **Daniele Salvatori**

Sono un consulente strategico e operativo con oltre vent'anni di esperienza sul campo. Aiuto gli imprenditori a compiere una transizione tanto semplice sulla carta quanto complessa nella realtà: **passare dalla gestione dell'urgenza al controllo strategico.**

