

**MAISTER ASSOCIATES
P.O. BOX 946
BOSTON, MA, 02117 STATI UNITI
TEL.: 001-617-262-5968
FAX: 001-617-262-7907
SITO WEB: www.davidmaister.com
E-mail: David_Maister@msn.com**

Il vero professionismo

Temi di dibattito

SOMMARIO

PRIMA PARTE: STRATEGIA	4
INSEGNAMENTI TRATTI DA «BUILT TO LAST»	5
«PIANO DI SVILUPPO DEL PROFESSIONISMO»	6
TIPI DI PROFESSIONISTI	7
IL LAVORO:.....	8
LE MIGLIORI SEGRETARIE.....	9
LE ORE NON RETRIBUITE	10
I PROCESSI PIÙ IMPORTANTI DI UNA DITTA PROFESSIONALE	11
TENDENZE STRUTTURALI PRINCIPALI NEL SETTORE DELLE PROFESSIONI.....	12
ALCUNI PRINCIPI DI PLANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE DITTE PROFESSIONALI.....	13
DOMANDE DELLO «SCETTICO AMICO» DA PORSI NELLA VALUTAZIONE DEI PIANI STRATEGICI14	
SECONDA PARTE: REDDITI.....	15
QUIZ DI REDDITIVITÀ.....	16
REDDITIVITÀ DELLE DITTE DI SERVIZI PROFESSIONALI.....	17
VALUTAZIONE DELLA REDDITIVITÀ INDIVIDUALE	18
TATTICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITÀ	19
TERZA PARTE: GESTIONE.....	20
VANTAGGI POTENZIALI DI UN COMITATO INTERNO	21
A COSA DEDICA IL SUO TEMPO UN MANAGER?	22
MODI IN CUI «L'ALLENATORE» PUÒ AGGIUNGERE VALORE	23
UN BRAVO ALLENATORE	24
VALUTE NON FINANZIARIE	25
TIPI DI IMPEGNO	26
«NUOVE» TENDENZE MANAGERIALI	27
OPINIONI INDIRIZZATE AL DIRETTORE DELLO STUDIO.....	28
TATTICHE PER CONSEGUIRE LA COLLABORAZIONE TRA I DIPENDENTI DI VARI LIVELLI.....	29
QUARTA PARTE: RISORSE UMANE.....	30
TATTICHE PER GESTIRE LE PERSONE COSTOSE.....	31
QUALI SONO GLI EFFETTI NEGATIVI DI UNA DELEGAZIONE INSUFFICIENTE?.....	32
PERCHÉ SUCCEDE?	33
COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA DELEGAZIONE INSUFFICIENTE	34
COME DELEGARE CON SUCCESSO	35
COME ELOGIARE E CORREGGERE	36
CONDIZIONI DI LAVORO IMPORTANTI.....	37
VALUTAZIONE DELL'INCARICO.....	38
PER COSA VUOI ESSERE CELEBRE?.....	39
IL CONTRIBUTO CONSENTITO DALLA DELEGAZIONE.....	40
AUTOVALUTAZIONE PROFESSIONALE E DEFINIZIONE DEI TRAGUARDI DA RAGGIUNGERE.....	41
QUINTA PARTE: SVILUPPO DELLO STUDIO	42
QUALITÀ AL POSTO DELLA QUANTITÀ.....	43
POSIZIONAMENTO DEL PROPRIO STUDIO	44
PIANO DI SVILUPPO DELLO STUDIO PROFESSIONALE	45
TATTICHE PER «ASCOLTARE I CLIENTI»	46
DOVE SI PUÒ OTTENERE IL MIGLIOR REDDITO SUGLI INVESTIMENTI?.....	47
COME SI SENTE L'ACQUIRENTE?	48
GESTIONE DELLE ASPETTATIVE.....	49
COSA VUOLE IL CLIENTE?.....	50

CLASSIFICA DEGLI SCOPI DELLA CONSULENZA.....	51
FATTORI CHE DETTANO COME VIENE GIUDICATO IL VALORE DA PARTE DEL CLIENTE.....	52
OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO DEL VALORE.....	53
AZIONI SPECIFICHE VOLTE A SVILUPPARE IL VALORE.....	54
QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE.....	55
PRINCIPI FONDAMENTALI DELLO SVILUPPO DELLA CLIENTELA.....	56
LO SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I CLIENTI ESISTENTI.....	57
CONSIGLI PER IL RESPONSABILE DEI RAPPORTI CON I CLIENTI.....	61
TATTICHE DI PROMOZIONE.....	62
PRINCIPI DI OTTENIMENTO DEGLI INCARICHI.....	63
IDEE GRANDI E PICCOLE PER SVILUPPARE UNO STUDIO PROFESSIONALE.....	64
PRINCIPI DI SVILUPPO DEGLI STUDI PROFESSIONALI.....	65
ANALISI DELLE FASI PIÙ COMUNI DELLO SVILUPPO DI UNO STUDIO PROFESSIONALE.....	66
STATISTICHE DI MARKETING.....	68
VALUTAZIONE DEL CORSO.....	69

PRIMA PARTE: STRATEGIA

Insegnamenti tratti da «BUILT TO LAST»

di James Collins e Jerry Porras (Harper Business, 1994)

La creazione per eccellenza è la società stessa

Anteporre lo scopo al reddito	e	Perseguimento prammatico del reddito
Ideologia centrale fissa	e	Cambiamento dinamico
Inviolabilità dello scopo principale	e	Azioni audaci, impegnative e rischiose
Visione e orientamento chiari	e	Sperimentazione opportunistica
Obiettivi ambiziosi	e	Processo evolutivo progressivo
Selezione di manager che credano fermamente nei valori dello studio	e	Scelta di manager che inducono i cambiamenti
Controllo ideologico	e	Autonomia operativa
Cultura da culto	e	Abilità di cambiare, di adattare
Investimenti a lungo termine	e	Esigere risultati a breve termine
Filosofica, lungimirante, avveniristica	e	Ottimo controllo della qualità e dell'efficienza
Organizzazione che riflette l'ideologia principale	e	Organizzazione adattata al suo ambiente

Società lungimiranti quotate in borsa:

3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Proctor & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney

«Piano di sviluppo del professionismo» (o, come far rispettare i propri principi)

1. **I professionisti accettano di essere addestrati e gestiti secondo norme concordate e rigidamente attuate.** Nominare capigruppo che vengano giudicati UNICAMENTE in base al rendimento del gruppo, considerando irrilevanti le loro statistiche personali. Il compito del capogruppo è di addestrare i componenti del gruppo e di attuare le «conseguenze della non osservanza» delle norme di eccellenza. Queste «conseguenze» devono prevedere iniziative di aiuto, appoggio, incoraggiamento e attenzione.
2. **Il lavoro di gruppo non è opzionale, è obbligatorio.** Esigere che ogni professionista faccia parte di un gruppo di lavoro, che faccia «donazione» al gruppo di un massimo di X00 ore non fatturabili, determinate congiuntamente dal gruppo, e che sia responsabile nei confronti del gruppo del rispetto degli impegni presi.
3. **Investimenti continui mirati al miglioramento.** Ogni gruppo di lavoro inoltra un budget trimestrale di ore non fatturabili indicante le iniziative che verranno prese in quattro campi (a) sviluppare la qualità, non la quantità, dell'attività commerciale; (b) ridurre il costo sostenuto dalla ditta per l'esecuzione di determinate attività professionali; (c) diventare più utili ai clienti nello svolgimento dei compiti attuali; e (d) disseminare competenze, sia orizzontalmente che verticalmente.
4. **Esigere che le risorse dei clienti e le finanze della ditta vengano gestite con la massima oculatezza.** Misurare il reddito-per-socio (o la redditività totale delle ore di lavoro dei soci) per ogni incarico, esigendo che i soci si considerino responsabili della redditività delle loro attività (redditi e costi) e non si sentano unicamente responsabili delle loro ore fatturabili.
5. **Garantire la soddisfazione totale del cliente è una norma da far rispettare.** Istituire un sistema di determinazione della soddisfazione del cliente per tutti gli incarichi presi, valutando i risultati a livello manageriale e utilizzandoli per attività di consulenza sulle prestazioni e retribuzione. La ditta dovrà poter offrire una garanzia incondizionata di soddisfazione.
6. **Garantire la gestione eccellente del personale al quale si è assegnati come supervisor è una norma professionale da far rispettare.** Istituire un sistema di feedback «verso l'alto» sulla qualità della supervisione delle operazioni, per garantire la supervisione efficiente delle attività e il rispetto del principio di responsabilità dei risultati ottenuti.
7. **Lo sviluppo professionale personale è un'esigenza imprescindibile.** Esigere che ogni professionista dimostri ogni anno di aver conseguito uno sviluppo professionale personale (non deve essere tollerato chi si lascia «rimorchiare» dagli altri). È essenziale conseguire gli obiettivi di sviluppo professionale del proprio piano strategico e sentirsi responsabile dei risultati ottenuti.
8. **Tutti i professionisti devono dimostrare di essere sinceramente interessati alle attività del cliente e sinceramente desiderosi di aiutarlo.** Esigere che ogni professionista contribuisca allo sviluppo delle attività commerciali.
9. **Le risorse di ogni ufficio sono l'attivo collettivo e non possono essere assegnate autonomamente.** Il capogruppo è responsabile dell'assegnazione del personale ai vari incarichi. Nessuno dei professionisti è autorizzato a scegliere il personale che lo assisterà nello svolgimento di un incarico.
10. **Lo sviluppo dei rapporti con il cliente è un obiettivo strategico.** Assegnare dei budget specifici non fatturabili allo sviluppo dei rapporti con i clienti più importanti, che devono rappresentare al massimo il 60% di tutte le ore di marketing non fatturabili.
11. **Dimostrare intolleranza nei confronti di chi non si adopera per garantire l'eccellenza del servizio.** Essere disposti a licenziare i professionisti che non partecipino a questi programmi. «È lecito fallire ma non è lecito non provare!»

TIPI DI PROFESSIONISTI

DINAMICI

GALLEGGIATORI

PERDENTI

Quanti sono i professionisti compresi in ognuna di queste categorie?

IL LAVORO:

- 1. È FANTASTICO!**
- 2. È TOLLERABILE**
- 3. VORREI TANTO NON DOVERLO FARE**

Quanti professionisti appartengono a ognuna di queste categorie?

I CLIENTI

- 1. SONO PERSONE CHE MI PIACCIONO E MI INTERESSA IL LAVORO CHE FANNO**
- 2. LI TOLLERO**
- 3. SAREBBE MEGLIO NON DOVER TRATTARE CON PERSONE DI QUESTO GENERE!**

Quanti clienti appartengono a ognuna di queste categorie?

LE MIGLIORI SEGRETARIE

1. Sono fiere del lavoro che fanno e si impegnano personalmente a garantirne la qualità
2. Non hanno una mentalità «Lo faccio solo se mi paghi»
3. Sono ansiose di assumersi altre responsabilità
4. Sono previdenti e non aspettano che gli si dica cosa devono fare: Dimostrano spirito di iniziativa
5. Fanno tutto il necessario per conseguire l'obiettivo preposto
6. Sono collaborative
7. Sono ansiose di imparare come funziona la società e quali siano i ruoli dei loro superiori
8. Partecipano e non si limitano ad espletare solo il loro ruolo
9. <u>Ascoltano</u> per determinare le esigenze dei loro superiori
10. Imparano a capire ed a pensare come i loro superiori per poterli rappresentare quando sono assenti
11. Sono dotate di spirito di osservazione e sono oneste e fedeli
12. Accettano le critiche in modo positivo e sono ansiose di imparare e di sviluppare le loro competenze
13. Sono sensibili alle idee degli altri
14. SONO PREMUROSE

Le ore non retribuite

**Il lavoro che si fa nelle ore retribuite corrisponde al reddito.
Il lavoro che si fa nelle ore non retribuite è l'avvenire!**

Quante ore di lavoro non retribuito si fanno al giorno?

Che percentuale viene dedicata ad attività produttive?

Che percentuale viene dedicata ad attività pianificate e programmate?

Che percentuale viene dedicata ad attività congiunte di gruppo?

Quali sono le categorie di gestione delle ore non fatturabili?

p.es.

**Sviluppare il valore del servizio offerto ai clienti
Identificare il modo di diminuire i costi di esecuzione dei
compiti professionali
Disseminazione di competenze e conoscenze
Identificazione di clienti migliori**

I processi più importanti di una ditta professionale

1. Creare soluzioni innovative ai problemi dei clienti
2. Identificare tecniche nuove ed efficienti per ridurre i costi sostenuti dalla ditta per eseguire i compiti professionali
3. Ottenere raccomandazioni non sollecitate da parte dei clienti esistenti
4. Trasformare i singoli incarichi in rapporti a lungo termine
5. Raccogliere <u>continuamente</u> informazioni sul mercato e identificare le nuove esigenze dei clienti
6. Rendere consapevole il cliente delle capacità della ditta nei mercati più importanti
7. Trasformare le richieste di informazione in incarichi
8. Sviluppare servizi nuovi
9. Attrarre personale nuovo di alta qualità
10. Trasferire le competenze ai professionisti di rango inferiore
11. Sviluppare e far maturare nuovi professionisti di rango superiore dal personale di rango inferiore
12. Disseminare e condividere competenze e conoscenze tra tutti i professionisti
13. <u>Contribuire</u> allo sviluppo e alla maturazione continua delle competenze dei professionisti per l'intero percorso professionale

TENDENZE STRUTTURALI PRINCIPALI NEL SETTORE DELLE PROFESSIONI

Clienti

1. I CLIENTI ESIGONO UNA CONOSCENZA SPECIALIZZATA DEL SETTORE
2. PRESSIONE AL RIBASSO DELLE TARIFFE PER I SERVIZI «TRADIZIONALI»
3. MAGGIORE RICHIESTA DA PARTE DEL CLIENTE DI SERVIZI DI CONSULENZA
4. OFFUSCAMENTO DEI CONFINI TRA LE PROFESSIONI
5. USO DELLA TECNOLOGIA DEI MICROCOMPUTER
6. MERCATO GLOBALE

Persone

1. CONCORRENZA NELL'ASSUNZIONE DI PERSONALE ESERCITATA DA ALTRE PROFESSIONI/ALTRI SETTORI
2. MAGGIORE FREQUENZA DELLE ASSUNZIONI DI PERSONALE DI RANGO SUPERIORE (ASSUNZIONI LATERALI)
3. L'INFORMATICA MUTA I COMPITI DA EFFETTUARE (ALTERANDO QUINDI I RAPPORTI E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA)
4. MAGGIORE PERCENTUALE DI DONNE NELLA PROFESSIONE
5. MUTAMENTI CULTURALI DELL'ETICA PROFESSIONALE NEI RANGHI INFERIORI
6. MAGGIORE DIVERSITÀ DELLE COMPETENZE PRECEDENTEMENTE ACQUISITE DAL PERSONALE
7. MAGGIORE MOBILITÀ DEL PERSONALE SPECIALIZZATO
8. MAGGIORE CAPACITÀ DEI PARAPROFESSIONISTI DI SVOLGERE COMPITI PROFESSIONALI DI RANGO INFERIORE

Alcune conseguenze

1. MAGGIORE DIVERSIFICAZIONE DEI SERVIZI NELLE DITTE
2. NECESSITÀ DI GESTIRE LE DITTE IN MODO DIVERSO
3. NECESSITÀ DI COORDINAMENTO INTERNO DEGLI SPECIALISTI
4. MAGGIORE INVESTIMENTO IN TECNOLOGIA, R&S, MARKETING.
5. AUMENTO DEI COSTI FISSI DELLO STUDIO
6. AUMENTO DELLE NECESSITÀ DI FORMAZIONE INTERNE
7. MAGGIORE STRUTTURAZIONE FORMALE INTERNA
8. MAGGIORE NECESSITÀ DI INFORMAZIONI SULLE ESIGENZE DEI CLIENTI
9. EFFETTO DEL NUOVO AMBIENTE COMMERCIALE SUI PROFESSIONISTI DI RANGO SUPERIORE
10. EFFETTI DELLA CRESCITA DELLO STUDIO SULLA CULTURA E SULLE COMUNICAZIONI

(NOTA: Questo elenco risale al 1982)

ALCUNI PRINCIPI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLE DITTE PROFESSIONALI

- 1. LO SCOPO DELLE STRATEGIE È LO SVILUPPO DELLE CAPACITÀ PIUTTOSTO CHE IL MARKETING**
- 2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA È SOPRATTUTTO UN MODO DI STABILIRE LE PRIORITÀ DI INVESTIMENTO**
- 3. LO SCOPO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA È PRINCIPALMENTE DI MIGLIORARE I SERVIZI ATTUALI, DOPODICHE SI POSSONO ESPLORARE MERCATI NUOVI E SVILUPPARE SERVIZI DIVERSI**
- 4. LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA È UN'ATTIVITÀ CREATIVA PIUTTOSTO CHE UN'ATTIVITÀ ANALITICA**
- 5. LO SCOPO DELLE STRATEGIE NON È DI PREVEDERE LO SVILUPPO DEL MERCATO MA DI CREARE UN'ORGANIZZAZIONE CHE SAPPIA ADATTARSI AI CAMBIAMENTI DEL MERCATO**
- 6. IL VANTAGGIO PRINCIPALE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA STA NELL'IDENTIFICAZIONE DEL MODO IN CUI SI OTTERRANNO I RISULTATI DESIDERATI. NON CONSISTE QUINDI NELL'IDENTIFICAZIONE DEGLI SCOPI MA NELLA DETERMINAZIONE DEL MODO IN CUI VERRANNO CONSEGUITI.**
- 7. NELL'IDENTIFICAZIONE DEL MODO IN CUI SI OTTERRANNO I RISULTATI DESIDERATI, LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEVE COMPRENDERE UN ESAME DELLE PRINCIPALI STRATEGIE DELLA DITTA: PROCESSI GESTIONALI, SISTEMI DI RETRIBUZIONE, SISTEMI DI MISURAZIONE E STRUTTURA.**

DOMANDE DELLO «SCETTICO AMICO» DA PORSI NELLA VALUTAZIONE DEI PIANI STRATEGICI

1. Quali sono le capacità speciali delle quali ci si intende dotare e che le migliori ditte concorrenti non possono uguagliare?
2. In che modo saranno diverse da quelle della concorrenza le priorità di investimento della propria ditta?
3. Quali saranno, specificandoli per nome, i 5-10 clienti che rappresenteranno le fonti di attività più *probabili* (non le più desiderabili) nei prossimi anni? (è stato considerato questo fattore nella definizione della strategia?)
4. Qual'è la cosa più importante che sta facendo ognuno dei concorrenti principali della ditta e che avrà ripercussioni sulla ditta? Come ci si propone di rispondervi?
5. Come si sa che ai clienti piacerà quel che si sta pianificando? Che tipo di valutazione è stato eseguito sul campo? Che tipo di contributo si è ottenuto dai clienti?
6. Chi ne sarà specificamente il responsabile? Quali altre attività dovrà abbandonare? Chi si incaricherà di *queste* attività?
7. In che modo ci si prefigge di approfittare della rete di rapporti interni? Come ci si propone di ottenere la collaborazione degli altri?
8. Come ci si propone di contribuire alla rete di rapporti interna? Che vantaggi apporteranno i piani strategici ai dipendenti della ditta?
9. Quali sono le conseguenze occupazionali dei piani strategici?
10. Da dove si otterrà il personale necessario?
11. Quali sono le ipotesi in base alle quali è stato definito il piano? Qual'è la più «rischiosa»? (ossia: se può fallire, dove potrà fallire?)
12. Chi ha partecipato alla definizione del piano? Sono tutti d'accordo? (Con chi ci si è consultati? Parteciperanno all'attuazione del piano?)
13. A chi ci si affiderà per l'attuazione del piano? Sono sufficientemente incentivati a partecipare? È nel loro interesse partecipare? Sarebbe opportuno modificare i sistemi di retribuzione per conseguire gli obiettivi preposti?
14. Se questo piano viene attuato con successo, come migliorerà le competenze e le capacità della ditta? (ossia: a parte la maggiore redditività che assicurerà, in che modo sarà più forte la ditta?)
15. Che sarà incaricato dell'attuazione delle varie componenti del piano?
16. Quali saranno i segnali di preavvertimento che il piano non sta funzionando? Quali sono i piani di contingenza?
17. Qual'è attualmente la maggiore debolezza competitiva della ditta? È una debolezza che identificano anche i clienti che si vogliono attirare?

SECONDA PARTE: REDDITI

QUIZ DI REDDITIVITÀ

Classificare le seguenti azioni in tre modi diversi. Prima di tutto, classificare le azioni da 1 a 16 per indicare quelle che avranno un impatto più **RAPIDO** sulla redditività. Quindi classificare le azioni per indicare quelle che avranno l'impatto **PIÙ PERMANENTE** sulla redditività. Per finire, indicare per ogni azione il livello di rendimento della propria ditta assegnando un voto da 1 a 5 (1=non lo stiamo facendo ancora; 5=questo lo facciamo davvero molto bene).

	RAPIDITÀ DI IMPATTO	PERMANENZA DELL' IMPATTO	RENDIMENTO ATTUALE
A) Aumento dei guadagni (per servizi offerti ai clienti, specializzazione, innovazione, ecc.)			
B) Sfruttamento del marketing per ottenere incarichi migliori			
C) Miglioramento dei risultati ottenuti nella gestione delle assunzioni			
D) Maggiore delegazione di responsabilità nella prestazione dei servizi			
E) Acceleramento dello sviluppo nelle competenze tra professionisti e impiegati			
F) Maggiore impiego di paraprofessionisti			
G) Eliminazione di chi ottiene risultati scarsi			
H) Sviluppo di metodologie per evitare la duplicazione del lavoro			
I) Riduzione della rotazione del personale			
J) Eliminazione dei servizi non redditizi			
K) Eliminazione dei clienti non redditizi			
L) Investimento nei servizi nuovi (più redditizi)			
M) Maggiore utilizzazione (ore fatturabili a persona)			
N) Riduzione dei costi di esercizio			

REDDITIVITÀ DELLE DITTE DI SERVIZI PROFESSIONALI

REDDITI		REDDITI		ONORARI		ORE		PERSONE
-----	=	-----	x	-----	x	-----	x	-----
SOCI		ONORARI		ORE		PERSONE		SOCI
= MARGINE x ONORARIO ORARIO MEDIO x UTILIZZO x DELEGAZIONE AI SUBALTERNI								

FATTORI DI «IGIENE»: MARGINE e UTILIZZAZIONE

FATTORI DI «SALUTE»: ONORARIO ORARIO MEDIO e
DELEGAZIONE AI SUBALTERNI

**SE NON SONO IN AUMENTO
L'ONORARIO ORARIO MEDIO O LA DELEGAZIONE AI SUBALTERNI
LO STUDIO NON FA ALTRO CHE MANTENERSI A GALLA!**

VALUTAZIONE DELLA REDDITIVITÀ INDIVIDUALE

Reddito netto in contanti

meno

Costo delle ore non-soci (Ore non-soci moltiplicate per il costo orario di ogni persona)

meno

Esborsi non riscossi

meno

Costo delle ore non fatturate (valore delle ore non fatturate entro trenta giorni moltiplicato per il costo del prestito)

meno

Costo delle fatture non rimosse (fatture in sospeno da oltre 30 giorni, costo del prestito)

uguale

Contributo lordo

diviso per

Contributo dei soci (ore di lavoro del socio moltiplicate per il costo orario del socio)

uguale

Reddito dell'investimento del socio

TATTICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITÀ (elencate più o meno in ordine di importanza STRATEGICA)

a) Praticare prezzi più alti

È essenziale trovare il modo di rendersi più indispensabile associando specializzazione, innovazione, miglioramento della consulenza, ecc.

B) Sfruttare il marketing per ottenere incarichi «migliori»

Lo scopo primario del marketing, strettamente connesso all'aumento del reddito. Una questione strategica importantissima.

C) Migliorare la gestione degli incarichi

Per migliorare il reddito è essenziale migliorare la gestione degli incarichi, assicurando l'assegnazione del personale adatto, una delegazione efficiente delle responsabilità e lo sfruttamento efficiente delle ore lavorative dei dipendenti. I direttori di progetto devono rispondere del successo degli incarichi affidati loro, considerando non solo il reddito ma anche i costi delle risorse utilizzate.

D) Sviluppare la delegazione nella prestazione dei servizi

Uno scopo da perseguire a lungo termine, per garantire che i dipendenti che valgono di più non sprechino il loro tempo effettuando compiti di poco valore

E) Accelerare lo sviluppo delle competenze del personale

Uno scopo molto importante perché le competenze sono il prodotto venduto dalla ditta. Quanto più sviluppate saranno queste competenze tanto più redditizia sarà la ditta.

F) Affidarsi più spesso ai paraprofessionisti

Uno scopo essenziale che consente di delegare di più e ridurre i costi generati dalla prestazione dei servizi

G) Liberarsi del personale che rende poco

Uno scopo d'importanza critica per arrestare la perdita di redditi provocata dal personale che non li guadagna e rinvigorire il morale eliminando i fastidi.

H) Mettere a punto metodologie che impediscano la duplicazione del lavoro

Uno scopo importante perché consente di apportare tagli costanti ai costi generati dalla prestazione dei servizi.

I) Ridurre la rotazione del personale

Un'ottima tecnica di risparmio, non solo perché consente di ridurre le assunzioni e ripristinare un servizio efficiente, ma anche perché rende più entusiasta il personale.

J) Eliminare i servizi non redditizi

Cosa che nell'immediato non vorrà fare nessuno ma se il problema della bassa redditività della ditta non può essere risolto rendendo più efficiente l'assegnazione dei compiti (ossia, delegando di più) è essenziale per il successo futuro dell'attività sostituire il lavoro che rende poco con delle attività altamente redditizie.

K) Eliminare i clienti non redditizi

Come già detto

L) Investire nello sviluppo di servizi nuovi e di alto valore

Una strategia intelligente se si possono prestare i servizi nuovi affidandosi al personale già esistente, perché si sostituisce semplicemente del lavoro di alto valore alle attività di poco valore, ma se i servizi nuovi vengono assicurati da persone nuove ciò non influisce sulla redditività delle attività centrali della ditta.

M) Aumentare lo sfruttamento delle ore lavorative (ore fatturabili a persona)

Uno scopo essenziale e conseguibile a breve termine se attualmente lo sfruttamento delle risorse è insufficiente. Non è tuttavia una strategia sostenibile a lungo termine.

N) Accelerare la fatturazione

Un'attività amministrativa che migliora il flusso di cassa (un risultato gradito) ma non influisce sulla redditività fondamentale della ditta.

o) Accelerare le riscossioni

Come già detto

P) Ridurre i costi di esercizio

Può essere uno scopo importante e conseguibile a breve termine se vi sono molti debiti da riscuotere, ma non è una tattica che funzionerà a lungo termine e spesso esige risparmi che si rivelano inutili.

TERZA PARTE: GESTIONE

Vantaggi potenziali di un comitato interno

- 1. Scambio di esperienze (condivisione di competenze conoscenze)**
- 2. Scambio dei nomi di clienti potenziali**
- 3. Condivisione degli investimenti nello sviluppo della consapevolezza in generale/del marketing**
- 4. Condivisione dello sviluppo di nuovi strumenti, modelli, database, metodologie, ecc.**
- 5. Assistenza reciproca nelle operazioni difficili (favori)**
- 6. Ricerche congiunte sulle tendenze del mercato, mercati nuovi, ecc.**
- 7. Condivisione dei vantaggi creati dallo sviluppo di un personale subalterno di grande competenza**
- 8. Assegnazione congiunta degli incarichi per garantire che vengano sfruttate al massimo e nel modo più efficiente le abilità di tutto il personale**
- 9. Strutturazione degli incentivi per garantire che (con l'approvazione del comitato) alcuni di essi possano svolgere attività di investimento per conto di tutto il comitato**
- 10. Stabilire e applicare livelli di qualità, processi e comportamenti che creano una «marca» forte e conosciuta perché garantisce sempre i livelli di qualità che si impone di conseguire**
- 11. Assistenza del capo gruppo incaricato di aiutare gli altri a conseguire successi**
- 12. ??????????**

A COSA DEDICA IL SUO TEMPO UN MANAGER?

DOV'È IL VALORE AGGIUNTO?

AMMINISTRAZIONE E FINANZE	
LAVORO PERSONALE PER CONTO DEI CLIENTI	
LAVORO PERSONALE PER LO SVILUPPO DELLA DITTA	
RAPPORTI CON I CLIENTI	
TEMPO DEDICATO AGLI ALTRI	
(Formale / Informale) (Individuale / Gruppi)	
ALTRO	

MODI IN CUI «L'ALLENATORE» PUÒ AGGIUNGERE VALORE

- a) **Creando un ambiente dinamico e appassionante**
- b) **Fonte di idee creative**
- c) **Stimolando il lavoro di gruppo**
- d) **Risolvendo problemi/Eliminando barriere per il personale
facilita il conseguimento di successi.**
- e) **Agendo da «banco di prova» per aiutare gli altri a valutare
le soluzioni ai loro problemi**
- f) **Applicando norme di qualità (e agendo tempestivamente
per correggere il mancato rispetto delle norme)**
- g) **Agendo da angelo custode, esercitando una delicata
pressione**

UN BRAVO ALLENATORE

È ENTUSIASTA.
 È SEVERO MA IMPARZIALE.
 È SEMPRE PRONTO AD ASCOLTARE.
 È TENACE MA SENSIBILE.
 DA UN BUON ESEMPIO.
 CELEBRA I SUCCESSI.
 DICE «NOI» INVECE DI «IO».
 METTE UNA PIETRA SUL PASSATO.
 MI FA SENTIRE SICURO DI ME.
 NON OSTENTA MAI LA SUA AUTORITÀ.
 GARANTISCE VALGA LA PENA LAVORARE DURO.
 FISSA METE CONSEGUIBILI.
 NON HA SEGRETI.
 È UN OTTIMO ASCOLTATORE.
 MI FA SAPERE SEMPRE COME STANNO LE COSE.
 MI SFIDA A FARE DEL MIO MEGLIO.
 MI CONSENTE DI FISSARE LE MIE PROPRIE SCADENZE.
 LAVORA BENE ANCHE SOTTO PRESSIONE.
 SA SODDISFARE LE ESIGENZE URGENTI.
 MI CONSENTE DI PRENDERE LE MIE DECISIONI.
 APPLICA UNA POLITICA «PORTE APERTE».
 MI DÀ ALMENO UNA POSSIBILITÀ DI REDIMERMI.
 MI INCORAGGIA A SFRUTTARE AL MASSIMO LE MIE ABILITÀ.
 LODA CHI È DEGNO DI LODE.
 È SEMPRE DISPONIBILE QUANDO ABBIAMO BISOGNO DI LUI
 È PREMUROSO NEI MIEI CONFRONTI E GLI INTERESSA SAPERE CHE PROGRESSI HO COMPIUTO
 MANTIENE LE PROMESSE CHE HA FATTO.
 NELLE SITUAZIONI DI CRISI È UNA ROCCIA.
 MI CORREGGE IN PRIVATO.
 MI MANTIENE CONCENTRATO SUGLI OBIETTIVI DA CONSEGUIRE.
 OFFRE CONSIGLI E ORIENTAMENTI PERSONALI.
 LAVORA INTENSAMENTE QUANTO TUTTI GLI ALTRI O PIÙ DEGLI ALTRI
 È DAVVERO INTERESSATO ALLE MIE IDEE E LE ATTUA.
 QUANDO È INFASTIDITO LO SA COMUNICARE SENZA ARRABBIARSI.
 SPIEGA I MOTIVI DELLE ISTRUZIONI E DELLE PROCEDURE.
 PRATICA UN SISTEMA DI GESTIONE CHE LO VEDE SEMPRE SUL POSTO

Adattamento tratto da *A Passion for Excellence* di Tom Peters

VALUTE NON FINANZIARIE

- 1. Approvazione**
- 2. Gratitudine**
- 3. Autonomia**
- 4. Partecipazione / Coinvolgimento**
- 5. Interesse personale / Appoggio**
- 6. Riconoscimento**
- 7. Trasparenza (interna ed esterna)**
- 8. Contatti**
- 9. Accessibilità delle informazioni («Insider»)**
- 10. Accessibilità di risorse supplementari**
- 11. Risposta rapida (accessibilità del manager)**
- 12. Assistenza per lo svolgimento dei compiti**
- 13. Titoli delle funzioni (ufficiali e «non ufficiali»)**
- 14. Ruoli e incarichi speciali**
- 15. Sfida**
- 16. Significato**

TIPI DI IMPEGNO

IMPEGNO A:

LA STRATEGIA DELLA DITTA	VISIONE
LA DITTA	FEDELTA'
IL CAPO	GRATITUDINE
COLLEGHI	SPIRITO DI COLLABORAZIONE
PERSONALE SUBORDINATO	RESPONSABILITA'
CLIENTE	SERVIZIO
IL LAVORO STESSO	FIEREZZA

«NUOVE» TENDENZE MANAGERIALI

1. Costretti a dedicare più tempo alla gestione i manager hanno meno tempo da dedicare all'azione
2. Costretti a dedicare più tempo alla gestione del personale i manager hanno quindi meno tempo da dedicare alla gestione delle finanze
3. I manager dedicano più tempo alla promozione del rispetto reciproco tra il personale di vari livelli
4. La necessità di eliminare chi non rende è sempre più urgente
5. Bisogna «scommettere» di più nei nuovi settori di attività
6. I manager si trovano sempre più spesso al comando di un gruppo di persone insicure (che temono i cambiamenti)
7. Affrontano una politica interna che diventa sempre più complessa per via dei cambiamenti che stanno avvenendo negli aspetti economici delle attività
8. Sono costretti a creare e offrire percorsi di sviluppo professionale più complessi
9. Devono dedicare più tempo alle questioni connesse all'incentivazione del personale
10. Sono chiamati a gestire sempre più spesso delle questioni che non capiscono
11. Tendono sempre di più ad applicare procedure decisionali coordinate (centralizzate)
12. Hanno bisogno di creare sistemi di retribuzione più sofisticati
13. Ma devono gestire tenendo conto di questi sistemi di retribuzione
14. Rinnovo degli «strumenti» adoperati dai professionisti
15. Più gestione «sul posto»
16. Necessità di fornire più competenze gestionali (incoraggiando e premiando) agli altri
17. Più trattative individuali con il personale superiore che svolge compiti diversi
18. Necessità di incoraggiare e incentivare il personale a sperimentare di più: «sviluppo personale senza rischi»
19. Necessità di esporre più chiaramente i principi della ditta. Strategia per ridurre le ambiguità.

OPINIONI INDIRIZZATE AL DIRETTORE DELLO STUDIO

Per fornire al direttore le opinioni del personale la preghiamo di rispondere al seguente questionario, indicando se è d'accordo o meno con le affermazioni utilizzando la scala seguente: *1 = Decisamente non concorde; 2 = Parzialmente non concorde; 3 = Né concorde né non concorde; 4 = Piuttosto concorde; 5 = Decisamente non concorde*

IL DIRETTORE DELLO STUDIO.....

Mi stimola a sfruttare al massimo le mie abilità per conseguire il massimo rendimento
Non si interessa solo dei redditi a breve termine ma si dedica anche allo sviluppo a lungo termine
Fornisce informazioni di ritorno utili che mi aiutano a migliorare le mie prestazioni
È una fonte di idee creative sulle nostre attività commerciali
Mi aiuta a crescere e sviluppare le mie capacità
Conduce le riunioni di gruppo in modo che stimola la partecipazione
Mi fa sentire partecipe di un gruppo che funziona bene
Sottolinea l'importanza della collaborazione anziché stimolare la concorrenza tra i gruppi di lavoro
Si occupa tempestivamente di chi non rende come dovrebbe
Mi aiuta a capire come contribuiscono i miei compiti al conseguimento degli obiettivi dello studio
Mi mantiene al corrente di quel che ho bisogno di sapere per svolgere bene il mio ruolo
Mi incoraggia attivamente ad esprimere idee nuove ed a fare suggerimenti che potrebbero migliorare lo studio
Mi incoraggia a svolgere compiti e lavori che considero importanti
È bravo ad arginare l'eccesso di politica interna
È incoraggiante più spesso di quanto sia critico
È disponibile quando ho bisogno di parlare
È imparziale nei rapporti con i professionisti
Prima di prendere le decisioni si consulta con gli altri
Agisce più come allenatore che come capo ufficio
È generoso quando loda i dipendenti in pubblico
Comunica efficacemente con i professionisti

TATTICHE PER CONSEGUIRE LA COLLABORAZIONE TRA I DIPENDENTI DI VARI LIVELLI

(elencate più o meno in ordine di efficacia)

- 1. Trasferimento di personale da un ufficio all'altro**
- 2. Rotazione del personale**
- 3. Riorganizzazione attorno alle persone che si vogliono incoraggiare a collaborare di più**
- 4. Condivisione delle informazioni (Gestione delle conoscenze in tempo reale)**
- 5. Centralizzazione del processo decisionale**
- 6. Finanziamento aziendale delle attività collaborative (risorse «gratuite»)**
- 7. Sistema di «responsabili dei rapporti con il cliente» che operano a vari livelli diversi**
- 8. Nomina di coordinatori interni operanti a tutti i livelli**
- 9. Formazione congiunta**
- 10. Premiazione della collaborazione nel sistema di retribuzione**
- 11. Facilitazione dei contatti personali**
- 12. Creazione di comitati congiunti**
- 13. Condivisione (periodica) delle informazioni**
- 14. Database per facilitare l'accesso alle conoscenze specializzate**
- 15. Trasferimento di fondi da un ufficio all'altro e altri espedienti contabili**
- 16. Istruzione/conoscenza delle risorse disponibili**

QUARTA PARTE: RISORSE UMANE

TATTICHE PER GESTIRE LE PERSONE COSTOSE

STRATEGIE DI PRODUTTIVITÀ

Accelerare gli apprendistati per garantire che le risorse umane più costose possano svolgere attività di alto valore

Premiare esplicitamente i professionisti che offrono un ottimo «allenamento»

Modificare l'assegnazione del personale agli incarichi per garantire che vengano sfruttate nel modo più redditizio le abilità di tutto il personale

(Maggiore delegazione delle responsabilità)

Sfruttare la tecnologia per sviluppare le capacità produttive del personale

Aumentare le ore fatturabili del personale

Modificare i sistemi di retribuzione per premiare chi rende meglio.

STRATEGIA DI SOSTITUZIONE

Utilizzare un maggior numero di paraprofessionisti

Utilizzare tecnologie per sostituire la manodopera

Assumere personale «non tradizionale» e compensare offrendo formazione

Diminuire le qualifiche necessarie

Una gamma di scuole più ampia

Diverse discipline

Persone che rientrano nel mondo del lavoro

Gente esperta che vuol cambiare lavoro

Le assunzioni vanno fatte per assegnare «compiti» piuttosto che per offrire «carriere»

Offrire posti a tempo parziale ed a tempo flessibile e assumere anche gente che abbia uno stile di vita alternativo

STRATEGIE DI RIDUZIONE DELLE ESIGENZE

Ritirarsi dai servizi e dai mercati che non possano sostenere i nuovi livelli salariali

Per ridurre la rotazione del personale eliminare il sistema secondo il quale per rimanere bisogna ottenere una promozione

Ridefinire le strategie di crescita rapida

Sottolineare l'importanza della redditività piuttosto che del volume degli onorari

QUALI SONO GLI EFFETTI NEGATIVI DI UNA DELEGAZIONE INSUFFICIENTE?

**Quali perdite provoca per lo studio questo grado di
inefficienza?**

a) Costo più alto degli incarichi, il che significa onorari più alti o redditi più bassi

b) Le persone che non delegano non aiutano a sviluppare le competenze del personale

c) Al personale subordinato non viene data l'occasione di sviluppare le proprie competenze

d) Il morale basso tra il personale subalterno conduce spesso a problemi di rotazione/ritenzione del personale

e) I superiori non hanno tempo da dedicare ai compiti che dovrebbero espletare:

Sviluppo aziendale

Offerta di un servizio attento alla clientela

Supervisione e Allenamento

Innovazione

f) Se i superiori sono sommersi dal lavoro è il servizio al cliente a subirne le conseguenze (intasamenti)

PERCHÉ SUCCEDE?

Contrarietà a dedicare il tempo necessario alla formazione che consenta di delegare con fiducia

Non posso delegare all'ultimo minuto («Ci ho provato ma il personale subalterno ci mette più di me a fare le cose e ci vuole troppo tempo per spiegare cosa devono fare. Faccio prima da solo.»)

Rischio di pregiudicare la qualità (il personale subalterno non è sufficientemente addestrato)

Non abbiamo assunto persone alle quali si possano delegare i nostri compiti

Vi sono pochi incentivi che stimolerebbero ad aiutare i subalterni a sviluppare le loro competenze

Vi sono pochi incentivi che incoraggiano a ridurre i costi di svolgimento degli incarichi

Pressione esercitata sulla fatturabilità personale (Mi pagano per quello che faccio non per quello che soprintendo)

Temo cosa dovrò fare se delego i compiti facili agli altri

Mi preoccupa dover gestire le persone alle quali delego i compiti

Mi annoia sorvegliare gli altri, preferisco fare da me

Credo che non sarebbe possibile sistematizzare le cose che faccio

Mi piace lavorare in un ambiente che sia comodo per me

Dimostrare che il personale subalterno può svolgere gli stessi compiti che svolgo io è una minaccia al mio orgoglio personale, al mio status e alla mia retribuzione

Voglio essere responsabile dei rapporti con il cliente, per cui faccio tutto da solo

COME SI RISOLVE IL PROBLEMA DELLA DELEGAZIONE INSUFFICIENTE

1. Sottolineare di più l'importanza delle misure di *valutazione della redditività in sede di assunzione degli incarichi*. Far sì che i direttori di progetto siano responsabili della *redditività* dei singoli incarichi affidati dai clienti (e non solo delle misure secondarie come i livelli di realizzazione) e dell'assegnazione attenta dei costi.
2. Modificare i sistemi di retribuzione: Ridurre l'importanza delle ore personali fatturabili come unità di misura del rendimento e sottolineare l'importanza delle ore (o meglio dei soldi) gestite.
3. Assicurare una partecipazione più intensa della gestione nell'assegnazione del personale agli incarichi e nella definizione delle politiche di assegnazione dei compiti. Sfruttare questa partecipazione per «sfidare» i piani di assunzione del personale e promuovere una visione strategica dell'assegnazione delle risorse (evitando di adoperare tattiche solo perché si dimostrano convenienti).
4. Istituire l'obbligo per il personale di effettuare una valutazione, per ogni incarico, delle esperienze acquisite (v. alla prossima pagina) per identificare, incentivare e premiare le attività volte al trasferimento delle competenze.
5. Utilizzare un processo di valutazione del rendimento per sfidare i metodi di lavoro, l'assegnazione del tempo e il successo conseguito nel trasferimento delle competenze in passato.
6. Per identificare le possibilità di miglioramento dell'efficienza, svolgere degli studi di «ingegneria industriale» dei tipi di incarichi più comuni. Riesaminare i fascicoli degli incarichi passati e svolgere un'analisi critica delle strategie di assegnazione del personale. Utilizzarne i risultati per identificare le possibilità di sviluppare metodologie e formazione che consentano di affidare i compiti più semplici al personale meno costoso.
7. Fornire una formazione gestionale che stimoli il personale che ha più esperienza a delegare con fiducia.
8. Proteggere coloro che delegano finché non abbiano trovato attività sostitutive. Rendere meno rischiosa l'assunzione di nuove responsabilità.
9. Se si comincia dall'alto, esaltare i vantaggi della delegazione per costringere i superiori a delegare i compiti meno importanti
10. Se si comincia dal basso, iniziare assumendo paraprofessionisti
11. Utilizzare gruppi semipermanenti per evitare di delegare verso un «pool» di persone
12. Iniziare con un settore pilota (adoperarsi per conseguire successi rapidi)

COME DELEGARE CON SUCCESSO

1. Descrivere il contesto e l'importanza dell'incarico

2. Descrivere l'incarico

3. Fissare i parametri

Scadenza

Portata

Formato

Tempo disponibile

Priorità relativa

Risorse disponibili

4. Fissare i criteri di successo

Come verrà giudicato il compito

5. Stabilire un sistema di controllo e gli intervalli di verifica

6. Verificare che tutti abbiano capito

7. Chiedere se vi sono preoccupazioni E RISOLVERLE

8. Ripetere la descrizione del contesto e dell'importanza

(Fonte: Blanchard, One Minute Manager Video)

COME ELOGIARE E CORREGGERE

COME SI ELOGIA

- 1. Presto e spesso**
- 2. Più o meno giusto**
- 3. Il compito, non la persona**
- 4. Spiegare perché è stato utile**
- 5. Descrivere la prossima sfida**

COME SI CORREGGE

- 1. Farlo immediatamente**
- 2. Correggere individualmente, in privato**
- 3. Perseguire l'errore, non la persona**
- 4. Essere specifici: spiegare cos'è che non va**
- 5. Chiedere una spiegazione - Ascoltare prima di parlare**
- 6. Celare i sentimenti: non trasferire l'attenzione su di sé**
- 7. Sfruttare la correzione come occasione per insegnare**

(Fonte: Blanchard, One Minute Manager Video)

CONDIZIONI DI LAVORO IMPORTANTI

	IMPORTANZA ASSEGNATA DAL SUBALTERNO	IMPORTANZA ASSEGNATA DAL SUPERVISORE
Apprezzamento del lavoro fatto bene	1	8
Sentirsi partecipe	2	10
Aiuto con i problemi	3	9
Sicurezza del posto di lavoro	4	2
Stipendio o salario	5	1
Lavoro interessante	6	5
Possibilità di promozione	7	3
Lealtà nei confronti dei colleghi e dimostrata dai colleghi nei propri confronti	8	6
Condizioni di lavoro	9	4
Disciplina fatta con discrezione	10	7

VALUTAZIONE DELL'INCARICO

Valuti le sue esperienze dell'incarico assegnando un voto da 1 (decisamente non concorde) a 5 (decisamente d'accordo) a ognuno dei seguenti aspetti:

1. Quando mi sono stati assegnati degli incarichi o dei compiti ho capito sempre bene cosa ci si aspettava di me.
2. Quando mi sono stati assegnati ho capito come avrebbero contribuito questi compiti alla realizzazione dell'incarico.
3. Ho trovato aiuto quando avevo domande da fare.
4. Il mio lavoro è stato giudicato sempre TEMPESTIVAMENTE, che lo abbia fatto bene o meno
5. Quando sono stato rimproverato per una cosa che ho fatto o trascurato di fare, è stato fatto in modo costruttivo.
6. Ho ricevuto l'aiuto del quale avevo bisogno per migliorare il mio rendimento.
7. Sono stato sempre al corrente di quanto avevo bisogno di sapere per fare bene il mio lavoro.
8. Sono stato libero di prendere le decisioni necessarie per fare bene il mio lavoro.
9. Mi hanno incoraggiato ad esprimere idee e fare suggerimenti per apportare miglioramenti.
10. Le riunioni di gruppo si sono svolte in un modo che ha sviluppato la fiducia e il rispetto reciproco.
11. Per questo incarico abbiamo stabilito dei livelli di rendimento da conseguire molto alti.
12. Mi sono sentito membro di un gruppo che funzionava bene.
13. Il mio lavoro ha sfruttato bene le mie conoscenze e le mie abilità.
14. L'incarico mi ha aiutato a imparare ed a maturare le mie conoscenze.
15. Il mio lavoro è stato interessante e stimolante.

AGGIUNGA ALTRI COMMENTI:

Istruzioni: Per consentirle di esprimere onestamente le sue opinioni questo modulo non le chiede di identificarsi. La preghiamo però di farlo pervenire in busta chiusa alla segretaria del direttore dello studio che aggiungerà le sue osservazioni a quelle degli altri componenti del personale impegnati in questo incarico e in altri incarichi per consentirci di valutare il rendimento complessivo. Per incoraggiare tutti a rispondere al questionario la preghiamo di scrivere sulla busta chiusa il suo nome e il numero dell'incarico, per consentire alla segretaria del direttore di verificare da chi sono pervenute le risposte.

Domande a scopo di codifica:

- (a) Qual'è il numero assegnato a questo incarico?
- (b) Qual'è il suo livello/la sua funzione?
- (c) Quante ore ha dedicato a questo incarico?
- (d) Chi è stato assegnato alla supervisione di questo incarico ed è stato quindi il suo supervisore?

PER COSA VUOI ESSERE CELEBRE?
(IN COSA VUOI DISTINGUERTI DAGLI ALTRI?)

Un intellettuale ideatore in un particolare campo di attività

Un esperto del settore

Ottima abilità di prestare consulenza ai clienti

**Ottima abilità di conseguire gli scopi prefissati delegando
compiti agli altri**

Abilità speciali nello sviluppo dello studio professionale

**Abilità speciale di collaborare con clienti di un certo tipo
(p.es. impresari, individui di alto valore netto)**

Ottima abilità di trasferire competenze agli altri

.....??

.....??

IL CONTRIBUTO CONSENTITO DALLA DELEGAZIONE

O

**«Cosa hai fatto negli ultimi dodici mesi che sia stato di
vantaggio al resto dello studio?»
(oltre ad essere stato occupatissimo dal lavoro)**

- 1. Ho apportato contributi intellettuali/tecnici sfruttati dagli altri**
- 2. Ho trasferito le mie competenze ad altri professionisti e/o collaboratori**
- 3. Ho apportato miglioramenti metodologici sfruttati dagli altri**
- 4. Ho reso più consapevole il mercato dei servizi che offriamo**
- 5. Ho ottenuto incarichi per altri dipendenti**
- 6. Sono riuscito a convincere i miei clienti ad assegnare compiti anche ai miei colleghi**
- 7. Ho non solo salvaguardato ma ho anche rinforzato i rapporti esistenti con i clienti**
- 8. Ho ottenuto un cliente nuovi che è d'importanza strategica
(La qualità è sempre più importante della quantità)**
- 9. Ho ottenuto del lavoro nuovo dal quale abbiamo acquisito nuove competenze**
- 10. Mi sono reso più indispensabile al mercato.**
- 11. Ho delegato di più ai collaboratore / professionisti subalterni che in passato**
- 12. Ho conseguito dei livelli di soddisfazione del cliente visibilmente più alti
(del normale)**
- 13. Altro (specificare)**

AUTOVALUTAZIONE PROFESSIONALE E DEFINIZIONE DEI TRAGUARDI DA RAGGIUNGERE

1. Cosa ho fatto negli ultimi dodici mesi che sia stato di vantaggio allo studio quest'anno?
2. Qual'è stato il mio principale contributo al rafforzamento del bilancio annuale? (o Che cosa ho fatto che ci renderà più forti in futuro?)
3. In che modo sono personalmente più indispensabile al mercato dell'anno scorso? (ossia: come ho giustificato l'aumento della mia tariffa fatturabile?)
4. Come ho intenzione di rendermi più indispensabile al mercato che in passato? (ossia: come posso giustificare un aumento della mia tariffa fatturabile?)
5. Cosa ho fatto per delegare più che in passato?
6. Cosa ho intenzione di fare per delegare più che in passato?
7. Quali competenze specifiche ho intenzione di acquisire nei prossimi tre anni?
8. Elenchiamo a continuazione alcuni dei campi in cui si può contribuire allo sviluppo dello studio. Metterli in ordine da 1 a 10 per indicare quelli che necessitano di maggiore impegno. Ossia «1» indica il campo in cui si pensa di dover agire con maggiore impegno e «10» indica il campo in cui si pensa di aver conseguito la massima efficienza. Classificare tutti i campi. Non è consentito nessuno pareggio.
 - a) Rapporti con i clienti e qualità del servizio
 - b) Contributo allo sviluppo delle competenze altrui
 - c) Contributo al marketing (generazione delle richieste d'offerta)
 - d) Contributo alla gestione delle richieste d'offerta e all'ottenimento quindi di clienti nuovi
 - e) Vendita di servizi nuovi ai clienti esistenti
 - f) Conoscenze specifiche sui settori in cui si opera
 - g) Miglioramento della redditività del lavoro attualmente svolto
 - h) Assistenza al personale subalterno, miglioramento del morale
 - i) Contributo alla gestione dello studio
 - l) Sviluppo delle abilità di comunicazione personale
9. Utilizzando l'elenco riportato alla domanda 8, assegnare dei voti che indicano come ci si giudica *in confronto ai propri colleghi*. «1» significa che si giudica di aver conseguito un livello notevolmente inferiore al livello raggiunto dai propri colleghi, «2» equivale a «leggermente inferiore», «3» a «più o meno uguale», «4» a «leggermente superiore» e «5» a «notevolmente superiore».

QUINTA PARTE: SVILUPPO DELLO STUDIO





QUALITÀ al posto della QUANTITÀ

QUESTO INCARICO....

1. **CI CONSENTIRÀ DI ACQUISIRE COMPETENZE NUOVE?**
2. **CI CONSENTIRÀ DI ATTIRARE UN CLIENTE NUOVO E IMPORTANTE?**
3. **NON SOLO SALVAGUARDERÀ MA RAFFORZERÀ IL RAPPORTO CON UN CLIENTE ESISTENTE?**
4. **CI CONSENTIRÀ DI DELEGARE PIÙ CHE IN PASSATO?**
5. **CI CONSENTIRÀ DI PRATICARE TARIFFE PIÙ ALTE CHE IN PASSATO?**
6. **CI CONSENTIRÀ DI OPERARE A UN LIVELLO PIÙ ALTO NELL'ORGANIZZAZIONE DEL CLIENTE?**
7. **CI CONSENTIRÀ DI ACCEDERE A UN SETTORE NUOVO?**
8. **PORTERÀ ALL'ASSEGNAZIONE DI ALTRI INCARICHI DA PARTE DI QUESTO CLIENTE?**

SE LA RISPOSTA È NEGATIVA, A CHE SCOPO VOGLIAMO FARE QUESTO LAVORO?

POSIZIONAMENTO DEL PROPRIO STUDIO

	PROCESSO STANDARDIZZATO ENFASI SULL'ESECUZIONE	PROCESSO PERSONALIZZATO ENFASI SULLA DIAGNOSI
CONTATTI FREQUENTI CON IL CLIENTE. IL SERVIZIO VIENE RESO NEI CONTATTI DIRETTI CON IL CLIENTE.	INFERMIERA 	PSICOTERAPEUTA 
POCHI CONTATTI CON IL CLIENTE. IL SERVIZIO VIENE RESO DAL PROFESSIONISTA NEL SUO STUDIO E IMPORTA SOLO IL RISULTATO.	FARMACISTA 	NEURO-CHIRURGO 

PIANO DI SVILUPPO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

1. ASCOLTARE

(Imparare come pensano i clienti)

2. ULTRASODDISFARE

(Cliente esistente, nell'incarico attualmente eseguito)

3. NUTRIRE

(Cliente esistente, separatamente dall'incarico attualmente eseguito)

4. CORTEGGIARE

(Trasformare le possibilità di incarico in incarichi effettivi)

5. PROMUOVERE

(Generare nuove possibilità di incarichi)

TATTICHE PER «ASCOLTARE I CLIENTI»

INCONTRI CON I CLIENTI

PRESENTAZIONI DA PARTE DEI CLIENTI

GRUPPI DI UTENTI

RIUNIONE DI RESOCONTO A INCARICO ULTIMATO

**VISITE AL CLIENTE DA PARTE DEI PROFESSIONISTI DI
RANGO SUPERIORE**

**PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI DI SETTORE ASSIEME
AI CLIENTI**

SONDAGGI DI OPINIONE

QUESTIONARI DI VALUTAZIONE DEI SERVIZI PRESTATI

DOVE SI PUÒ OTTENERE IL MIGLIOR REDDITO SUGLI INVESTIMENTI?

	Cliente attuale	Nuovo cliente potenziale
Consapevole di un'esigenza		
Non consapevole di un'esigenza		

ALCUNI DEI FATTORI CHE INFLUISCONO SULLA REDDITIVITÀ DEGLI INVESTIMENTI

INTENSITÀ DELLA CONCORRENZA

SENSIBILITÀ AGLI AUMENTI DI ONORARIO

PROBABILE REDDITIVITÀ DEL LAVORO

PROBABILITÀ CHE IL LAVORO SVILUPPI L'ATTIVO DELLO STUDIO

TEMPO NECESSARIO PER OTTENERE L'INCARICO

PROBABILITÀ DI ESSERE TRA GLI STUDI PREFERITI

COME SI SENTE L'ACQUIRENTE?

1. Mi sento **insicuro**. Ho sfruttato tutte le abilità che ho di fare distinzioni tecniche e ancora non so identificare quale dei finalisti sia il genio e quale sia semplicemente bravo.
2. Mi sento **minacciato**. Sono responsabile di questo settore di attività e, benché da un punto di vista pratico sappia di dovermi affidare a degli esperti esterni, affidare i miei affari ad altri mi rende inquieto.
3. Sto correndo un **rischio personale**. Affidando i miei affari ad altri rischio di perderne il controllo.
4. Sono **impaziente**. Non ho fatto venire qualcuno al primo sintomo (o alla prima opportunità). È da tempo che ci penso.
5. Sono **preoccupato**. Suggerendo miglioramenti o cambiamenti queste persone insinueranno che finora non ho svolto bene il mio lavoro. Saranno dalla mia parte?
6. Mi sento **denudato**. Chiunque sia l'assegnatario, dovrò rivelare dei segreti, non tutti lusinghieri. Sarò costretto insomma a svestirmi.
7. Mi sento **ignorante**, e non mi piace sentirmi così. Non so se ho un problema semplice o complesso. Non so se possono fidarmi che siano onesti perché è nel loro interesse convincermi che sia complesso.
8. Sono **scettico**. Ho già preso una «scottatura» da gente di questo tipo. Fanno tante promesse. Come faccio a sapere quali sono le promesse credibili?
9. Mi **preoccupa** che non sapranno o non vorranno dedicare il tempo necessario per capire perché la mia situazione è diversa dalle altre. Invece di vendermi quello che mi serve mi faranno comprare quello che hanno da offrire.
10. Sono **sospettoso**. Saranno tipici dei professionisti che sono difficili da contattare, sono condiscendenti, ti emarginano o ti confondono con il gergo professionale, che non ti spiegano cosa fanno e perché lo fanno, che ..., che ..., che ...? Insomma queste persone mi tratteranno come voglio essere trattato?

GESTIONE DELLE ASPETTATIVE

- 1. I PARAMETRI DELL'ANALISI**
- 2. GLI SCOPI VERI DEL PROGETTO**
- 3. IL TIPO DI INFORMAZIONE CHE SI UTILizzerÀ**
- 4. IL PROPRIO RUOLO NEL PROGETTO, IL RUOLO DEL PERSONALE**
- 5. IL PRODOTTO CHE VERRÀ CONSEGNATO**
- 6. L'APPOGGIO E LA PARTECIPAZIONE CHE DOVRÀ ASSICURARE IL CLIENTE**
- 7. CALENDARIO**
- 8. FREQUENZA E METODO DI COMUNICAZIONE**

***FONTE: Adattamento tratto da FLAWLESS CONSULTING
di PETER BLOCK***

COSA VUOLE IL CLIENTE?

LA «SOLUZIONE» CHE ...

1. SIA LA PIÙ DURATURA (o)
2. AGISCA PIÙ RAPIDAMENTE (o)
3. RICHIEDA IL MINOR COSTO ANTICIPATO (o)
4. RENDA IL MASSIMO (o)
5. RICHIEDA IL MINIMO SFORZO DA PARTE MIA (o)
6. SIA LA PIÙ VISIBILE PER LE PERSONE CHIAVE (o)
7. SIA LA MENO SCOMBUSSOLANTE (o)
8. SIA LA PIÙ FACILE DA ATTUARE (o)

CLASSIFICA DEGLI SCOPI DELLA CONSULENZA

- 1. FORNIRE LE INFORMAZIONI RICHIESTE**
- 2. FORNIRE LA SOLUZIONE AL PROBLEMA**
- 3. SVOLGERE UNA DIAGNOSI CHE POTREBBE
RIDEFINIRE IL PROBLEMA**
- 4. FORNIRE RACCOMANDAZIONI**
- 5. COLLABORARE ALL'ATTUAZIONE**
- 6. SVILUPPARE IL CONSENSO E L'IMPEGNO**
- 7. FACILITARE L'APPRENDIMENTO DA PARTE
DEL CLIENTE**
- 8. MIGLIORARE L'EFFICACIA ORGANIZZATIVA**

(FONTE: «CONSULTING IS MORE THAN GIVING ADVICE», DI

ARTHUR N. TURNER, HARVARD BUSINESS REVIEW, SETT.-OTT. 1982)

FATTORI CHE DETTANO COME VIENE GIUDICATO IL VALORE DA PARTE DEL CLIENTE

- 1. COMPrensIONE E SPIEGAZIONE**
- 2. SENTIRSI IN CONTROLLO**
- 3. SENTIRE CHE SI FACCIANO PROGRESSI**
- 4. ACCESSIBILITÀ E DISPONIBILITÀ**
- 5. RAPIDITÀ DI RISPOSTA**
- 6. AFFIDABILITÀ**
- 7. APPREZZAMENTO**
- 8. SENTIRSI IMPORTANTE**
- 9. RISPETTO**

OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO DEL VALORE

**CONSENTIRE AL CLIENTE DI PARTECIPARE
DI PIÙ AL PROCESSO**

**MANTENERE IL CLIENTE AL CORRENTE DI QUANTO
ACCADE, QUANDO E PERCHÉ**

**RENDERE PIÙ UTILI E COMUNICABILI
I RAPPORTI E LE PRESENTAZIONI**

**DARE CONSIGLI AL CLIENTE SU COME USARE
QUANTO GLI VIENE FORNITO**

RENDERE LE RIUNIONI PIÙ UTILI PER IL CLIENTE

IMPARARE A PERSUADERE INVECE DI ASSERIRE

**FACILITARE AL CLIENTE IL COMPITO DI AGIRE
SUI RISULTATI DEL LAVORO SVOLTO DALLO STUDIO**

AZIONI SPECIFICHE VOLTE A SVILUPPARE IL VALORE

Dettare e trascrivere un verbale di *tutte* le riunioni e di tutte le conversazioni telefoniche importanti e spedirne una copia al cliente in giornata o il giorno dopo.

Rendere più partecipe il cliente:

- ◆ *organizzando riunioni di brain-storming*
- ◆ *dando al cliente dei compiti da eseguire*
- ◆ *dando delle opzioni al cliente e lasciandolo scegliere*

Spiegazioni e documentazione chiare sulle iniziative che *verranno prese*. Assicurarsi che il cliente abbia compreso bene il processo a priori. Se necessario, redigere un opuscolo informativo che illustra il processo.

Rendere più valide le riunioni:

- ◆ *Prima della riunione redigere un ordine del giorno e stabilire gli obiettivi da conseguire*
- ◆ *Spedire informazioni e rapporti in anticipo (dedicare le riunioni alle discussioni, non alle presentazioni)*
- ◆ *Identificare i partecipanti in anticipo e svolgere indagini su di loro*
- ◆ *Incaricarsi dell'allestimento della sala da riunione*
- ◆ *Stabilire sempre le fasi successi per entrambe le parti*
- ◆ *Telefonare dopo per confermare che gli obiettivi siano stati conseguiti*

Rendere più validi i rapporti:

- ◆ *Chiedere al cliente di specificare il formato e la presentazione dei rapporti*
- ◆ *Fornire una sintesi che possa utilizzare il cliente internamente senza modifiche*
- ◆ *Far leggere i rapporti a una persona non coinvolta nel progetto per garantire che sia leggibile e comprensibile*
- ◆ *Fornire tutti gli schemi, le tabelle e le sintesi su lucidi per consentire al cliente di utilizzarli internamente*

Resoconti di avanzamento dei lavori: scriverli in modo da consentire al cliente di utilizzarli internamente senza modifiche

Aiutare il cliente a usare quanto gli viene fornito:

- ◆ *aiutare il cliente a comunicare con gli altri all'interno della sua organizzazione*
- ◆ *aiutare il cliente spiegandogli il ragionamento*
- ◆ *consigliare tattiche/strategie per aiutare il cliente a condividere i risultati all'interno della sua organizzazione*

Accessibilità e disponibilità

- ◆ *Numeri di telefono di casa*
- ◆ *Telefonare per avvisare il cliente delle eventuali indisponibilità*
- ◆ *Garantire che le segretarie sappiano dove siamo e quando saremo di ritorno*
- ◆ *Garantire che le segretarie conoscano i nomi dei clienti ed i nomi di tutto il personale assegnato alla gestione degli incarichi dei vari clienti*
- ◆ *Adoperarsi per garantire che il cliente abbia fiducia nel personale subalterno dello studio, perché possa occuparsi di loro quando non ci siamo*

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

PER OGNUNA DELLE SEGUENTI AFFERMAZIONI CHE DESCRIVONO IL NOSTRO STUDIO INDICHI SE: *non è affatto vero (1); non è del tutto vero (2); non saprei dire (3); è vero ma solo in parte (4); è assolutamente vero (5)*

- Svolgiamo con precisione il nostro lavoro
- Dimostriamo creatività nelle soluzioni che proponiamo
- Vi aiutiamo a ridefinire il vostro punto di vista sulla situazione
- Vi aiutiamo a identificare le cause dei vostri problemi
- Assegniamo del personale efficiente agli incarichi che ci affidate, garantendo che vi venga dedicato tempo sufficiente da parte del personale superiore
- Assegniamo del personale efficiente agli incarichi che ci affidate, evitando di assegnare personale costoso a dei compiti che può svolgere il personale subalterno
- Il nostro personale è accessibile
- Consegniamo entro le scadenze prestabilite
- Documentiamo bene le nostre attività
- Le nostre comunicazioni non contengono gergo professionale
- Nei casi di urgenza, assicuriamo uno svolgimento rapido dei compiti
- Ascoltiamo bene quel che avete da dire
- Intratteniamo buoni rapporti con il nostro personale
- Vi teniamo sufficientemente al corrente dei progressi conseguiti
- Vi facciamo sapere a priori cosa intendiamo fare
- Vi notificiamo tempestivamente i cambiamenti di direzione, e vi chiediamo di approvarli
- Spieghiamo chiaramente cosa abbiamo fatto e perché lo abbiamo fatto
- Non aspettiamo di essere incaricati: anticipiamo le vostre esigenze
- Vi facciamo partecipare alle fasi più importanti dell'incarico
- Capiamo bene le vostre attività
- Ci adoperiamo per capire la vostra società
- Siamo aggiornati sull'attualità internazionale
- Vi facciamo sentire che per noi siete importanti
- Ci occupiamo apertamente e rapidamente dei problemi che sorgono nei nostri rapporti
- Vi teniamo al corrente delle questioni tecniche che possono influire sulle nostre attività
- Dimostriamo di essere interessati non solo all'incarico che ci affidate ma anche alle nostre attività in generale

Se un collega vi chiedesse di giudicare come abbiamo eseguito l'incarico che ci avete affidato, il vostro giudizio sarebbe positivo e senza riserve?

PRINCIPI FONDAMENTALI DELLO SVILUPPO DELLA CLIENTELA

1. Per farsi assegnare un incarico bisogna **GUADAGNARE MERITARE** la fiducia del cliente.
(Cos'è nelle persone che ispira fiducia?)
2. Per formare un rapporto bisogna prima di tutto: Fare un favore per ricevere un favore. La persona che si sta cercando di influenzare deve capire che si è disposti ad essere i primi a fare un investimento nel rapporto.
3. Per convincere le persone a credere in qualcosa si deve dimostrare, non asserire: illustrare invece di dire.
4. Uno degli scopi principali della formazione di un rapporto è di creare la possibilità di dimostrare che si ha qualcosa da contribuire.
5. Prima di poter aiutare qualcuno bisogna capire cosa li preoccupa. Bisogna creare delle situazioni in cui sentano di poter parlare dei loro problemi, delle loro preoccupazioni e delle loro esigenze.

SINTESI: PRIMA DI SVILUPPARE QUALSIASI RAPPORTO BISOGNA POTER RISPONDERE POSITIVAMENTE A TRE DOMANDE:

Consente di mostrarsi generoso con il proprio tempo e la propria assistenza?

Consente di illustrare le proprie competenze?

Consente di capire meglio la situazione del cliente?

LO SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I CLIENTI ESISTENTI

COMPRENDE LE FASI SEGUENTI:

A. GARANTIRE CHE IL CLIENTE SIA SEMPRE LIETO DI AFFIDARCI ALTRI INCARICHI

- 1. Fare più di quanto sia strettamente necessario per eseguire il compito**
- 2. Aumentare la frequenza dei contatti con il cliente**
- 3. Sviluppare il rapporto commerciale**
- 4. Sviluppare il rapporto personale**

B. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI SERVIRE IL CLIENTE

- 1. Sviluppare la conoscenza del settore in cui opera il cliente**
- 2. Sviluppare la conoscenza delle attività del cliente**
- 3. Sviluppare la conoscenza dell'organizzazione del cliente**
- 4. Sviluppare la conoscenza del cliente**

C. IDENTIFICARE E ADOPERARSI PER OTTENERE L'INCARICO SUCCESSIVO

- 1. Creare opportunità atte a dimostrare la nostra capacità di aiutare**
- 2. Identificare altri modi in cui si può aiutare il cliente**
- 3. Raccogliere prove che dimostrino le necessità del cliente**
- 4. Garantire che il cliente sia consapevole delle nuove opportunità**
- 5. Creare/Sviluppare uno sponsor/amico/assistente nell'organizzazione del cliente**

LO SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I CLIENTI ESISTENTI (CONTINUAZIONE)

A. GARANTIRE CHE IL CLIENTE SIA SEMPRE LIETO DI AFFIDARCI ALTRI INCARICHI

1. FARE PIÙ DI QUANTO SIA STRETTAMENTE NECESSARIO PER ESEGUIRE IL COMPITO

Sfruttare il tempo dedicato allo sviluppo interno per finanziare altre analisi

Utilizzare il budget per accelerare i tempi di consegna e servizio

Migliorare la qualità delle presentazioni

Più documentazione, spiegazioni

2. AUMENTARE LA FREQUENZA DEI CONTATTI CON IL CLIENTE

Telefonare regolarmente

Cogliere qualsiasi occasione per visitare

Organizzare le riunioni vicino all'ora dei pasti

Invitare il cliente a visitare i propri uffici

Presentare i propri colleghi

Rendere partecipi i dirigenti del proprio studio

3. SVILUPPO DEL RAPPORTO COMMERCIALE

Aiutare il cliente suggerendo contatti

Organizzare seminari speciali per il suo personale

Offrirsi di partecipare alle sue riunioni interne

Offrire una giornata di consulenza gratis su temi che non siano connessi all'incarico

Aiutare il cliente a riempire i suoi posti vacanti

Spedirgli articoli interessanti

Se possibile, raccomandarlo ad altri

Celebrare gli anniversari del rapporto commerciale

4. SVILUPPO DEL RAPPORTO PERSONALE

Attività ricreative sociali

Ricordarsi le ricorrenze personali o di famiglia

Ottenere biglietti difficili da ottenere

Fornire il proprio numero di telefono di casa

Offrire l'uso delle strutture dello studio

LO SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I CLIENTI ESISTENTI (CONTINUAZIONE)

B. SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI SERVIRE IL CLIENTE

1. SVILUPPARE LE PROPRIE CONOSCENZE DEL SETTORE IN CUI OPERA IL CLIENTE
Leggere attentamente le riviste/i bollettini di categoria
Partecipare alle riunioni del settore assieme al cliente
Svolgere studi personalizzati

2. SVILUPPARE LA CONOSCENZA DELLE ATTIVITÀ DEL CLIENTE
Leggere tutte le sue brochure, relazioni annuali, altri documenti
Chiedere di poter esaminare il suo piano strategico
Offrirsi di eseguire un esame critico degli studi interni
Organizzare una presentazione da parte del cliente nei propri uffici

3. SVILUPPARE LA PROPRIA CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL CLIENTE
Farsi dare un organigramma
Chiedere il nome della persona con la quale lavora più spesso
Chiedere cosa pensa del suo superiore
Farsi spiegare la gerarchia di poteri
Organizzare incontri con gli altri dirigenti
Trascorrere del tempo con i suoi subalterni

4. SVILUPPARE LA PROPRIA CONOSCENZA DEL CLIENTE
Scoprire esattamente come viene valutato
Scoprire quali siano le sue insoddisfazioni

LO SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I CLIENTI ESISTENTI

(CONTINUAZIONE)

C. TROVARE E ADOPERARSI PER OTTENERE L'INCARICO SUCCESSIVO

1. **CREARE OPPORTUNITÀ ATTE A DIMOSTRARE IL NOSTRO SPIRITO DI INIZIATIVA E LA NOSTRA COMPETENZA**
Offrire i servizi di un collega
Organizzare riunioni con un collega

2. **IDENTIFICARE ALTRI MODI DI SERVIRE IL CLIENTE**
Sfruttare tutti i componenti del team per raccogliere informazioni
Farsi invitare alle sue riunioni
Organizzare incontri con gli altri dirigenti
Trascorrere del tempo con il suo personale

3. **RACCOGLIERE PROVE CHE DIMOSTRINO LE NECESSITÀ DEL CLIENTE**
Svolgere ulteriori analisi
Se possibile, svolgere ulteriori colloqui
Svolgere studi speciali

4. **RENDERE CONSAPEVOLE IL CLIENTE DELLE NUOVE ESIGENZE**
Segnalargli i problemi con ragionevole anticipo (Trovare il modo di farlo preoccupare)
Fornire prove documentate dei problemi
Confrontare le statistiche della sua impresa alle altre
Condividere i risultati del lavoro svolto per altri clienti
Indicare le opportunità con anticipo e spesso

5. **IDENTIFICARE UNO SPONSOR / AMICO / ASSISTENTE PRESSO L'ORGANIZZAZIONE DEL CLIENTE**
Identificare quelli che vogliono cambiare le cose

CONSIGLI PER IL RESPONSABILE DEI RAPPORTI CON I CLIENTI

- 1. Lo scopo del suo lavoro è tanto di creare e stimolare il team interno, in modo da garantire che svolga con efficienza gli incarichi affidati a tutto lo studio dal cliente, quanto di trattare personalmente con il cliente. Deve quindi adoperarsi per assistere non solo il suo team ma anche il cliente.**
- 2. Deve facilitare e fungere da mediatore e fonte di AIUTO, non di richieste.**
- 3. Il miglior modo di ottenere la collaborazione delle persone e di fargli prima un favore. Il responsabile deve quindi identificare il modo di aiutare le persone prima che abbia bisogno del loro aiuto.**
- 4. Deve trovare il modo di facilitare al proprio team l'esecuzione dell'incarico affidato dal cliente, fornendogli strumenti, ricerche, e informazioni che siano facilmente assimilabili. Quanto più assisterà il suo team tanto più questo team servirà con efficienza il cliente.**
- 5. Deve adoperarsi per garantire che il personale sia ansioso di far parte del suo team, aiutandolo a identificare gli aspetti interessanti o drammatici e le sfide che presentano i problemi del cliente.**
- 6. Deve far di tutto per garantire che i componenti del suo team facciano buona figura, soffocando il proprio orgoglio personale e garantendo la massima esposizione del team al cliente.**
- 7. Deve viaggiare, viaggiare, viaggiare. Il contatto diretto con il cliente - tra i componenti del proprio team e il personale del cliente - è assolutamente essenziale.**
- 8. Deve consultarsi quanto più regolarmente possibile con altri responsabili dei rapporti con la clientela, scoprendo cosa fanno per presentare idee nuove ai loro clienti o per sviluppare l'efficienza del team.**
- 9. Deve leggere (o incaricare altri di leggere e sintetizzare) TUTTE le riviste di categoria, le pubblicazioni delle associazioni di categoria, le relazioni di analisi finanziaria sul settore del cliente, e farne pervenire un estratto (facilmente comprensibile) a tutti i componenti del team.**

TATTICHE DI PROMOZIONE

(più o meno in ordine di efficacia)

RICERCHE PERSONALIZZATE

(studi, analisi e fatti dei quali non dispone la concorrenza)

SEMINARI

ARTICOLI

DISCORSI

PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI DI CATEGORIA

NETWORKING

FONTI DI RACCOMANDAZIONE

ATTIVITÀ SOCIALI

FARSI CITARE

SITI WEB (dal contenuto utile)

BOLLETTINI

OPUSCOLI

TELEFONATE NON SOLLECITATE

DIRECT MAIL

PUBBLICITÀ

PRINCIPI DI OTTENIMENTO DEGLI INCARICHI

- 1 Uno dei segreti del successo è l'abilità di vedere le cose dal punto di vista dell'altra persona oltre che dal proprio (Henry Ford).
- 2 L'unico modo di influire sulle persone è di parlare delle loro esigenze e dimostrare come possono soddisfarle.
- 3 La gente compra per le proprie ragioni: non per le vostre. Il vostro compito sta nell'identificare quali siano le loro ragioni.
- 4 Il talento del venditore sta nel convincere il cliente a parlargli dei suoi problemi, delle sue necessità, dei suoi desideri e delle sue preoccupazioni.
- 5 Se sono loro a parlare siete in vantaggio, se invece siete voi a parlare state perdendo.
- 6 Non parlate troppo. Fate domande intelligenti e ascoltate.
- 7 Se lo dite voi, consentite loro di dubitarne. Se lo dicono loro, è vero.
- 8 Si decide di acquistare più in base alle impressioni e alle percezioni che per motivi validi. Non dimenticare mai quanto può essere utile creare impressioni e percezioni.
- 9 La gente odia chi li convince a comprare ma adora comprare.
- 10 È più divertente e redditizio aiutare le persone a ottenere quel che vogliono loro piuttosto che sforzarsi per ottenere quel che si vuole per sé stessi.
- 11 Per vendere con efficacia bisogna avere il tempo di farlo bene. Concentrarsi su un numero ristretto di clienti potenziali e dedicare più tempo a ognuno di questi.
- 12 Trattare tutti i clienti potenziali come se fossero già clienti.
- 13 La stragrande maggioranza degli incarichi affidati agli studi professionali viene assegnata durante la fase che precede la presentazione dell'offerta. L'offerta e/o la presentazione formale non fanno altro che confermare (o annullare) una decisione già presa in precedenza. Se non si ha il tempo da dedicare a degli incontri diretti è meglio non presentare l'offerta.
- 14 Per il successo è essenziale raccogliere informazioni: cosa bisogna sapere per capire la situazione?
- 15 Cosa posso scoprire sulle loro attività a priori? - ottenerlo!
- 16 Concentrarsi sulla persona, non sul ruolo.
18. Iniziare sottolineando e continuando a sottolineare le cose sulle quali si è d'accordo. Il tentativo di persuadere fallisce quando si cerca di accelerare i tempi e si saltano gli elementi logici del proprio discorso.

IDEE GRANDI E PICCOLE PER SVILUPPARE UNO STUDIO PROFESSIONALE

1. **TRATTARE TUTTI I CLIENTI POTENZIALI COME SE FOSSERO GIÀ CLIENTI**
2. **...ED I MIGLIORI CLIENTI COME CLIENTI POTENZIALI**
3. **CHIEDERE «CHI SONO IN QUESTA SOCIETÀ LE PERSONE CHE VOGLIONO CAMBIARE LE COSE?»**
4. **ILLUSTRARE INVECE DI ASSERIRE**
5. **È IMPOSSIBILE SVOLGERE TROPPE RICERCHE SU UN CLIENTE POTENZIALE**
6. **DIMOSTRARE CHE IL SERVIZIO SARÀ PERSONALIZZATO SECONDO LE SUE ESIGENZE**
7. **FARE UN FAVORE PER OTTENERE UN FAVORE**
8. **CHIEDERE PRIMA QUALI SIANO I SUCCESSI, POI AFFRONTARE LE PREOCCUPAZIONI**
9. **CHIEDERE «OGGI COME LO FATE?» POI CHIEDERE «PERCHÉ?»**
10. **CHIEDERE «CHE COSA NON AVETE IL TEMPO DI FARE?»**
11. **TRASFORMARE TUTTE LE ASSERZIONI IN DOMANDE**
12. **CHIEDERE «SAREBBE UTILE SE ...»**
13. **STABILIRE IL VALORE (QUANTIFICATO) DELL'INCARICO, POI..**
14. **NON PARLARE DI ONORARI MA DI INVESTIMENTI**

PRINCIPI DI SVILUPPO DEGLI STUDI PROFESSIONALI

1. Non tutti gli incarichi valgono la pena. Evitare di riempire la fabbrica di lavoro inutile.
2. Le attività di sviluppo dello studio devono mirare quindi meno a ottenere *più* incarichi e più a ottenere gli incarichi giusti.
3. L'attività di sviluppo è più efficace al livello dei singoli clienti. Le attività di «promozione» (che sono necessarie) devono rappresentare una percentuale limitata (piccola) delle attività di marketing.
4. Ogni professionista di rango superiore deve definire dei piani di marketing individuali per i propri clienti principali o potenziali, assieme a un'indicazione delle ore di tempo necessarie (non fatturabili).
5. I clienti esistenti sono le fonti di incarichi più probabili e le fonti delle attività più redditizie. Per la maggior parte delle imprese è meglio dedicare meno tempo all'identificazione di clienti nuovi e più tempo all'ottenimento di una moltiplicazione degli ordini dai clienti esistenti...
6. Per sviluppare uno studio professionale è essenziale capire meglio più della concorrenza quali siano le esigenze dei clienti
7. La maggior parte degli incarichi viene ottenuta o perduta nella fase che precede la presentazione dell'offerta. I clienti valutano l'efficienza con la quale vengono richieste le informazioni necessarie. Se non si ha il tempo da dedicare a incontri personali e diretti, è meglio non presentare un'offerta.
8. Per cui, la maggior parte delle imprese farebbe meglio a scrivere meno offerte e dedicare più tempo e denaro a delle offerte accuratamente selezionate.
9. Le ricerche di mercato funzionano. Si conosce molto meno sui clienti di quanto si pensa di conoscere.
10. Tutto il personale deve avere un ruolo da svolgere nello sviluppo dello studio, ma non deve essere sempre lo stesso ruolo. Sfruttare le competenze individuali.
11. Le 4 P del marketing comprendono «Prodotto»: il miglioramento dei servizi e lo sviluppo di servizi nuovi sono degli ottimi strumenti di sviluppo dello studio.
12. La vendita incrociata è difficile. È meglio avere dei servizi integrati.

ANALISI DELLE FASI PIÙ COMUNI DELLO SVILUPPO DI UNO STUDIO PROFESSIONALE

1. Modificare i sistemi di retribuzione per incentivare e premiare i contributi allo sviluppo dello studio e/o i risultati
(Passo essenziale)
2. Collaborare con i professionisti per aiutarli a definire dei piani strategici personali
(Essenziale)
3. Istituire un sistema di piani di azione per lo sviluppo dello studio
(Aspetto essenziale di qualsiasi piano di sviluppo)
4. Istituire un sistema di valutazione e responsabilità dei piani
(Essenziale)
5. Esaminare l'elenco dei clienti per identificare le opportunità di ottenere nuovi incarichi. Stabilire le ore da dedicare a ognuno dei clienti più promettenti
(Essenziale)
6. Eseguire regolarmente delle valutazioni dei risultati ottenuti dalle attività di sviluppo per valutare la diversità dei clienti
(Incredibilmente utile)
7. Definire dei criteri di valutazione per valutare le nuove opportunità
(Attività importante per controllare la qualità degli incarichi ottenuti)
8. Obbligo di ottenere le reazioni del cliente
(Incredibilmente utile)
9. Creare attività di «Ascolto del cliente»
 - Ricerche singole
(Servono per sensibilizzare i professionisti)
 - Processo continuo di cambiamento dei metodi operativi
(Ottimo modo di mantenersi al corrente delle esigenze del mercato)
10. Sviluppare misure di valutazione continua per controllare e valutare le attività di sviluppo dello studio
(Sono di grande motivazione i cartoncini segnapunti e gli altri dispositivi di monitoraggio che si possono utilizzare)
11. Redigere un elenco dei clienti potenziali
(Ottimo se viene fatto a livello individuale o di gruppo)
12. Riesaminare e mettere in ordine di priorità i clienti potenziali
(È meglio affidarlo a una persona che non faccia parte del gruppo e che agisca quindi da coscienza)
13. Definire piani di marketing integrati
(Solo se esiste un team organizzato in modo formale, con informazioni di ritorno)
14. Piano di insegnamento delle tecniche di vendita
(Ottimo se c'è gente che vuole imparare ma non le convincerà a farlo)

15. Redigere un elenco delle riunioni alle quali è opportuno partecipare e metterle in ordine di priorità
(Utile)
16. Le assunzioni di personale di rango superiore devono sviluppare la vendibilità dei servizi dello studio
(A volte è necessario considerarlo)
17. Sondare i professionisti per scoprire cosa pensano dello sviluppo dello studio e in che modo partecipano alle attività di sviluppo
(Uno dei primi passi. Potrebbe essere necessario per determinare lo sforzo necessari per cambiare le cose)
18. Fornire un personale di appoggio dedicato ad collaborare allo sviluppo dello studio
(Può essere utile, purché le responsabilità non vengano assegnate tutte a questo personale)
19. Creare un sistema di segmentazione del mercato. Confrontare i segmenti e identificarne i contrasti.
(Una fase avanzata)
20. Analizzare i servizi offerti, confrontandoli e identificandone i contrasti
(È utile sapere quali sono i servizi redditizi)
21. Stabilire dei criteri di valutazione della clientela
(Poco utile, a meno che non faccia parte di una completa campagna di marketing rivolta ai clienti esistenti)
22. Scoprire cosa sta facendo la concorrenza
Ricerca singola
(Divertente ma non essenziale)
Cambiamento continuo dei processi operativi
(Utile)
23. Redigere un «Manuale metodologico di sviluppo dello studio professionale»
(Solo per gli studi più grandi)
24. Ricerca di mercato - «Studio dell'immagine» per valutare le percezioni dei clienti
(Poco utile se i risultati sono aggregati. Utile se i risultati vengono conservati separatamente)
25. Creare un database interno che specifichi:
Le capacità del personale e le esperienze acquisite nello svolgimento degli incarichi già completati
(La creazione di database è un'ottima fase finale)
26. Ricercare e documentare le esperienze di successo del passato per facilitare il trasferimento delle competenze
(Utile se si ha il tempo di farlo. Vale la pena se ci si è già impegnati ad organizzazione un programma di formazione. È un elemento essenziale dei programmi di formazione personalizzati)
27. Stimare le dimensioni del/dei mercato/i
(Tempo sprecato)
28. Redigere una dichiarazione di proposito
(Tempo completamente sprecato)

Statistiche di marketing

- 1. Percentuale di reddito ricorrente:** Che percentuale del proprio reddito ricorrerà l'anno successivo senza sforzo?
- 2. Capacità:** Qual'è la capacità di marketing totale (misurata in ore-persona)?
- 3.** Quante ore-persona vengono dedicate a una specifica offerta?
- 4. Rapporto tra vincite e perdite:** Che percentuale degli incarichi perseguiti viene assegnata allo studio?
- 5. Dimensioni degli incarichi:** Qual'è la dimensione media degli incarichi assegnati allo studio?
- 6. Percentuale di penetrazione:** Che percentuale degli onorari spesi dal cliente per acquistare servizi nel settore in cui opera lo studio viene pagata allo studio?
- 7. Percentuale di incarichi «fonte unica»:** Che percentuale degli incarichi ottenuti viene ottenuta dallo studio come unica fonte e senza dover affrontare la concorrenza?
- 8. Percentuale di clienti nuovi:** Che percentuale dei redditi di quest'anno è rappresentata da clienti per i quali lo studio non ha mai lavorato prima di quest'anno?
- 9. Percentuale di ritenzione dei clienti:** Che percentuale dei primi trenta clienti di cinque anni figura ancora tra i clienti di oggi? I loro redditi aggregati sono aumentati, diminuiti o rimasti invariati?
- 10. Percentuale di servizi nuovi:** Che percentuale dei propri redditi è rappresentata da servizi che non erano disponibili tre o cinque anni fa?
- 11. Percentuale di efficienza del marketing:** Che percentuale dei professionisti o dei dirigenti dello studio dimostra una capacità di ottenere incarichi che rappresentano almeno tre volte il reddito medio di un professionista?

VALUTAZIONE DEL CORSO

Per ognuna delle seguenti affermazioni indicare se si è **Decisamente concorde** (1); **Piuttosto concorde** (2); **Né concorde né non concorde** (3); **Parzialmente non concorde** (4); o **Decisamente non concorde** (5)

NON CONCORDE

CONCORDE

	1	2	3	4	5
1. Partecipare a questo corso è stato un utile impiego del mio tempo					
2. Il corso contiene una quantità sufficiente di cose nuove					
3. Ho ottenuto idee che posso mettere in pratica nel mio studio					
4. Il tempo dedicato alla discussione è stato sufficiente					
5. Come risultato del corso vi sono delle cose che farò diversamente					
6. Ho potuto segnalare dei problemi che mi preoccupano					
7. Il tempo del corso è stato utilizzato saggiamente					
8. La documentazione che mi è stata fornita è stata utile					
9. Il conduttore delle discussioni ha dimostrato di conoscere bene la sua materia					
10. Il conduttore delle discussioni ha trasmesso bene gli insegnamenti					
11. Il conduttore delle discussioni conosce abbastanza bene le nostre attività					

**AGGIUNGERE ULTERIORI OSSERVAZIONI QUI SOTTO:
Suggerire un miglioramento che renderebbe più efficaci
questo corso o altri corsi simili?**