

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Imperativo categorico differenziarsi

di Michele D'Agnolo

I professionisti italiani affrontano una delle più difficili fasi di mercato che si siano mai prospettate e scontano contemporaneamente una fase di grande espansione numerica dei soggetti abilitati, assieme ad una profonda *deregulation* delle attività professionali e all'apertura sostanzialmente indiscriminata delle frontiere. Il risultato della *iper* concorrenza e della sostanziale caduta delle barriere tariffarie è quello di una **progressiva commodizzazione delle prestazioni professionali agli occhi del cliente**. Pazienti milanesi si affidano sempre più spesso a odontoiatri sloveni e croati fruendo allo stesso costo di una cura in Italia anche del trasporto e della vacanza in una località balneare. Anche se poi scoprono che il dente curato si riammala molto prima. L'unica cosa importante sembra essere quella di pagare poco.

L'appartenenza ad un **ordine professionale** costituiva nel passato un elemento di per sé differenziale nei confronti dei soggetti non abilitati. Oggi invece, l'abilitazione professionale rappresenta agli occhi del cliente una garanzia di uno *standard* qualitativo minimo rispetto al quale qualsiasi variazione di prezzo è conseguentemente dovuta o all'inefficienza della struttura dello studio in questione o all'esosità e alla presunzione del professionista. D'altra parte i **vincoli di bilancio sono per il cliente molto più stringenti** e ce ne accorgiamo tutte le volte che dobbiamo comprare qualcosa.

Noi tutti sappiamo che l'asticella dell'esame di stato, certamente importante e imprescindibile, tutelata da un precetto costituzionale, è una garanzia di base. Ma non possiamo ignorare che dopo il superamento dell'esame di stato comunque ogni singolo professionista avrà minori o maggiori fortune professionali a seconda del proprio talento, della propria preparazione tecnica e della propria capacità di comunicarla, nonché della propria capacità organizzativa e imprenditoriale e anche, perché no, di un pizzico di fortuna. Il mercato, invece, ha ribaltato questa percezione e sembra trattare i professionisti italiani come fossero le acque minerali del supermercato. Quando abbiamo sete e abbiamo bisogno di una nuova confezione di acqua gassata esploriamo gli scaffali fino a trovare quella che costa meno, e la mettiamo nel carrello. E magari, per risparmiare ancora maggiormente, possiamo scegliere di bere l'acqua del sindaco, quella del rubinetto. Che alcuni *test* chimici considerano anche più salutare di quella che langue per mesi dentro a un involucro di plastica.

In altri termini le prestazioni professionali, soprattutto quelle basiche, maggiormente ripetitive, sono ormai viste dal cliente come acquistare un caffè, per il quale vado nel bar più vicino o come la benzina, per la quale vado al distributore dove costa meno. Volendo usare un

termine aziendalistico, le prestazioni professionali si sono commodizzate. Diventa sempre più indifferente per il cliente andare da noi o da chiunque altro.

Il compito dello **studio che vuole competere** per rimanere sul mercato è allora quello di **fare di tutto per differenziarsi dagli altri**, per apparire unici agli occhi dei propri clienti attuali e potenziali.

L'*intuitus personae* rimane sicuramente un aspetto importante, ma la mera relazione interpersonale non sembra essere più sufficiente per fidelizzare il cliente. Conta invece che la relazione con il professionista sia confermata da una altrettanto **buona relazione con tutta la nostra struttura**. Ecco perché non ci possiamo più permettere collaboratori bravi ma un pochino rustici.

Avrete certamente avuto la fortuna di passeggiare lungo una delle tante spiagge della nostra bella riviera romagnola. In ciascuna località vengono disposte decine e decine, a volte centinaia di concessioni demaniali per altrettanti stabilimenti balneari. È molto curioso ed istruttivo guardare con quanto ingegno i singoli gestori lavorino per rendere il proprio breve tratto di arenile, assolutamente identico agli altri, perfettamente riconoscibile ed unico per la propria nicchia di clientela. Ci sono gli stabilimenti che puntano sulle tecnologie offrendo il collegamento wi-fi, quelli per i salutisti con tanto di palestra, quelli che accolgono orde di bambini schiamazzanti con giochi e animazione, quelli silenziosi popolati da persone in cerca di relax. È qui che cerco ispirazione quando ricevo l'incarico di accompagnare uno studio nel suo percorso di differenziazione. Nel mercato in cui gli attori sono distribuiti statisticamente secondo una curva dalla coda lunga ci sono tanti micro-mercati per altrettanti segmenti di clientela.

Differenziarsi significa innanzitutto comunicare bene, esaltare i vantaggi delle prestazioni che eroghiamo. Ricevere un regalo confezionato con cura e porto con garbo o riceverlo tirato addosso con disprezzo danno una sensazione a chi lo riceve profondamente diversa. La prestazione professionale è come un fantasma, se non ci mettiamo sopra il lenzuolo della comunicazione il risultato non si vede. La prevenzione è particolarmente difficile da valorizzare. In questo molti studi hanno ancora grande possibilità di miglioramento.

Ma la differenziazione non è e non deve essere solo immagine, deve invece portarci a **comprendere le esigenze più particolareggiate della propria clientela trasfondendole in nuovi livelli di servizio**. Il servizio non è quello che eroghiamo ma quello che il cliente percepisce e quindi sempre a lui dobbiamo guardare per rilevare ed esprimere in caratteristiche di servizio gli elementi differenziali per lui importanti. Potremo inventare nuovi servizi o nuove modalità di erogazione. Qualcuno rabbrividirà sapendo che negli Stati Uniti va molto di moda il commercialista a domicilio per i dichiarativi fiscali delle persone fisiche, con grande gioia delle casalingheperate.

La differenziazione ha inoltre un forte collegamento con il **posizionamento sul mercato del nostro studio**. Come mai una borsa griffata costa anche un migliaio di euro mentre un articolo

davvero molto simile può essere acquistato su di una spiaggia ad un prezzo venti volte inferiore? Se ambiamo a servire una clientela sofisticata dovremo non solo essere impeccabili nei requisiti di base delle nostre prestazioni (è una cosa che ormai tutti i clienti danno per scontata) ma anche curare il dettaglio e la comunicazione in maniera assolutamente maniacale. Non dimentichiamo che per un imprenditore poter dire di servirsi presso un grande studio internazionale è una affermazione che incorpora anche elementi di status symbol.

La differenziazione si persegue anche compendiando **elementi di differenza qualitativa**: un semplice panino con l' hamburger può costare da un euro fino a quasi venti, se è fatto con trita di chianina.

In conclusione lo studio dovrà fare ogni sforzo per **esaltare e comunicare le proprie peculiarità**: diventare famosi per qualcosa e farlo conoscere al mondo è diventato imprescindibile.