

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Segmentare i clienti

di Michele D'Agnolo

Segmentare i clienti non vuol dire "farli a pezzettini", anche se talvolta ci fanno davvero perdere la pazienza e ce ne sarebbe ben donde.

Segmentare la clientela significa piuttosto cominciare ad **analizzare i clienti in base alle loro caratteristiche**. I clienti infatti non sono tutti uguali. Non tutti acquistano gli stessi servizi, non tutti gradiscono essere trattati allo stesso modo. Non tutti desiderano lo stesso livello di servizio.

Segmentare la clientela è quindi **una delle prime mosse** che uno studio orientato al cliente deve fare.

La segmentazione della clientela **serve a verificare se stiamo trattando ciascun cliente nel modo giusto** e soprattutto se gli stiamo proponendo tutte le prestazioni di cui potrebbe avere bisogno nella forma e nella modalità a lui gradita.

Per partire, basta prendere l'elenco dei clienti e provare a declinare alcune caratteristiche. Il discorso diventa allora **in base a quali criteri segmentare i nostri clienti**. Alcuni sono davvero banali: la **zona geografica** in cui hanno sede, in modo da verificare se lo studio è correttamente localizzato o se nella zona di riferimento vi è ancora una quota di mercato conquistabile. Lo studio potrebbe essere troppo dipendente da un'area geografica depressa o trovarsi in una zona eccessivamente esposta alla concorrenza.

Il **settore di attività**, che può essere approfondito fino al codice ATECO, è un'altra informazione molto interessante, che ci permette di cogliere potenziali specializzazioni dello studio e inoltre di utilizzare la tecnica del "pettine", riproducendo esperienze già presenti in studio: se abbiamo svolto alcune perizie sull'anatocismo bancario, perché non provare a venderne ancora? Possiamo anche verificare se siamo troppo dipendenti da qualche cliente o se siamo esposti a qualche particolare settore economico o specializzazione. Dipendere dai meri adempimenti significa essere totalmente in balia del legislatore fiscale e dei suoi capricci.

L'**età dei clienti** è molto importante. Se serviamo persone fisiche e sono anziane, dovremo cambiare tipologia di servizi da imprenditoriali a servizi per pensionati quali modello 730, RED, ecc.; se serviamo imprese dovremo capire quali e quante possono essere in procinto di un cambio generazionale per seguire la loro sostenibilità e la nostra lavorando per conservare

l'azienda e il rapporto con essa; se serviamo le start-up dovremo essere low cost e pronti a lunghe attese per essere pagati.

I clienti possono essere inoltre divisi, in modo forse meno ovvio, tra **clienti istituzionali e clienti di sussistenza**. Il cliente istituzionale ha una realtà economica che gli sopravviverà, mentre il cliente di sussistenza lavora per vivere e non pensa a qualcosa di più grande. Ovviamente il cliente istituzionale ha un valore a vita molto maggiore, ma soprattutto se è di grande dimensione può essere difficile rimanere in sella per molto tempo in quanto vi sarà grande competizione da parte di altri professionisti.

La **durata media del rapporto con lo studio** di ciascun cliente è anch'essa molto significativa, ci permette di capire il grado di fidelizzazione con la nostra clientela e di capire se abbiamo collaboratori particolarmente attraenti o respingenti.

La **fonte "commerciale"** da cui provengono i clienti è un altro criterio per segmentarli. Se vengono da alcuni soggetti soddisfatti che ci fanno il passaparola, è bene saperlo e trattare questi benefattori con le dovute riverenze. Se è un solo professionista a portare il "pane" per tutti, in quanto unico referente per la comunicazione esterna dello studio, cominciate a preoccuparvi.

Il **grado di saturazione dei clienti rispetto al nostro portafoglio di servizi** è un diverso criterio per verificare se ci sono spazi per crescere mantenendo gli attuali legami e facendo cross-vendita, cioè proponendo altri servizi dello studio ai nostri attuali clienti. Non sempre i clienti si lasciano "monopolizzare" da un solo professionista o studio, ma vale la pena tentare perché il costo del contatto è in questi casi molto minore rispetto ad un cliente da conquistare di sana pianta.

Ci sono **clienti "da supermercato" e clienti "da confessionale"**. I clienti da supermercato vi parlano via mail e non hanno bisogno di alcun contatto, anzi lo rifuggono. I clienti da confessionale, al contrario, hanno bisogno di contatti frequenti e regolari, spesso con presenza presso la loro sede.

Ci sono clienti che non hanno mai avuto problemi con noi e altri ai quali abbiamo nostro malgrado commesso qualche piccolo disservizio. Questi clienti dovranno essere trattati in modo particolarmente attento soprattutto nel periodo immediatamente successivo alla non conformità per poterli riconquistare. Guai a sbagliare di nuovo o ad essere "ruvidi" con un cliente già "scottato".

I criteri di segmentazione, come potete vedere, possono essere molteplici, ma la logica è quella di **trovare una caratteristica e provare a declinarla**. Questo costituisce sempre un utile spunto di ragionamento per l'impostazione dei servizi dello studio nei confronti dei clienti. Non sarà così soddisfacente come farli a fettine, ma sicuramente ci aiuterà a capirli e a servirli meglio.