

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Fidelizzare i clienti chiave dello studio

di Michele D'Agnolo

Gli studi italiani sono per lo più di piccola dimensione, come lo sono anche la maggior parte delle imprese clienti. Tuttavia, fortunatamente, quasi tutti gli studi si trovano a gestire alcuni clienti che per **il fatturato e la redditività** che procurano sono **fondamentali** per il benessere, se non addirittura per la sopravvivenza stessa dello studio. Sono quei clienti dei quali ci dobbiamo **occupare e preoccupare maggiormente**, anche se la deontologia ci direbbe che i clienti sono tutti uguali.

Da un primo punto di vista andrebbe preliminarmente esaminato il **grado di dipendenza** dello studio nei confronti di un particolare cliente. Un cliente o gruppo che superi il 10-15% del fatturato o della redditività di uno studio è probabilmente un cliente che può mettere a repentaglio l'indipendenza di giudizio del professionista ma anche creare un eccesso di concentrazione del portafoglio clienti, esponendo lo studio a **rischi di insuccesso** nel caso di conclusione del rapporto o di perdite su crediti relative a tale cliente.

Una prima serie di considerazioni che lo studio dovrebbe fare è proprio quella di non dipendere da un solo cliente o gruppo di imprese ma di **spalmare il proprio rischio imprenditoriale** in maniera leggermente più ampia. Gli studi di maggiore dimensione sono facilitati perché “diluiscono” il rischio dei grandi clienti al loro interno.

Un'altra serie di considerazioni riguarda le particolari modalità ed energie che saranno da profondere per **presidiare il cliente chiave**. Alcuni colleghi sono amici di famiglia del loro imprenditore, e lo frequentano durante i fine settimana e nelle ferie. Altri studi invece di più grande dimensione mandano un loro “uomo all’Avana”, un collega che quasi quotidianamente stia in azienda e la presidia, respirandone gli umori.

L’importante è che il cliente chiave sia “marcato a zona” e non “a uomo”. Non conviene conoscere e frequentare soltanto il responsabile amministrativo. Sarebbe bene avere buoni rapporti con il capo del personale, il marketing, ecc. in modo da **disporre di una rete il più ampia possibile** dentro l’azienda. Se non altro per sapere con un po’ di anticipo che ti stanno “scaricando”.

Senza contare che spesso i responsabili aziendali migrano in altre imprese e si ricordano che comunque li abbiamo trattati bene e serviti bene. E magari ci portano con loro nel loro percorso di carriera.

Nei casi di imprese familiari è opportuno coltivare **rapporti empatici con tutte le generazioni** della dinastia imprenditoriale, per poter gestire le inevitabili situazioni di conflittualità che derivano dalla sovrapposizione di ruoli senza esserne vittime.

I clienti "istituzionali" sono quelli più prestigiosi in assoluto ma anche i **più difficili da mantenere** nel tempo. l'impresa quotata in borsa quando cambia il gruppo dirigente spesso cambia anche i consulenti. Inoltre, la concorrenza è massima.

In alcuni casi lo studio non solo destina una risorsa al cliente specifico ma si accorda per un **presidio costante dentro l'azienda**. Ricordo uno studio di consulenza del lavoro che offriva il servizio di gestione del personale in outsourcing, con l'apertura di una unità locale dello studio presso l'azienda.

Anche laddove questo non sia possibile, è opportuno stabilire con la giusta frequenza "visite pastorali" che consentano di "fotografare" la situazione e offrire assistenza, tenendo aperto un canale di dialogo. Se le visite sono troppo frequenti si rischia un effetto opposto, se sono troppo rade o mal cadenzate si rischia di perdersi qualcosa nel mezzo.

Un aspetto "pericoloso" del cliente chiave dello studio è la **possibilità di ingresso di competitor**. Potrebbe trattarsi di un consulente che interviene su un progetto specifico e poi propone il proprio network o studi di maggiori dimensioni, capaci di integrare tutti i servizi sotto un unico ombrello.

Appare saggio dunque cercare per quanto possibile di **saturare il cliente** con riferimento alle prestazioni di cui può aver bisogno con professionisti appartenenti al proprio network o comunque con professionisti che abbiano strategie di mercato non aggressive ma rispettose del nostro ruolo in azienda.

È chiaro che questo significa essere pronti a tutto, in quanto **le esigenze delle aziende possono essere veramente le più disparate** e non sempre si riesce a trovare un professionista capace di garantire adeguati livelli di servizio e tempi di risposta.

Una domenica mattina mi è capitato di ricevere una chiamata da uno dei clienti più importanti per lo studio. Una impresa alimentare che aveva ricevuto una lettera anonima con minacce di inquinare i prodotti attentando ai consumatori. Lettera attendibile o opera di un mitomane? Bisognava scoprirla prima della riapertura dei supermercati il giorno dopo. Ecco quindi che occorreva trovare uno psicologo del lavoro specializzato e ottenere un parere prima del calar del sole. Fortuna ha voluto che un amico di famiglia ricoprisse esattamente le competenze richieste.

Lo studio deve quindi **costruire e tenere aggiornato un network credibile** per gestire queste situazioni. Un professionista bravo due anni fa sarà ancora sulla cresta dell'onda? Sarà comunque opportuno garantirsi pattuendo per iscritto non tanto le fee di segnalazione che sono deontologicamente proibite, ma i livelli di servizio in modo da **evitare che il cliente ci**

addossi la colpa del disservizio di chi gli abbiamo presentato. I colleghi dovranno inoltre tenerci informati sullo svolgimento del loro mandato.

Quando intervengono su questo tipo di clienti nuovi professionisti, **sarà bene presentarci** per dare disponibilità alla collaborazione e allo scambio di informazioni e chiarire i limiti dei reciproci mandati.

Del cliente importante è **fondamentale conoscere il settore** economico, accompagnandolo o partecipando autonomamente alle iniziative informative relative al suo business, quali convegni e conferenze. Per gestire il cliente "top" è importante "fare i compiti a casa" ed essere proattivi: conoscere le strategie, leggere i bilanci e le notizie di stampa, coinvolgerlo a livello di *focus group* per far crescere la capacità dello studio di soddisfarlo. Se il cliente si sentirà adeguatamente seguito, **non mancherà di darci soddisfazione**.

Non dimentichiamo invece che se noi non corteggiamo assiduamente ed intelligentemente la più bella/il più bello della classe, il suo telefonino non rimarrà libero a lungo.