

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Un cliente è per sempre***

di Michele D'Agnolo

Per lungo tempo i professionisti hanno assunto un atteggiamento di diffidenza nei confronti della possibilità di appropriarsi di tecniche e strumenti di marketing, preferendo affidarsi alla forza del **passaparola positivo quale unica leva di approvvigionamento della clientela**. Negli ultimi tempi lo scenario di mercato è cambiato, il cliente è cambiato e gli strumenti ai quali il professionista ha fatto sinora riferimento potrebbero non essere sufficienti a far fronte alla pressione dell'ambiente esterno. Soprattutto il **mutato contesto competitivo ha reso necessari cambiamenti negli orientamenti strategici da parte dei professionisti** e negli strumenti operativi di cui dotarsi.

Ma attenzione: prima ancora di stabilire quali azioni e quali strumenti adottare, è fondamentale stabilire qual è l'obiettivo che è più opportuno perseguire rispetto alle peculiarità dello studio e del mercato nel quale esso si colloca: meglio conquistare **nuove quote di mercato** o meglio impegnarsi piuttosto a cementare e **sviluppare le relazioni attuali**? L'acquisizione di un nuovo cliente è, infatti, operazione molto costosa sia in termini di investimenti diretti sia in termini di risorse da dover mettere a disposizione per realizzare le azioni necessarie e dare continuità ai risultati conseguiti. Un cliente già acquisito, al contrario, è già favorevolmente predisposto nei confronti dello studio con il quale ha già instaurato una relazione e, se opportunamente trattato e stimolato, potrebbe essere disponibile a conferire un nuovo incarico e a parlare bene di noi. Bisogna però fornirgli l'occasione di farlo in modo intelligente, diversificando le proposte, personalizzando le modalità di interazione e fidelizzandolo con una attenzione costante ai suoi bisogni. Il cliente che si sente trascurato infatti tenderà a ricercare possibili alternative ed è quindi estremamente sensibile alle lusinghe dei potenziali concorrenti, anche se incentrate principalmente sulla variabile prezzo piuttosto che sulla qualità della prestazione proposta. Occorrerà nondimeno considerare i suoi vincoli di budget nei confronti dello studio.

Anziché dunque investire ingenti somme in azioni di marketing tradizionalmente inteso, è generalmente più proficuo adottare una strategia di **marketing delle relazioni** volto a creare, mantenere e gestire un network di rapporti di lungo periodo con il portafoglio di clienti attuali. L'obiettivo di sopravvivenza e crescita dello studio viene in questo modo sostenuto e perseguito attingendo al proprio patrimonio relazionale già faticosamente costituito ma spesso trascurato una volta acquisito l'incarico da parte dello studio.

Le specificità dell'attività professionale, caratterizzata da una forte interdipendenza reciproca

tra studio e cliente nel processo di realizzazione prima e di erogazione poi della prestazione professionale e dall'impossibilità da parte del cliente di valutare la qualità del servizio prima di averlo fruito, richiede l'attivazione e il mantenimento di una relazione di scambio stabile e improntata sulla reciproca fiducia. Si rende allora indispensabile una **focalizzazione della funzione marketing sulle azioni volte a garantire la stabilità del portafoglio clienti.**

Naturalmente **le peculiarità e i comportamenti assunti dal cliente** influenzano le caratteristiche e le possibilità di sviluppo della relazione. E ogni episodio che si sviluppa tra studio e cliente ha la potenzialità di influenzare, in qualche misura, la relazione: è bene quindi tenere traccia di quanto accade di rilevante, come ad esempio l'esito di un colloquio o di uno scambio acceso di mail. Da questo punto di vista, l'ampia diffusione di nuovi strumenti informativi/informatici rende più agevole di un tempo la raccolta e l'analisi delle preferenze del cliente e l'adozione di strategie volte ad una sua fidelizzazione del cliente. L'adozione di un semplicissimo software di gestione delle relazioni con la clientela (CRM) ci può permettere di dotare lo studio di un database costantemente aggiornato delle informazioni che riguardano ciascun cliente e ci permette quindi di poter stabilire una strategia di business focalizzata su *quel* cliente.

La scelta di mantenere una relazione di lungo periodo deve ovviamente essere frutto della **volontà di entrambe le parti (studio e cliente)**. E allora diventa indispensabile individuare le variabili che inducono i clienti a mantenere relazioni di lungo periodo con lo studio e agire su di esse.

Gli investimenti specifici possibili per sostenere questo tipo di approccio all'interno dello studio possono riguardare molteplici aree: dalla formazione del personale (in materia di comunicazione e gestione della relazione con il cliente, ad esempio) alla realizzazione di nuove infrastrutture informatiche che consentano una raccolta puntuale dei dati che riguardano il cliente, dalla riorganizzazione interna per rendere più efficienti i passaggi interni allo sviluppo di nuovi processi di scambio. In ogni caso, **il focus deve rimanere sulla soddisfazione del cliente** e sulla necessità di valorizzare il servizio percepito dal cliente che riconosce allo studio la capacità di soddisfare le sue esigenze, esplicitamente ed implicitamente espresse, e troppo oneroso o rischioso procedere alla ricerca di un *fornitore* alternativo.

In conclusione, se il marketing tradizionalmente inteso pone il focus sulla quella quota di mercato che (ancora) non ci appartiene, il **marketing relazionale si basa sulla valorizzazione della relazione con il cliente già acquisito**: lo scopo è quello non tanto di acquisire il più ampio numero di clienti possibile quanto quello di stabilire delle relazioni durature e proficue con quelli esistenti. L'investimento è dunque sulla **qualità della relazione e sull'ampiezza del ventaglio di prestazioni acquistate piuttosto che sulla quantità di contatti** da catturare.