

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Il marketing sui clienti attuali

di Michele D'Agnolo

Il professionista tende spesso a investire risorse considerevoli, in termini economici ma anche di tempo sottratto all'operatività di studio, in azioni volte all'acquisizione di nuovi clienti e di nuove quote di mercato, **sottovalutando non di rado le potenzialità delle azioni di marketing sui clienti già acquisiti** come fonte di nuove opportunità di business.

Sul cliente già acquisito lo studio gode di un **vantaggio competitivo** ragguardevole rispetto ai propri competitor, derivante dal fatto che con lui ha già potuto instaurato un rapporto di **reciproca fiducia**. Peraltro, diventa molto più agevole riuscire ad intercettare i bisogni di un cliente con il quale si interagisce con costanza e continuità piuttosto che le necessità di un soggetto di cui ancora non si conosce nulla. Tutto questo, all'interno di una relazione meglio protetta da eventuali attacchi esterni da parte della concorrenza.

Focalizzare la propria attenzione sui clienti attuali è normalmente **meno costoso**, perché sono già state compiute tutte quelle attività che caratterizzano il processo di acquisizione di nuovi clienti, come le azioni volte all'affermazione della propria identità e della propria reputazione, le indagini volte all'acquisizione di elementi utili riguardanti il potenziale cliente e il suo mercato di riferimento, ecc. Di norma, un cliente soddisfatto delle nostre prestazioni, tenderà ad accordarci senza troppa riluttanza l'opportunità di occuparci di altre questioni che lo riguardano. **Purché sia edotto sulla ampiezza e profondità delle competenze dello studio:** troppo spesso capita che il cliente, seppur molto soddisfatto delle nostre prestazioni, si rivolga ad altri per la gestione di un incarico che non sapeva di poter assegnare a noi. Questo è particolarmente vero per il commercialista che troppo spesso è visto come l'omino delle tasse ma anche al legale che è percepito come colui da contattare solo dopo che si è entrati in lite.

Un incarico ricevuto da un cliente che già lo studio conosce può anche essere molto più redditizio sotto il profilo dell'impiego delle risorse: trattandosi di un rapporto consolidato, **diventa molto più agevole assegnare la pratica o parte rilevante di essa ad un collaboratore junior** dello studio, con cui magari il cliente è già entrato in relazione e di cui già si fida. Il professionista senior potrebbe quindi assumere il mero ruolo di supervisore e limitare la propria presenza agli incontri di apertura e chiusura della pratica o intervenire soltanto in casi di particolari difficoltà in cui è richiesta la sua particolare competenza. Tra l'altro, una maggiore juniorizzazione permette attraverso la maggiore marginalità di ribaltare sul cliente stesso il costo relativo alle attività di marketing svolte su di lui, che altrimenti resterebbero per intero a carico dello studio.

Sul piano del *knowledge*, **poter lavorare sullo stesso cliente permette allo studio di approfondire la conoscenza** non solo di quel cliente ma anche del business in cui opera, maturando così un expertise che diventa spendibile anche su nuovi clienti con le medesime caratteristiche.

E allora, dati i benefici che lo studio potrebbe trarre dall'agire sui clienti acquisiti, quali sono le ragioni per cui il professionista tende a focalizzarsi con maggiore attenzione e con un maggiore dispendio di risorse (il cui costo rimane a carico dello studio) sull'acquisizione di nuovi clienti?

Innanzitutto perché lo studio deve evidentemente poter contare su una base fissa di clientela e questo richiede un impegno costante sul piano commerciale. Da questo punto di vista, **l'acquisizione di nuovi clienti serve a sopperire alla quota di clienti che fisiologicamente comunque tende ad abbandonare lo studio e che la crisi ha aumentato**. Peraltro, un portafoglio clienti continuamente rinnovato, porta allo studio motivazione, energia, entusiasmo in tutto lo staff di studio.

Un altro freno all'investimento commerciale sui clienti acquisiti è costituito **dal timore del professionista di essere percepito come una sanguisuga** che vuole spremere il più possibile per trarne un proprio vantaggio economico. Evidentemente, qui tutto si gioca sul piano della comunicazione della relazione. Il cliente deve percepire il professionista come un alleato.

Si aggiunga poi che per alcuni professionisti, più inclini caratterialmente alla seduzione che alla gestione del *ménage* **l'attività di ricerca di nuovi clienti è di per sé molto più divertente, dà maggiore soddisfazione**. Si tratta in questo caso di fare i conti con una naturale inclinazione umana a fare le cose che ci piacciono di più e a trascurare quelle che ci entusiasmano meno.

Acquisire un incarico da un cliente attuale sembra essere un risultato di minor prestigio: in fondo, se fai bene il tuo lavoro, se intrattieni una buona relazione con il cliente e ne soddisfi le necessità, allora un nuovo incarico è praticamente scontato. Discende dai fatti che hai compiuto semplicemente il tuo dovere. Non ha allora senso spendersi ulteriormente.

In realtà, **cercare di ottenere un nuovo incarico da un cliente attuale è altrettanto impegnativo**, soprattutto sul piano della relazione che deve essere coltivata con continuità e con assiduità. Richiede presenza, costanza, attenzione anche ai minimi dettagli. Diventa allora necessario incrementare le occasioni d'incontro (con delle telefonate regolari, visitandolo alla prima buona occasione, invitandolo in studio per discutere di alcuni aspetti della pratica, ecc.), curare gli aspetti di tipo più prettamente professionale della relazione (invitandolo ad un meeting che potrebbe essere di suo interesse, inviandogli degli articoli che riguardano il suo business, organizzando dei seminari ad hoc, ecc.) e, laddove possibile e consono, anche gli aspetti di tipo più personale. **Con il cliente esistente, l'approccio deve essere proattivo**, cioè è il professionista che deve "inventarsi" qualcosa da proporre e questo richiede molto più impegno di un approccio invece di tipo reattivo nei confronti di una richiesta esterna.

Non essendo economicamente né praticabile né vantaggioso rivolgere tutta l'attenzione sull'intero parco clienti dello studio, può essere opportuno **concentrarsi sui clienti chiave dello studio**, ovvero quei clienti che per complessità del business e per capacità di spesa ma anche in ragione di una relazione solida e di consolidata, sono più *interessanti* e potrebbero avere dei bisogni aggiuntivi rispetto a quelli già noti e che lo studio potrebbe soddisfare. Questo deve essere ovviamente stabilito dalla direzione dello studio.

Per ciascun cliente selezionato, deve essere assegnato un preciso budget di risorse, in termini di tempo e denaro. L'assegnazione del budget deve seguire un preciso criterio: stabilito la quantità di tempo non fatturabile necessaria per ottenere un certo risultato in termini di volume di ricavi (ad esempio, 100 ore uomo per ottenere un incarico del valore di euro 1.000 da un nuovo cliente), sappiamo che lo studio dovrà investire un 30% in meno, circa. È indispensabile quindi assegnare la responsabilità del budget stabilito ad un team di collaboratori che naturalmente faranno capo ad un professionista senior, il cui ruolo dovrà essere di volta in volta stabilito e condiviso.

È fondamentale **approfittare del rapporto che normalmente i professionisti junior hanno con il cliente**, tendenzialmente più diretto, meno formale e più costante. Da questa interazione è possibile rintracciare degli elementi che possono far presumere nuove necessità del cliente. Compito del senior è quello di sollecitare e formare il collega più giovane su questo aspetto. Diventa quindi un esercizio per sviluppare o affinare le proprie competenze commerciali.

Per dare seguito a quelle che rischiano di essere solo delle buone intenzioni, **è indispensabile stabilire per ciascun cliente un piccolo piano di azione** di mezza facciata in A4, contenente azioni, tempi, responsabilità e finalizzato all'ottenimento di un nuovo incarico.