

## Modulo 6

# La relazione con i clienti e il marketing di Studio



**Alessandra Damiani**  
Managing Partner di  
Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

# Agenda dell'intervento

- Introduzione: gestione della relazione con il cliente
- Studiare la clientela
  - attuale, potenziale, futura
- Definire i parametri
- Scegliere gli strumenti più adatti

# Gestire la relazione con il Cliente

- **Cliente**
- **Relazione**
- **Gestire**

# Studiare la Clientela

# La rivoluzione copernicana

(citazione Amm. Del. Dallara Spa)

Noi pensiamo  
a vendere  
*“trapani”*,  
il cliente vuole  
comprare  
*“buchi”*



# Conoscere il proprio cliente

- Che attività svolge?
- Quali motivazioni lo spingono?
- Che timori o ragioni guidano il suo comportamento?
- Perché ha scelto noi?

# Il questionario conoscitivo

- Approccio: formale o informale?
- Fare solo le domande “giuste”
- Aperte o chiuse?
- La scala delle risposte: n. pari o dispari di opzioni?
- Chi lo compila?

# Esempio: Il questionario conoscitivo 1

- Età dei direttori/titolari
- Esperienza professionale
- Da quanto tempo opera in questo business
- Livello di esperienza e competenza attuale
- Quale è il suo piano di sviluppo attuale
- Cosa vuole ottenere
- Come immagina la propria attività nel medio/lungo periodo
- A che punto ritiene di trovarsi



## Esempio: Il questionario conoscitivo 2

- Quali sono i passaggi fondamentali per raggiungere i suoi obiettivi
- Cosa ostacola gli obiettivi
- Cosa vuole dal commercialista
- Quali sono i principali motivi di insoddisfazione
- Chi sono i suoi collaboratori chiave? Che anzianità di servizio hanno?
- Per quanto tempo pensa di continuare ad occuparsi della sua attività?
- Quando pensa di ritirarsi?
- Che altro gli piacerebbe fare?

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

# Studiare la Clientela 1

## Classificare la clientela dello Studio

- Quanto tempo il cliente trascorre con i professionisti dello Studio?
- Qual è il ROI del Cliente?
- Qual è il margine di contribuzione?
- Margine per ora di lavoro?
- Rispetto al margine medio?

# Studiare la Clientela 2

- Quanti e quali servizi usa?
- Paga puntualmente?
- Contesta le parcelle?
- Mette in pratica i consigli ricevuti?
- Il servizio dato si traduce in valore aggiunto per il cliente?
- Ai professionisti piace lavorare con quel cliente?
- Definire un **rating** della clientela

# Studiare la Clientela

Dopo aver definito il rating,  
verificare se i nostri collaboratori  
la pensano come noi

# Che utilità trarre dalla classificazione?

- Popolarità dei vari servizi
- Risorse e formazione necessari per servizio
- Opportunità di cross-selling
- Chi sono i clienti entusiasti/deliziati?
- Stabilire il prezzo corretto dei servizi
- *Lifetime Value of the Client?*

# Misurare e superare le aspettative del cliente

Che cosa vogliono i clienti?

- **Accessibilità**
- **Capacità di iniziativa**
- **Aggiornamento**
- **Capacità di farsi capire**
- **Capacità di lasciare la decisione finale al cliente**
- **Miglioramento del rapporto umano**

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



# Altri servizi 1

- Sessione di pianificazione annuale
- Definizione di un piano di azione
- Implementazione del piano
- Obiettivi e traguardi
- Organigramma
- Visite in sede
- Riunioni mensili
- Controllo di gestione e KPI
- Budget
- Cash flow
- Monitoraggio crediti/debiti commerciali
- Risorse finanziarie



# Altri servizi 2

- Rapporti con le banche
- Garanzie e fidejussioni
- Struttura organizzativa
- Protezione del patrimonio
- Piani di investimento
- Passaggi generazionali/successione
- Copertura assicurativa
- Retribuzione dello staff e sistemi di incentivazione
- Valutazione del rischio
- Analisi della redditività
- Clienti/Fornitori strategici

# Strategie esterne

Definire un programma annuale per mantenere **contatti regolari** con la clientela: chi invitare, a quale tipo di evento, dove, quale sarà la data migliore per il cliente

# Strategie esterne

Il web: canale di  
comunicazione, di induzione di  
esigenze, di scoperta di bisogni,  
di misurazione

## L'analisi dei dati consente di “orientare” la strategia

- **Cosa cercano i visitatori?**
- **Cosa ci chiedono?**
- **Come ci raggiungono?**
- **Quanto siamo visibili?**

# Come vogliamo proporci al mercato?

## Alcune possibili strategie di comunicazione online per uno studio professionale:

- Vogliamo fare uno sportello legale/fiscale?
- Vogliamo fidelizzare la clientela?
- Vogliamo supportare la clientela tradizionale?
- Vogliamo essere fonte qualificata per i colleghi su certe materie?
- Vogliamo semplicemente farci trovare?
- Vogliamo creare un'identità online di nicchia per qualificarci su particolari mercati?

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

# Confrontare i livelli di servizio: benchmark

## Risorse umane:

- 1) Staff (FTE)
- 2) Staff a contatto con i clienti
- 3) Ricavi per FTE
- 4) n. Incontri di networking

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

# Confrontare i livelli di servizio: benchmark

## Produttività

- Pratiche in corso
- Giorni di lavorazione
- Crediti verso clienti
- Ore lavorate non fatturate

# Confrontare i livelli di servizio: benchmark

## Redditività

- ROE
- Costo delle risorse umane / RICAVI



# Confrontare i livelli di servizio: benchmark

## Servizi utilizzati

- Numero di servizi utilizzati
- Numero di servizi aggiuntivi / anno
- Numero di nuovi servizi introdotti / anno
- Ricavi da nuovi servizi
- Numero di contatti non sollecitati a clienti
- Numero di ore dedicate alla clientela ma non fatturabili

# Confrontare i livelli di servizio: benchmark

## Servizi al cliente

- Giudizio della clientela
- Reclami
- Servizi extra
- Contatti segnalati da altri clienti
- Seminari destinati alla clientela

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

# Migliorare la relazione con il cliente

- Analisi dei gap
- Matrici clienti/servizi
- Integrazione del portafoglio servizi per soddisfare la clientela di riferimento
- Analizzare i servizi richiesti dal mercato e decidere come fornirli

# Timori legati alle presentazioni reciproche

- L'approccio al potenziale alleato
- Gestire nel tempo la relazione di networking

# Gestire il ciclo finanziario

- Fatturazione e recupero crediti: dopo quanto tempo ci accorgiamo che il cliente non paga? cosa facciamo a quel punto?
- Perché il cliente non paga?

# I cinque segni di un conflitto nascente

- 1) La sensazione di disagio
- 2) Gli incidenti di percorso
- 3) I malintesi
- 4) Le tensioni
- 5) Le situazioni di crisi

# Interrompere il rapporto con il cliente

- Lettera di chiusura
- Aumento tariffe
- Segnalazione a colleghi
- Cessione del “cartellino” del cliente
- Incontro risolutivo

# Il professionista in rete

- dietro a uno **schermo** è più difficile comunicare la propria differenza
- in un social network è ancora più complicato perché **tutti quanti partono “ad armi pari”**



# Il professionista nel social network

- partecipare ad un social network aiuta ognuno di noi ad acquisire **consapevolezza** sulla propria immagine pubblica e su come siamo percepiti dai nostri contatti
- se vediamo un **gap** tra come crediamo di essere e come vogliamo far credere di essere c'è un problema

# Il professionista nel social network

**Vantaggi:** possibilità di sviluppare a basso costo reti relazionali molto estese disponendo di strumenti molto evoluti ma di semplice utilizzo, senza necessita di competenze tecniche particolari

**Svantaggi:** difficile misurabilità dell'efficacia e del ROI, dispersività del mezzo, difficile caratterizzare la propria identità e ricongiungere i vari "frammenti" sparsi in rete

# Le opportunità dei social network

- Miglioramento del grado di conoscenza che i nostri contatti hanno di noi e delle nostre specializzazioni
- Miglior percezione dei nostri contatti, con creazione di opportunità
- Potenziamento del passaparola
- Circolazione virale delle notizie
- Recruiting
- Nuovi clienti

# Alcuni suggerimenti

- Non fare uso strumentale dei propri contatti... se ne accorgono sempre!
- Non apparire attivi a singhiozzo
- Coinvolgere la struttura per costruire una presenza coerente: non siamo soli! ...O sì?
- Darsi dei limiti di “investimento” e degli obiettivi
- Evitare messaggi schizofrenici o incoerenti
- Segmentare i destinatari
- Conoscere orari ed abitudini del proprio target
- Osservare le reazioni e trarne insegnamento
- Osservare come si muovono gli altri

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza  
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

# Conclusioni

# Grazie dell'attenzione !!!

[alessandra.damiani@barbierieassociati.it](mailto:alessandra.damiani@barbierieassociati.it)



BARBIERI & ASSOCIATI  
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

[barbierieassociati.it](http://barbierieassociati.it)

Via Riva di Reno 65 - 40122 Bologna

[www.barbierieassociati.it](http://www.barbierieassociati.it)

Per ulteriori approfondimenti, materiale  
e per proseguire il dibattito online  
vi rimandiamo al sito:

[www.guidaifac.it](http://www.guidaifac.it)

**Si ringraziano i partner tecnici  
del Tour Organizzazione 2012 di ACEF**

