

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

La gestione della clientela nell'ambito dei processi di aggregazione professionale

di Barbara Marrocco di MpO & Partners



Francesco Aldighetti, Commercialista, Circolo Tennis Scaligero, Verona. Lunedì ore 10:20.

“Ho deciso di cedere il mio studio professionale con MpO”

MpO è il partner autorevole, riservato e certificato nelle operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali:

Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati, Dentisti e Farmacisti.

L'importanza della pianificazione strategica nell'ambito delle aggregazioni professionali, analizzata nel contributo pubblicato su EC News il 21/05/2020 ([Perché applicare un modello di gestione strategica alle aggregazioni tra professionisti?](#)), ha posto l'attenzione su quattro diverse prospettive da non sottovalutare affinché le aggregazioni abbiano successo (**economico-finanziaria, cliente, processi interni, apprendimento e crescita**) e sulle **relazioni causa-effetto** che intercorrono tra le stesse.

Nelle **operazioni straordinarie di aggregazione tra professionisti** si realizzano dei cambiamenti, sia nelle strategie dei singoli studi professionali che nelle rispettive strutture organizzative, in funzione dei quali è necessario **riorganizzare l'intera compagine** in linea con i **nuovi obiettivi** che si intendono perseguire. Di conseguenza, adottando un modello che permetta di gestire le quattro dimensioni in maniera sinergica, le **aggregazioni professionali** saranno in grado di costruire un **processo condiviso con l'intera struttura organizzativa sia nel breve che nel lungo periodo**.

Considerata la rilevanza del **rapporto fiduciario tra il cliente e il professionista**, nella presente trattazione sarà esaminata la **prospettiva del cliente nell'ambito della gestione strategica di un'aggregazione professionale** la quale, se adeguatamente coordinata, influenzerà positivamente i risultati economico-finanziari della stessa.

Grazie ad una **gestione sinergica delle risorse** a disposizione e all'individuazione di una serie di **misure specifiche degli obiettivi prefissati**, il 'rapporto fiduciario cliente-professionista' dovrebbe evolvere naturalmente nel '**rapporto fiduciario cliente-aggregazione professionale**'.

Le **misure** principali che riguardano la clientela sono la **soddisfazione** e la **fidelizzazione della stessa**, l'**acquisizione di nuovi clienti**, la **redditività** e la **quota di mercato** raggiunta in segmenti

mirati. Si dovrebbero individuare, inoltre, delle misure specifiche a seconda dei segmenti di mercato individuati, collegati alle **preferenze dei clienti** (distinguendo tra **clientela esistente e potenziale**) in termini, ad esempio, di **qualità del servizio percepita** (e relativi compensi) e di **fiducia nel brand dello studio**.

La **soddisfazione del cliente** è sicuramente legata anche alla sua **fidelizzazione**; il cliente sarà tanto più soddisfatto quanto più la struttura organizzativa riuscirà a soddisfare le sue esigenze in **tempi rapidi e con elevata specializzazione**. Tale aspetto ha una rilevanza centrale per il mantenimento del 'rapporto fiduciario cliente-aggregazione professionale'.

Di particolare interesse risulta, inoltre, la misurazione del grado di **acquisizione di nuovi clienti**, da valutare in relazione ai costi e agli sforzi sostenuti per l'acquisizione degli stessi (in termini, ad esempio, di investimenti pubblicitari o risorse umane).

Le misure di performance suddette devono essere valutate in relazione alla **redditività della clientela** oggetto di indagine, osservata anche in relazione al **momento di acquisizione del mandato professionale**. In effetti, i clienti acquisiti più recentemente, anche se apparentemente poco redditizi, per effetto del costo di acquisizione sostenuto, potrebbero rivelarsi più vantaggiosi in futuro, mentre i clienti storici non redditizi potrebbero richiedere un'analisi approfondita ed eventuale ridefinizione della strategia. O ancora, la segmentazione della clientela in relazione ai servizi forniti potrebbe essere utile per determinare la convenienza ad investire in una determinata attività piuttosto che in altre.

Sicuramente l'analisi della redditività per singolo cliente incontra varie difficoltà dovute all'affidabilità del sistema di rilevazione delle ore impiegate nelle attività di studio riservate al singolo cliente e/o alla circostanza che molte tipologie di costo non sono imputabili direttamente allo stesso. In tali ipotesi, l'utilizzo di sistemi informativi integrati potrebbe essere una soluzione per semplificare la determinazione della marginalità suddetta.

E' fondamentale, inoltre, focalizzare l'attenzione sul **grado di intensità delle relazioni esistenti, anche a seconda del segmento di attività considerato**: si rende necessario analizzare sia i dati economico-finanziari che le informazioni non strettamente finanziarie inerenti la clientela e distinguere i servizi ordinari dai servizi straordinari, o da altre tipologie di servizi innovativi, che caratterizzano l'offerta dell'aggregazione professionale.

Si analizzano, dunque, le caratteristiche della clientela, in relazione alla natura giuridica, al settore di attività, alla dimensione per fatturato e/o numero di addetti, alla localizzazione geografica, alle modalità di acquisizione della stessa, al fine di determinare una serie di misure quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, il tasso di conservazione dei clienti in essere, il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la percentuale dei ritardi di pagamento, il fatturato dei clienti persi e le relative cause, il fatturato dei nuovi clienti, il fatturato dei clienti principali, il numero di reclami da clienti sulla base dei questionari di soddisfazione.

Nel contesto attuale, il maggior livello di informazioni a disposizione dei clienti richiede una

risposta sempre più rapida ed efficiente alle esigenze degli stessi, al fine di non far venir meno il rapporto fiduciario di cui sopra.

I clienti che richiedono diversi servizi professionali hanno diverse esigenze e valutano la qualità dei servizi ricevuti in maniera differente. Pertanto, nell'ottica della **prospettiva del cliente**, un modello di **gestione strategica** applicato ad un'**aggregazione professionale** dovrebbe essere in grado di esplicitare i **segmenti di clientela target più redditizi o potenzialmente redditizi** e le loro **preferenze in termini di qualità, compensi, immagine, reputazione, relazioni e servizio**.