

Titolo: **Dal cross-selling al co-selling**

Data di pubblicazione: 21 febbraio 2012

Testata: Diritto 24

Autore: Silvia Pavone

Argomento: Business Development

Una delle più diffuse lamentele da parte dei *managing partner* di studi legali di medie e grandi dimensioni riguarda una certa difficoltà ad integrare il *cross-selling* nella filosofia che guida l'agire quotidiano di un partner o un associato.

Letteralmente *cross-selling* sta per “**vendita incrociata**” ma, più correttamente, andrebbe considerato come la propensione di un *partner* a fidarsi dei propri soci e collaboratori in modo di sentire i clienti come “clienti dello studio” e non propri. In questo modo si favorisce la capacità di cogliere le esigenze del cliente e si è in grado di offrirgli il servizio più adeguato.

Allora perché è così difficile implementare il cross-selling all'interno degli studi legali? Una delle ragioni risiede nel fatto che spesso il solo termine viene accostato a una tattica di vendita che, in quanto tale, è percepita negativamente all'interno di uno studio legale. Per questo motivo vale la pena sgombrare il campo da equivoci ed errate interpretazioni e pensare al *cross-selling* come a quel processo per cui i *partner* lavorano insieme per rafforzare i risultati dello studio e, al tempo stesso, diventano più ricettivi nei confronti dei clienti. In questo senso sarebbe meglio parlare di *co-selling* piuttosto che di *cross-selling*.

Di fatto, ciò che accade è che molti studi esistono come un insieme di dipartimenti che agiscono in modo autonomo, faticano a parlarsi e di conseguenza non si premurano di fare lo sforzo di “vendere” i propri servizi ai clienti di un altro dipartimento.

Per superare questa situazione si deve innanzitutto individuare le barriere che impediscono ad uno studio legale di attuare un efficace *co-selling*.

Tra le più comuni, vi sono le seguenti:

- una certa mancanza di fiducia da parte di alcuni **partner** nelle proprie capacità di offrire servizi non richiesti;
- una mancanza di fiducia in se stessi e di esperienza (anche se ciò è molto difficile da riconoscere e da ammettere);
- i sistemi di remunerazione che non premiano il *co-selling*;
- l'insicurezza (soprattutto in momenti di difficoltà e crisi quale quello attuali);
- la mancanza di fiducia nelle capacità dei colleghi a cui si dovrebbero passare alcuni clienti;
- la mancanza di conoscenza di ciò di cui si occupano alcuni *partner*.

Quale che sia l'ostacolo o, in caso ve ne sia più di uno, il *co-selling* si può e, anzi, si deve fare all'interno di uno studio legale, innanzitutto rimuovendo quelle barriere che ho elencato prima. Ciò porterà al risultato che quando un *partner* si trova con il



cliente non dovrà pensare solo ed esclusivamente alla sua area di *practice* e questo, a sua volta, si tradurrà in un beneficio molto tangibile: il cliente avrà una visione più puntuale di tutto ciò che lo studio è in grado di fare e può offrire.

La conoscenza di tutto quello che accade all'interno dello studio è il punto da cui partire per integrare il *co-selling* nelle attività quotidiane.

La conoscenza deve riguardare innanzitutto il lavoro svolto dai colleghi e i clienti con cui gli stessi stanno lavorando. Il consiglio è quello di rendere sistematica la diffusione di notizie su cosa stanno lavorando i vari dipartimenti. In pratica, ogni dipartimento deve far sapere ai colleghi i clienti seguiti e gli incarichi in corso in modo che tutti siano informati e possano trarre vantaggio da tale conoscenza. L'ideale è che tale processo di diffusione della conoscenza venga sistematizzato. Magari all'interno di riunioni snelle e veloci in cui un portavoce per ogni dipartimento "presenta" le proprie attività ai colleghi oppure per mezzo di newsletter interne in cui si parla dei clienti seguiti e delle attività che si stanno svolgendo per loro.

La conoscenza deve anche contestualmente essere trasferita ai clienti in modo che gli stessi siano consapevoli della rosa di servizi che lo studio è in grado di offrire loro. E' chiaro che questo processo risulta ostacolato se un *partner* non è disposto a "condividere" i suoi clienti con i colleghi. Se questo è il caso, il *managing partner* dovrà intervenire per superare questa situazione e favorire il *co-selling*.

L'evidenza ci ha mostrato più volte che questi processi all'interno degli studi è difficile che abbiano successo se non vengono guidati e supervisionati dal *managing partner* o, comunque, da un *partner* con pieni poteri sulle attività di sviluppo del *business* dello studio.

Il *managing partner* (o la persona responsabile dell'attività di *co-selling*) dovrà sapere motivare e costruire consenso intorno a sé. Per questo è fondamentale che, almeno all'inizio, i *partner* coinvolti concretamente nel *co-selling* siano coloro che possiedono il giusto mix di competenze e attitudine positiva per sostenere adeguatamente il processo. Per concludere, vale la pena ricordarsi, che un'offerta attenta e mirata dei propri servizi, più che fare leva su particolari tecniche di vendita (oltretutto fuori luogo e fuori moda), si fonda sull'ascolto e sulla comprensione dei bisogni della clientela. Se un cliente sa di potere contare su un intero *pool* di legali che lo possono assistere nei loro diversi ambiti di competenza, questo non farà altro che rafforzare la relazione che quel cliente ha col suo legale di riferimento e con tutto lo studio.

Silvia Pavone – marketude
s.pavone@marketude.it - tel. 02/36594085