

# Concorrenza, cliente e cambiamento nel mercato degli studi professionali

*di Laura Chiari*

L'organizzazione degli studi professionali soffre l'impatto decisivo della globalizzazione e i modelli organizzativi delle strutture professionali appaiono obsoleti e superati. Il mercato delle professioni economiche e giuridiche si è notevolmente trasformato in meno di un decennio. Nello scenario attuale le forze dominanti sono tre: concorrenza, cliente e cambiamento.

Per il professionista gestire la concorrenza significa progettare servizi di qualità e contrastare l'immobilità e la difficoltà di decisione in contesti mutevoli.

Un recente studio promosso dalla Banca d'Italia ha affrontato questi temi e indagato l'effetto dell'ingresso sul mercato di nuovi soggetti che prestano consulenza medica, legale o aziendale.

Un fattore decisivo è l'evoluzione dello standard di clientela. Il cliente chiede nuovi servizi e apprezza come essenziali tempesti-

vità e disponibilità del professionista. Non solo. Valuta e giudica le prestazioni rese. Le caratteristiche della clientela influenzano le probabilità di successo sul mercato delle professioni. Nell'ambito di una consulenza legale un cliente che presenta un caso complesso è più propenso a chiedere assistenza legale al professionista con più elevata reputazione. Questo sarà maggiormente incentivato ad offrire un servizio di qualità elevata nella misura in cui attraverso la scelta del cliente potrà accrescere il guadagno in termini di reputazione per aver prestato un servizio con alti standard di qualità. Possono verificarsi fenomeni c.d. di *positive sorting*, di smistamento/differente distribuzione della clientela.

L'interazione delle caratteristiche del cliente e del guadagno, sulla reputazione del professionista, crea una situazione per cui i clienti con casi più complessi e con mag-

giore valutazione per la qualità dell'assistenza professionale tenderanno a rivolgersi a professionisti migliori, che, a loro volta, saranno più propensi a lavorare su casi più complessi.

In tale contesto i canali sui quali si indirizzano gli incentivi dei professionisti per monitorare le scelte dei clienti e far fronte alla entrata di nuovi colleghi sono tre.

Nel primo canale, definito nella ricerca *direct*, trovano spazio le tipologie di clienti per i quali è indifferente ricevere il servizio da professionisti con maggiore o minore reputazione. La conseguenza è che il mercato è tendenzialmente in equilibrio in quanto la valutazione del servizio dipende esclusivamente dal cliente e gli incentivi dei professionisti non ne risentono.

Il secondo canale, c.d. *signalling channel*, è costituito da una tipologia di clienti che, in media, presentano casi più difficili. In tal modo il professionista, che vorrà fornire un servizio di successo, dovrà sforzarsi nel costruire più velocemente una reputazione per far fronte alla competizione con nuovi agenti in ingresso sul mercato.

L'ultimo canale è quello della complessità, *complexity channel*, nel quale la tipologia di cliente influenza sia il processo di apprendimento del professionista sia la probabilità che quest'ultimo esegua con successo la fornitura del servizio. La conseguenza è che il professionista avrà necessità di ricorrere agli incentivi reputazionali per non vedere ridotte le probabilità di successo di una sua prestazione.

La ricerca conclude che l'entrata di nuovi professionisti nel mercato dei servizi professionali può avere effetti ambigui sugli incentivi dei primi. In un caso, l'aumento numerico di nuove figure professionali determina uno sforzo maggiore da parte dei professionisti già presenti sul mercato, che individuano un piano di incentivi basato sul successo dei risultati personali, in presenza di clienti che presentano casi più complessi. Diversamente, l'entrata di nuovi agenti sul mercato può essere compensata da un ampliamento dei servizi offerti dal professionista, con un minor grado di qualità.

**Laura Chiari**

Scuola internazionale di dottorato  
in Diritto delle relazioni di lavoro  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
Adapt – Fondazione Marco Biagi

---

\* Il presente articolo è pubblicato anche in *Conquista del Lavoro*, 22 gennaio 2010.

Lo studio *Sorting, reputation and entry in a market for experts*, della Banca D'Italia, 2009, può essere letto in *Bollettino Adapt*, 2009, n. 36.