



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “LA SAPIENZA”
Facoltà di Scienze della Comunicazione
Cattedra di Marketing Relazionale

**STRATEGIE DI
LEGAL MARKETING**

Relatore: Prof. Castellett M.
Correlatore: Prof. Zevi A.

Laureanda
Ambra Di Tommaso

Sessione di Laurea
Aprile 2007

STRATEGIE DI LEGAL MARKETING

| | |
|--|----------------|
| Introduzione. | pag. 7 |
| | |
| 1. Nuove prospettive per la professione forense | pag. 9 |
| 1.1 Attività di marketing | 10 |
| 1.2 Decreto legge Bersani | 11 |
| 1.3 Giovani, Prospettive, Riforma delle professioni | 13 |
| 1.4 Panorama globale, Studi legali italiani e <i>Law firms</i> internazionali a confronto | 17 |
| 1.5 Primi casi di applicazione del nuovo Codice | 19 |
| | |
| 2. La pianificazione strategica..... | pag. 21 |
| 2.1 Analisi ambientale..... | 21 |
| 2.1.1 Analisi delle opportunità..... | 22 |
| 2.1.2 Analisi dei rischi | 25 |
| 2.2 Analisi Risorse/Competenze | 26 |
| 2.3 Posizionamento di mercato dello studio rispetto alla concorrenza | 27 |
| 2.3.1 La gap analysis..... | 29 |
| 2.3.2 Branding..... | 30 |
| 2.4 La formulazione del piano strategico..... | 33 |

| | |
|--|--------------------|
| 3. Sviluppo e promozione del business | pag. 41 |
| 3.1 Il target marketing | 42 |
| 3.2 Acquisire e mantenere una posizione dominante..... | 43 |
| 3.2.1 Perdere una posizione dominante acquisita sul mercato è una remota eventualità..... | 44 |
| 3.3 CRM | 45 |
| 3.4 Client data base | 47 |
| 3.5 Comunicazione e attività di promozione | 49 |
| 3.6 Rsi - Responsabilità Sociale d'Impresa | 52 |
| 3.7 Casi di successo italiani | 55 |
| 3.8 Public speaking | 58 |
| 3.9 Comunicazione ed Internet nello scenario prodotto dal decreto Bersani e nuove opportunità per i giovani | 63 |
| 4. La misurazione dell'efficacia del marketing | pag. 69 |
| 4.1 Le strategie di marketing meno efficaci | 70 |
| 4.2 Come misurare il marketing..... | 71 |
| 4.3 Le sette iniziative più efficaci | 72 |
| 4.4 I cinque ruoli nel marketing | 72 |
| Conclusioni | pag. 75 |
| Appendice: intervista W. Hulbert | pag. 77 |
| Bibliografia e sitografia. | pag. 79 |

In seguito alle trasformazioni introdotte dalle azioni di governo in materia di liberalizzazione delle professioni il concetto di marketing ha cominciato ad inserirsi all'interno del dibattito e ad acquistare una crescente popolarità. Negli studi legali italiani non esiste una cultura di marketing consolidata poiché ha iniziato a diffondersi solo di recente e le prime aperture si sono avute tra gli studi di maggiori dimensioni o di origine anglosassone. Questo ritardo è dovuto in gran parte alle restrizioni imposte dalla deontologia. Il “decreto Bersani” ha inciso profondamente su alcune norme che proteggevano il sistema forense dai meccanismi della concorrenza come i minimi tariffari ed il divieto di pubblicità ed ha condotto gli avvocati a prendere coscienza della necessità di sfruttare al meglio le proprie risorse per massimizzare la soddisfazione della clientela ed instaurare con essa un rapporto stabile e duraturo.

In cosa consiste l'attività di marketing nel settore legale?

Dopo una prima analisi delle prospettive delineatesi, la tesi cerca di rispondere a questa domanda definendo l'attività di marketing in modo articolato e coerente con le peculiarità del settore. Vengono ripercorse tutte le fasi centrali del marketing, dall'analisi del contesto di riferimento alla definizione di una strategia adeguata al perseguimento degli obiettivi prefissati.

In Italia la letteratura in materia di marketing per gli studi legali non è molto vasta, questo ha reso il mio lavoro non solo più impegnativo ma anche più stimolante (al punto di decidere

di contribuire alla diffusione dell'argomento creando un mio *blog*¹ sul tema). Una parte consistente del materiale di cui mi sono avvalsa è frutto di ricerche su siti internet, *blog* e pubblicazioni inglesi e statunitensi, e ciò ha reso necessaria un'intensa attività di traduzione e rielaborazione. Inoltre è stato essenziale il contributo di alcuni professionisti del settore con i quali ho potuto stabilire un contatto diretto: Stefano Martello e Paola Parigi², Silvia Hodges e Giulia Picchi³, Barbara Olivieri⁴, Will Hulbert⁵.

Nella trattazione dei vari argomenti una particolare attenzione è stata posta alle attività tese a sviluppare le relazioni con la clientela e con i potenziali clienti. Come noto, l'attività di avvocato si basa su un rapporto di tipo fiduciario con il proprio assistito. I rapporti interpersonali sono quindi determinanti per consolidare e comunicare la professionalità dell'avvocato. A questo concorrono le strategie di posizionamento e branding ed assume specifico rilievo la capacità di relazionarsi con i media e di individuare i canali appropriati attraverso cui comunicare con il proprio target, secondo il vecchio motto dei comunicatori americani:

“Fare bene e farlo sapere”.

¹ <http://www.marketinglegale.blogspot.com>.

² Martello S. e P. Parigi sono autori del testo *Organizzazione e Marketing dello Studio Legale*, Il Sole 24 Ore., Milano, 2005. P. Parigi è l'organizzatrice del primo salone espositivo per le professioni legali, *Lex Expo*. Per S. Martello vedi parr.1.3 e 3.9

³ Hodges S. e Picchi G. sono autrici del testo *Strumenti e casi di marketing per avvocati*, Utet, Torino, 2007. S. Hodges è anche la fondatrice di Legal Marketing Italia, l'associazione italiana per i professionisti del legal marketing.

⁴ Barbara Olivieri è Responsabile marketing di uno dei più illustri studi legali italiani Gianni Origoni, Grippo & Partners.

⁵ Will Hulbert è Responsabile marketing per Londra della multinazionale del diritto MBRM; intervista a pag.77.

Capitolo 1

Nuove prospettive per la professione forense

“Il cliente può scegliere qualsiasi colore purché sia il nero”.

Memorabile dichiarazione di Henry Ford in riferimento alla Ford T, vettura simbolo della prima modernizzazione di massa, è passata alla storia come affermazione della supremazia del prodotto e delle esigenze della produzione sulla domanda del mercato.

Questo modello che vedeva la possibilità di offrire uno stesso servizio standard ad ogni tipo di cliente, indipendentemente dalle specifiche esigenze manifestate, rappresenta però un tipo di approccio poco applicabile all'interno dei servizi professionali. Gli attuali trend di mercato vedono infatti, clienti sempre più selettivi a fronte di una sorprendente crescita nell'offerta di servizi che offre maggiori possibilità di scelta.

Quello dei servizi professionali è un settore maturo e si è preso coscienza della necessità di sviluppare una visione strategica che permetta di differenziarsi ed acquisire un vantaggio sui rispettivi concorrenti.

L'obiettivo di occupare una posizione di leadership nel mercato di riferimento ha indotto molti manager ad adottare un **approccio orientato al marketing**. Ciò significa perseguire gli obiettivi di business seguendo questo concetto di fondo: *“il compito principale di un'organizzazione consiste*

nell'individuare le esigenze e i desideri dei potenziali clienti e nel soddisfarli tramite la progettazione, la comunicazione, la determinazione del prezzo e la distribuzione di offerte appropriate e competitive.” (Kotler)

1.1 Attività di marketing

E' importante riuscire a riconoscere che il marketing di per sé non è un punto di arrivo. Non contiene nulla di intrinseco che sia buono oppure utile. Il marketing è un mezzo di supporto alle organizzazioni per raggiungere obiettivi di business. Il tipo e l'intensità di impiego di soluzioni di marketing dipende da ciò che si vuole ottenere.

L'attività di marketing all'interno dei servizi legali può essere suddivisa in differenti categorie⁶:

- **Supporto allo sviluppo del business:** supporto e training per coloro i quali all'interno dell'organizzazione sono coinvolti nel processo di vendita o di relazione con il cliente, o con altri pubblici influenti in senso lato (*stakeholder*) compresi i media; analisi della clientela per individuare clienti chiave e predisporre trattamenti specifici di fidelizzazione; attività di CRM, quindi organizzazione del *client database* da cui estrarre statistiche ed informazioni strategiche per individuare nuove opportunità di business, avanzare previsioni di vendita e ipotesi di *cross selling*; attività di *benchmark* ovvero, identificazione ed eventuale applicazione delle strategie vincenti (*best*

⁶ Lambreth, S.R., and Loder, W.L., "How to Get Past Basic Promotion", pubblicato nel New York Law Journal, 9 March 1999.

practice) usate dai *competitor* che hanno ottenuto una posizione leader nel mercato.

- **Comunicazione/Promozione:** quindi seminari, relazioni pubbliche, creazione di network con associazioni operanti nell'ambito di riferimento, website, newsletter, comunicazione interna, differenziazione dalla concorrenza.
- **Sviluppo dei servizi:** ricerche sui trend; individuazione dei bisogni dei clienti attraverso interviste, sondaggi; implementazione di servizi o pacchetti di servizi progettati per incontrare specifiche esigenze.
- **Valutazione del servizio fornito:** misurazione della soddisfazione dei clienti; sviluppo di soluzioni per il miglioramento servizi; valorizzazione delle relazioni con il cliente.

1.2 Decreto Legge Bersani

In Italia il rilancio economico e sociale, la manovra bis e il contenimento della spesa pubblica, le disposizioni in materia di entrate e di contrasto all'evasione fiscale sono stati gli ambiti di intervento del c.d. "pacchetto Bersani" sulle liberalizzazioni approvato con il decreto-legge n. 223 del 4 luglio 2006 e definitivamente convertito dalla Legge n. 248 del 4 agosto 2006.

Con la seduta del 14 dicembre 2006 il Consiglio nazionale forense ha messo in linea il codice deontologico con il decreto Bersani.

La legge 248, in sostanza, ha eliminato i vincoli tariffari minimi, ha ammesso la pubblicità, ha dato il via libera alla possibilità di costituire società multidisciplinari, ovvero

composte da professionisti di diverse materie (commercialisti, avvocati, ingegneri...) **ed abolito il divieto di patto di quota lite** con il quale si lega il compenso del professionista al risultato raggiunto (prassi già diffusa nella maggior parte dei Paesi europei e negli Stati Uniti d'America).

Queste sono le principali misure del provvedimento per quanto concerne i **professionisti** e la professione forense in particolare.

Di seguito è riportato l'articolo 2 comma 1 del d.l. Bersani riguardante le modifiche di maggior rilievo⁷.

Art. 2.

Disposizioni urgenti per la tutela della concorrenza nel settore dei servizi professionali

1. In conformità al principio comunitario di libera concorrenza ed a quello di libertà di circolazione delle persone e dei servizi, nonché al fine di assicurare agli utenti un'effettiva facoltà di scelta nell'esercizio dei propri diritti e di comparazione delle prestazioni offerte sul mercato, dalla data di entrata in vigore del presente decreto **sono abrogate le disposizioni legislative e regolamentari che prevedono** con riferimento alle attività libero professionali e intellettuali:
 - a) **l'obbligatorietà di tariffe fisse** o minime ovvero il divieto di pattuire compensi parametrati al raggiungimento degli obiettivi perseguiti;
 - b) **il divieto, anche parziale, di svolgere pubblicità**

⁷http://www.altalex.com/index.php?azione=Nuovo_documento&idnot=34368

informativa circa i titoli e le specializzazioni professionali, le caratteristiche del servizio offerto, nonché il prezzo e i costi complessivi delle prestazioni secondo criteri di trasparenza e veridicità del messaggio il cui rispetto è verificato dall'ordine;

c) il divieto di fornire all'utenza servizi professionali di tipo interdisciplinare da parte di società di persone o associazioni tra professionisti, fermo restando che l'oggetto sociale relativo all'attività libero-professionale deve essere esclusivo, che il medesimo professionista non può partecipare a più di una società e che la specifica prestazione deve essere resa da uno o più soci professionisti previamente indicati, sotto la propria personale responsabilità.

1.3 Giovani, Prospettive, Riforma delle professioni

Qualche tempo fa ho avuto una conversazione molto interessante con **Stefano Martello**⁸, giornalista esperto di Comunicazione pubblica e politica, sul tema della liberalizzazione delle professioni. Si rifletteva in particolare delle nuove prospettive per gli avvocati più giovani che spesso devono faticare non poco per affermarsi a livello professionale. Purtroppo le cifre non giocano a loro favore, si parla di circa 10.000 nuovi avvocati che ogni anno si inseriscono nel mercato legale italiano e si registrano attualmente 19.444 praticanti a livello nazionale⁹.

⁸ Stefano Martello, svolge attività pubblicistica di settore, fra gli altri con : Il Sole 24 Ore, Rivista della Guardia di Finanza, Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, Diritto&Diritti (di cui è membro del Comitato scientifico), Cyberspace and Law. Ha pubblicato, insieme a Paola Parigi, Organizzazione e marketing dello studio legale (Il Sole 24 Ore, 2005).

⁹ dati del quotidiano Italia Oggi, numero speciale "Professioni in viaggio verso il futuro" 28 sett. 2006.

Ecco alcune delle riflessioni nate dall'incontro:

Stefano: Allo stato attuale i giovani avvocati che a seguito di un percorso universitario quinquennale, due anni di praticantato per l'abilitazione alla professione e il superamento dell'esame di stato, nel migliore dei casi si inseriscono nel mercato del lavoro intorno ai 27 anni.

A questo punto la prospettiva di avviare una propria attività potrebbe apparire la più seducente ma allo stesso tempo difficilmente realizzabile poiché senza una solida base da cui partire sarà improbabile che un giovane avvocato possa ritagliarsi, all'interno del proprio mercato, uno spazio di credibilità nonché di visibilità.

Fatte le dovute considerazioni, la via che più comunemente si decide di intraprendere sta nella scelta di iniziare il proprio percorso lavorativo all'interno di uno studio che abbia già costruito la propria reputazione ed una adeguata collocazione nel panorama legale.

Da quel momento inizia un periodo a tempo indeterminato durante il quale il giovane avvocato svolgerà il proprio lavoro per conto degli avvocati senior acquisendo esperienza ma spesso "restando nell'ombra".

Questa situazione presenta quale aspetto positivo quello di avere la possibilità di formarsi sotto la supervisione di avvocati esperti ma c'è di negativo che i tempi per emergere si dilatano enormemente non essendoci per il giovane avvocato la possibilità di costruirsi una propria base di clienti che lo renda autonomo.

Una simile prospettiva è quella che si delinea in un contesto nel quale non ci sono a disposizione molti strumenti per declinare

all'esterno la propria professionalità, per acquisire visibilità e differenziarsi nel panorama dei servizi legali.

Ambra: Stefano, quali sono secondo te alcune possibili soluzioni per superare queste criticità?

Stefano: Per risponderti vorrei utilizzare un esempio letterario. Scott Turow - che noi tutti conosciamo come romanziere ma che nel contempo è anche un avvocato di un grande studio legale di Chicago – ha descritto, nel suo *Harvard Facoltà di legge*, il primo anno trascorso nel celebre ateneo. Descrivendo simulazioni di processi, confronti continui con professionisti del settore legale; insomma, un percorso formativo che riusciva a coniugare il dato teorico con quello pratico. E tieni presente che si parla del 1975.

Manca nell'iter formativo italiano un essenziale momento di raccordo tra la teoria e la pratica senza il quale l'apprendimento diviene meramente nozionistico lasciando impreparato l'avvocato che si confronterà con i casi concreti solo durante il tirocinio. Inoltre l'attività legale non è solo studio della pratica, ma anche rapporto con il cliente; recarsi in Tribunale per controllare lo stato della pratica. Tutte incombenze che il giovane avvocato impara solo durante il tirocinio, mai prima. Senza contare che una ottimale conoscenza del settore legale – da attuarsi, ad esempio, con stage da effettuare dal secondo anno in poi – potrebbe aiutare la consapevolezza dello studente/futuro professionista sulla strada da intraprendere. Sembra banale, ma ne conosco molti che hanno intrapreso la carriera forense pensando ad un episodio di *Avvocati a Los Angeles* e ancora non si sono ripresi.

Le trasformazioni che stanno avvenendo nel contesto giuridico a seguito della riforma delle professioni aprono certamente nuove opportunità per gli avvocati che si apprestano ad entrare

nel settore legale ma anche nuovi rischi in generale, cui bisognerà far fronte.

Troppi cambiamenti tutti insieme sono percepiti male e realizzati male, tant'è che già sono stati ravvisati i primi comportamenti poco corretti all'interno della categoria di architetti e ingegneri in cui nelle gare di appalto si sono visti tagli sulla base d'asta fino all' 80% (*Il Mondo*, n. 6, febbraio 2007). Il risultato di queste **azioni di dumping** può compromettere sia la qualità della prestazione che l'equilibrio interno al settore di riferimento.

Personalmente sono favorevolissimo all'apertura delle professioni alla comunicazione, ma anche contrario – almeno in questo primo momento – all'abolizione delle tariffe minime; la necessità che il cliente sia sempre più informato e consapevole della propria scelta deve divenire parte integrante del concetto stesso di servizio, in qualunque settore professionale.

Nel contempo la comunicazione – per penetrare efficacemente in dei settori nuovi – deve essere fortemente regolamentata. La presenza di una normativa “debole” (che configuri quindi delle zone franche al cui interno tutto sia lecito), infatti, non causerebbe *solo* l'erogazione di un servizio parziale (quindi inefficace), ma anche la mancata legittimazione/credibilità della comunicazione sia di fronte all'utenza che ai professionisti coinvolti.

E questo – anche guardando all'esperienza della comunicazione pubblica e politica – non ce lo possiamo più permettere¹⁰.

¹⁰ Per un approfondimento dei concetti espressi si veda *ultra par.* 3.2.

1.4 Panorama globale, Studi legali italiani e *Law firms* internazionali a confronto

I più importanti studi legali anglosassoni hanno cominciato a sbarcare in Italia negli anni 90 sulla scia di una più ampia vocazione liberista della politica e con la pressione alla deregulation voluta dall'Unione europea.

In quel periodo la professione forense è stata costretta a confrontarsi per la prima volta con un vocabolario nuovo, fatto di liberalizzazione, pubblicità, società professionali, compensi liberi, *timesheet*, *managing partners*.

Tutto è iniziato nel 1994 con un'indagine conoscitiva dell'Antitrust, all'epoca guidata da Giuliano Amato. Riguardava tutte le professioni ma fu particolarmente dura da digerire soprattutto per gli avvocati. Nel provvedimento si metteva in dubbio la certificazione di qualità affidata agli ordini e si enumeravano le supposte restrizioni alla concorrenza ovvero esame d'accesso, praticantato obbligatorio, codici deontologici, tariffe.

Come se non bastasse nel '97 si assistette all'abolizione da parte della legge Bersani del divieto di costituire società professionali un vero colpo per una professione fatta quasi esclusivamente di studi individuali. Quella norma è rimasta sulla carta, ma il sasso nello stagno era stato lanciato. Senza contare la colonizzazione degli studi legali di matrice anglosassone: sigle storiche del mercato americano e inglese sbarcavano in Italia (Simmons & Simmons tra i primi nel '93, poi Freshfields, Linkaeters, Cleary Gottlieb ecc.), proponendo *matrimoni* ai più piazzati studi legali studi legali che si occupavano di diritto delle imprese. Questo, anche se oggi molti di quei matrimoni sono finiti perché poco convenienti per

i soci italiani, ha aperto la strada per le piazze professionali di Milano e Roma¹¹.

Una esperienza negativa che ha portato all'interruzione di alleanze di tipo esclusivo, è stata recentemente effettuata da Carnelutti con gli statunitensi di McDermott Will & Emery.

Alla base dei frequenti fallimenti predominano i fattori culturali ed una diversa struttura finanziaria degli studi italiani, la cui profittabilità è più legata ad aspetti personali del socio piuttosto che al nome dello studio¹².

Così commenta Stefano Valerio, Socio dello studio D'Urso Munari Gatti: "Il problema è duplice, da un lato il socio italiano è abituato ad ampi margini di libertà, mentre quando si trova con gli stranieri occorre richiedere autorizzazioni e rispettare maggiori formalità. Dall'altro i clienti italiani non gradiscono regole di tariffazione rigida, né l'eccessiva specializzazione che negli studi stranieri li costringe spesso a cambiare interlocutore".

Da altre esperienze soddisfacenti si possono invece trarre le linee guida per delle collaborazioni che generino un reale valore aggiunto per i partner coinvolti. In primis sarà necessario lavorare alla graduale costruzione di basi solide attraverso lo sviluppo di una presenza costante nel tessuto socio-economico-politico ed oggi anche mediatico italiano. Solo così il riconoscimento di autorevolezza sarà un dato acquisito che darà allo studio la possibilità di gestire la rete di rapporti transfrontaliera mantenendo una certa indipendenza, considerati gli svantaggi legati ad alleanze esclusive. I network internazionali che nascono da una consolidata stima reciproca, poggiano su relazioni poco formalizzate ma molto solide visto

¹¹ Morelli C., *La Professione scopre l'Europa*, Italia Oggi, numero speciale "Professioni in viaggio verso il futuro" 28 sett. 2006.

¹² Bernini S., *Alleanze internazionali: opportunità o vincolo?*, Top Legal, n.6, 2006.

che vivono di fattori personali. L'obiettivo primario è la soddisfazione del cliente. Si parla in questi casi di relazioni aperte, in cui la mancanza di una definizione contrattuale non rende la collaborazione aleatoria in quanto a cementarla intervengono rapporti di fiducia e consuetudine.

La chiave di volta per la sostenibilità della scelta independentista è dunque proprio la reciprocità ed una cosciente attività di marketing e di coltivazione di rapporti.

1.5 Primi casi di applicazione del nuovo Codice

Gli studi legali che hanno mosso i primi passi sull'onda delle liberalizzazioni non sono stati decisamente i pochi grandi studi legali d'affari che non hanno bisogno di ulteriori esposizioni medianiche per affermare la loro leadership di mercato già ampiamente riconosciuta. Ad adottare le prime iniziative di marketing sono stati piuttosto gli studi legali più piccoli che prevalentemente si occupano di questioni di condominio, recupero auto, recupero crediti, separazioni e divorzi. Tra i pionieri, a Milano, c'è **Gianluca Meterangelo**, a capo di uno studio con cinque legali che si occupano un po' di tutto, dal civile al penale. Meterangelo, a metà gennaio 2007, **ha fatto pubblicare sul quotidiano gratuito *Metro* un'inserzione in cui ha indicato i servizi offerti e un indirizzo Internet**. C'è scritto : "Trasparenza, professionalità e adeguatezza, ricercando sempre soluzioni che garantiscano il miglior risultato ad un equo prezzo". Ha funzionato? "In 20 giorni abbiamo ricevuto 20 contatti", dice Meterangelo, "di cui 4 sono diventati clienti. In effetti mi aspettavo di più". Ma l'avvocato non intende demordere. "Farò un'inserzione anche su *Leggo*", dice. "La free press è il mezzo migliore soprattutto per il diritto del lavoro".

A Roma invece, **Bruno Sgromo** ha fatto le cose più in grande. A fine novembre, prima che l'ordine forense modificasse il codice deontologico secondo la nuova legge, **l'avvocato ha inviato a 50.000 famiglie una lettera per presentare lo studio e proporre un incontro con la potenziale clientela. Alla lettera ha unito una card e un numero di codice per entrare nel sito internet dello studio legale e vedere le proposte di tariffe e servizi.** “Ho fatto un investimento consistente”, dice Sgromo, “e sono molto soddisfatto”. Tra dicembre e metà gennaio ha ricevuto un centinaio di visite al sito. Di queste, 30 si sono poi tradotte in avvio di cause in tribunale. Sgromo offre patti di quota lite specie nel diritto del lavoro, dove stabilisce con il cliente di essere pagato, in caso di vittoria, trattenendo il 15-20% del valore della causa. Il legale adesso vuole investire in una nuova promozione via internet¹³. Abbiamo visto due casi, ad uno è andata molto bene all'altro un po' meno. Certo, per chi sa cogliere al volo le occasioni questo può essere un momento particolarmente favorevole per portare a casa qualche nuovo cliente. Ma siamo ancora all'inizio e ritengo molto probabile che questi casi non restino isolati. Cosa ci si inventerà quando scomparirà il vantaggio della novità e la saturazione renderà i potenziali clienti meno permeabili a queste offerte promozionali? Fortunatamente il marketing va oltre tutto ciò e scopriremo strada facendo che può costituire un vantaggio competitivo anche senza fare prezzi stracciati o mega cartelloni pubblicitari!

¹³ Sottocornola F., Stefanoni F., *Spot e sconti fino all'80%*, Il Mondo, 9 feb 2007.

2.1 Analisi ambientale

Per avere una buona impostazione un piano strategico di marketing dovrebbe nascere dalla profonda conoscenza del contesto in cui è calato lo studio legale. Da un'accurata analisi ambientale si possono trarre ottime indicazioni su quali sono i rischi in cui è possibile incorrere e quali le opportunità da poter cogliere¹⁴.

I principali elementi che compongono il contesto ambientale di chi fornisce servizi legali sono:

1. **l'ambiente interno:** tutti coloro che lavorano all'interno dello studio. Le opportunità offerte da quest'ambiente sono soprattutto legate ai metodi per migliorarne l'efficienza.

2. **l'ambiente pubblico:** di questo fanno parte il pubblico della stampa specializzata, gli esperti del settore, le associazioni professionali, Consiglio Nazionale Forense ed eventuali enti regolatori (es. Antitrust).

¹⁴ Cfr., Kotler P., Bloom P.N., *Marketing professional services*, Prentice-Hall Inc., 1984, pag.48.

3. **l'ambiente di mercato** ovvero i clienti, i referenti, i professionisti che collaborano dall'esterno.

4. **l'ambiente concorrenziale** di cui si parlerà per esteso nel paragrafo 2.3.

5. **il macroambiente**: costituito da fattori economici, tecnologici, politici e sociali. Esempi di tali fattori potrebbero essere l'andamento delle borse, la modifica della legislazione in una determinata materia, introduzione di nuove tecnologie ecc. Questi fattori sono prevalentemente incontrollabili ed se non si ha la facoltà di incidere su determinati processi è necessario riuscire ad adattarvisi.

Di ognuno degli ambiti di riferimento, bisognerà studiare le principali componenti seguendo quattro fasi:

1. individuare i principali elementi di cui è costituito un determinato ambiente;
2. descrivere le tendenze che prevalgono per ciascuno di essi;
3. quali gli effetti che potrebbero avere per la propria attività;
4. convertire tali effetti in specifiche opportunità o rischi.

2.1.1 *Analisi delle opportunità*

Immaginiamo che uno studio legale, in fase di analisi identifichi le seguenti opportunità:

- La modifica al Titolo quinto della Costituzione rafforza la responsabilità delle Regioni nella raccolta di finanziamenti per la progettazione di nuove infrastrutture. L'individuazione di entrate che siano

proprie dell'ente richiede ai governi regionali un'apertura ad operazioni di finanza e di conseguenza a delle specializzazioni poco consone all'attività amministrativa tradizionale. Questa situazione apre nuovi ambiti di intervento per la consulenza legale specializzata.

- Si è di fronte alla possibilità di accettare una proposta di incorporazione avanzata da un'importante studio internazionale
- oppure a fronte di una riscontrata scarsa attenzione delle imprese per la tutela di marchi e brevetti si potrebbe valutare l'eventualità di entrare nel mercato ancora piccolo, ma con grandi potenzialità di crescita, rappresentato dalla gestione dell' IP (*intellectual property*).

Una volta elaborato un elenco delle occasioni offerte allo studio da determinate circostanze, andranno fatte le dovute distinzioni sulla base degli aspetti in relazione ai quali si pensa di avere un certo vantaggio concorrenziale.

Non tutte le opportunità saranno ugualmente interessanti e andranno valutate servendosi di due parametri:

- 1) la potenziale attrattiva, misurata in base ai benefici attesi
- 2) le probabilità di successo, misurata in base alle competenze ed alle capacità dello studio di dotarsi dei requisiti necessari per riuscire a sfruttare l'occasione che si è proposta

A questo punto sarebbe utile avvalersi di un supporto grafico attraverso il quale organizzare le opportunità individuate sulla

base delle due variabili: probabilità di successo e potenziale attrattiva.

| | | Probabilità di successo | |
|-----------------------|-------|-------------------------|-------|
| | | Alta | Bassa |
| Potenziale attrattiva | Alta | 1 | 3 |
| | Bassa | 2 | 4 |

Fig.1. La matrice delle opportunità¹⁵

Fatte le dovute constatazioni ci si potrebbe rendere conto che la prima opportunità è meno allettante di ciò che poteva apparire. A fronte di uno studio più attento si potrebbe riscontrare nel settore una concorrenza superiore dell'atteso, magari dovuta alla consolidata presenza sul territorio di studi specializzati nella tutela dell'*intellectual property*. Tale proposta si andrebbe quindi a collocare nel quadrante numero 4 della matrice, corrispondente ad una possibilità caratterizzata da bassa attrattiva e bassa potenzialità di successo, in quanto rappresenta un mercato poco attraente sia per le ridotte possibilità di emergere sia per la mancanza delle competenze necessarie all'interno dello studio.

Al contrario per quanto concerne l'opportunità di ottenere mandati dalle regioni si potrebbe valutare come fattore di vantaggio i buoni rapporti instaurati negli anni con le pubbliche amministrazioni. E' infatti lecito credere che dovendo fare i conti con un budget ridotto, le P.A. preferiscano degli esperti e fidati amministrativisti del capoluogo, dai costi più contenuti rispetto alle law firm specializzate. Questo comporterà per lo

¹⁵ Fonte: Kotler P., *op. cit.*, pag.52.

studio la necessità di acquisire poco per volta il *know how* necessario per adeguare la propria offerta di servizi. Andremo a collocare questa opportunità nel quadrante numero uno, in quanto presenta una alta probabilità di successo, viste le considerazioni appena espresse, nonché una potenziale attrattiva molto alta per il ritorno in termini di utili.

L'occasione di accettare una proposta di incorporazione da parte di uno studio straniero potrebbe invece posizionarsi in un quadrante intermedio essendo un traguardo raggiungibile ma non eccessivamente attraente riservando da un lato l'allettante possibilità di entrare in un circuito internazionale ma dall'altro comportando dei forti vincoli nonché la rinuncia alla propria indipendenza.

Saranno ovviamente le opportunità collocate nel quadrante 1 ad andare prese in seria considerazione, potranno essere trascurate quelle meno attraenti del quadrante 4, mentre andrebbero tenute presenti anche se non richiedono alcun progetto specifico quelle dei restanti quadranti.

2.1.2 L'analisi dei rischi

A questo punto lo studio avrà iniziato a valutare il percorso da intraprendere per sviluppare il proprio business ma non bisogna sottovalutare un'analisi accurata dei rischi in cui si potrebbe incorrere e che potrebbero minare la realizzazione dei propri progetti.

Per l'analisi dei rischi è possibile seguire lo stesso procedimento utilizzato per le opportunità.

Si dovranno elencare tutte le tendenze sfavorevoli e gli elementi di disturbo riscontrabili nell'ambiente e valutarli in base a due variabili:

- 1) la potenziale gravità, misurata in funzione alle ripercussioni che si avrebbero
- 2) la probabilità che si verifichi

Il grafico che verrà portato a supporto sarà lo stesso e basterà sostituire alla potenziale attrattiva, la potenziale gravità ed alla possibilità di successo quella che si verifichi la minaccia.

2.2 Analisi Risorse/Competenze

Nel considerare le opportunità che si presentano uno studio legale dovrebbe in genere evitare quelle per cui le risorse sono scarse o inadeguate¹⁶. Se si pensa di impegnarsi più attivamente nel settore del diritto tributario ma non si hanno abbastanza dipendenti con buone basi di contabilità o esperienza in campo fiscale, sarebbe meglio rinunciare al progetto. Tuttavia andrebbe valutata l'eventualità di acquisire personale esperto o alternativamente, delle alleanze in *joint venture* con altri studi.

Per meglio valutare quali siano le opportunità più interessanti, qualsiasi organizzazione dovrebbe considerare attentamente le proprie competenze specifiche. *Le competenze specifiche sono quelle risorse e capacità che un'organizzazione possiede in grado particolarmente elevato.* Se in uno studio legale vi sono due professionisti che hanno acquisito fama ed esperienza nella trattazione delle grandi cause per negligenza, lo studio potrebbe prendere in considerazione l'opportunità di espandersi in questo settore. Si scoprirà che è molto più facile partire dai punti di forza già acquisiti.

¹⁶ Cfr. Kotler P., *op. cit.*, pag. 54.

Talvolta, tuttavia, una competenza specifica può non essere sufficiente, nel caso in cui i principali concorrenti possiedano quella stessa competenza. Pertanto vanno considerati con estrema attenzione i punti di forza nei quali si possiede un *vantaggio differenziale* (ovvero si possono offrire prestazioni migliori rispetto alla concorrenza).

Nel valutare i propri punti di forza e le proprie debolezze, uno studio legale non dovrebbe affidarsi alle proprie intuizioni, bensì varcare i propri confini e realizzare uno studio di immagine per capire in che modo essa viene percepita dai gruppi più importanti che costituiscono il suo pubblico.

Accade spesso che gli studi di immagine forniscano ai manager delle organizzazioni ragguagli su punti di forza e debolezze che altrimenti non verrebbero presi in considerazione.

Parleremo dell'argomento in modo più approfondito nei paragrafi che seguono.

2.3 Posizionamento di mercato dello studio rispetto alla concorrenza

Il posizionamento di uno studio legale è un indice che consente di individuare il *punto* all'interno del proprio mercato di riferimento, in cui si è collocati, in relazione ai concorrenti più prossimi ed alla clientela attiva e potenziale a cui ci rivolge.

Il posizionamento è molto utile in quanto contribuisce in misura determinante ad identificare le eventuali esigenze dello studio in termini di investimenti, politiche di pricing, esigenze formative, trattamento dei collaboratori e/o soluzioni di marketing e promozione per migliorare la propria visibilità.

Le caratteristiche attraverso cui definire l'identità di uno studio legale e gli ambiti da cui partire per effettuare un confronto con gli altri studi sono i seguenti: i prezzi, la specializzazione, la preparazione e formazione del personale, la dimensione della struttura, la collocazione geografica e la clientela ideale di riferimento¹⁷.

Una volta individuato il mercato di riferimento, attraverso le caratteristiche citate, si potrà avere una comprensione più immediata della posizione occupata dallo studio, utilizzando un semplice grafico (Fig.2) formato da due assi cartesiani: da un lato avremo la **dimensione attuale dello studio** (numero di soci, collaboratori e staff), dall'altro, **la qualità percepita**, che sarà stata individuata con degli studi ad hoc condotti sulla clientela di riferimento (aziende piccole, medie, grandi, clienti privati, enti ecc.).

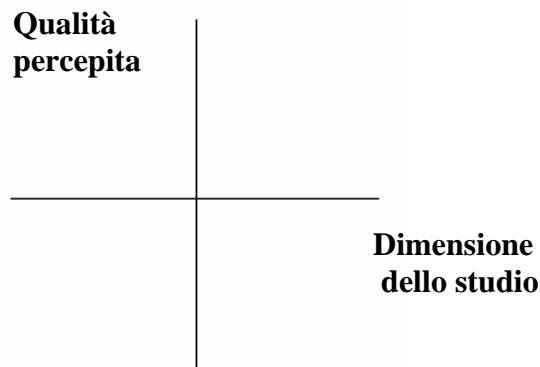


Fig.2

¹⁷ Clancy K.J., Krieg, Marketing scientifico P.C., Egea, Milano, 2002.

Bisognerà procedere poi a disegnare i punti rappresentati dai *competitor*.

Il piano così sarà diviso in fasce e dalla presenza di più o meno punti (altri studi) nella nostra fascia si comprenderà se ci si sta muovendo in un mercato più o meno competitivo, se si può aspirare ad una fascia superiore, oppure se converrà scendere nella fascia inferiore, meno affollata e quindi più remunerativa.

Questa analisi offre l'immediato vantaggio di visualizzare la propria posizione e dare un nome ed un cognome ai propri "avversari". Tutta la pianificazione sarà semplificata da questa presa di coscienza.

2.3.1 La gap analysis

Per compiere quel salto nel posizionamento di cui si parlava poc'anzi, bisognerà concentrarsi sugli effettivi bisogni dello studio, l'analisi dei gap consente di visualizzare i punti scoperti e di stabilire se quei punti sono o non sono strategici a tal fine¹⁸.

Anche in questo caso ci avvarremo di uno strumento grafico, una griglia le cui colonne saranno costituite dalle diverse aree di specializzazione coperte dallo studio e da quelle affini (tipiche del mercato di riferimento) e le righe, dagli avvocati dello studio.

Ad ogni punto di corrispondenza tra un nome e un'area basterà tracciare una crocetta.

La griglia consentirà di visualizzare immediatamente dove le crocette si sovrappongono (molti avvocati coprono la stessa

¹⁸ Parigi P., Martello S., *Organizzazione e Marketing dello Studio Legale*, Il Sole 24 Ore., Milano, 2005, pag.79.

area di specializzazione) e dove invece le crocette mancano del tutto.

Se quelle aree in cui lo studio non è in grado di offrire servizi sono considerate strategiche, si dovrà includere nelle riflessioni di pianificazione, un investimento per riuscire a coprirle, ad esempio reclutando uno specialista o formando ad hoc un giovane avvocato per ricoprirle nell'arco del prossimo triennio.

L'esito di tale analisi ed in generale di tutti quegli studi che supportano le decisioni nella scelta delle linee guida da seguire, andrebbe redatto in forma scritta ed entrare a far parte del *marketing plan* come obiettivo da raggiungere per sviluppare la propria attività.

2.3.2 Branding

Brand significa marchio. Spesso il termine *branding* è usato semplicisticamente per indicare la comunicazione pubblica che un'azienda fa di se stessa ed il modo in cui viene presentata oppure viene inteso come il processo attraverso il quale vengono trasmesse determinate caratteristiche con le quali l'azienda ha interesse ad essere associata.

Questi approcci sono influenzati dai più comuni assunti sui quali si basa la pubblicità e possono indurre all'erronea interpretazione secondo cui la presentazione o la forma hanno priorità sulla sostanza. Un responsabile marketing che utilizzi il concetto di *brand* in questi termini rischia di concentrarsi su questioni di secondaria importanza e di trascurare quelle davvero centrali, inoltre potrebbe alimentare nei *managing partner* delle false aspettative rispetto agli obiettivi da raggiungere.

Alcuni credono che non sia adatto ai servizi professionali, ma come per il marketing si può dire che entrambi occorrono, tutto dipende se vengono utilizzati in modo efficace.

Il brand di uno studio legale, può essere associato al concetto di **reputazione** ed è il modo in cui questo viene percepito dal proprio mercato target e più diffusamente dai vari *stakeholder*.

Quindi rinunciare alla possibilità di gestire tale processo significa non dare rilievo all'impressione che si trasmette.

Il vantaggio di un brand conosciuto sta nel fatto che i potenziali clienti sanno cosa aspettarsi e sanno che possono fidarsi¹⁹. Un vero brand rimanda ad attributi positivi e benefit e costruisce associazioni a qualcosa di positivo, stimato, rilevante.

Pensiamo all'esempio del mercato delle auto, se una persona sente nominare il marchio Ferrari, pensa probabilmente ad una macchina veloce e bella. Ferrari è una marca forte, perché focalizza tutte le sue attività su questi suoi valori, i suoi 'core values'. Se lo Studio ha svolto i compiti relativi al marketing, ha compreso fino in fondo i suoi punti di forza e di debolezza e si concentra sui punti forti. Mette questi punti di forza al centro del suo brand e vive e dimostra il suo *promise* con ciascun servizio legale, con ciascun incontro con i potenziali clienti. Così, con un po' di tempo, anche uno studio legale può creare non solo il suo posizionamento, ma un vero brand allettante.

¹⁹ Hodges S., *Tra positioning e branding*, Italia Oggi, 3 feb. 2005.

Le tre dimensioni del brand

Le differenze esistenti tra servizi professionali ed altri tipi di business comporta la necessità di trattare il branding secondo tre dimensioni²⁰.

1. Positioning. Come lo studio legale è percepito dal mercato in relazione ai competitor, in termini di competenze specifiche ed esperienza nel campo, la tipologia di clienti che vi si rivolgono ed il tipo di servizio in cui fornisce un valore aggiunto ovvero, per cosa si è famosi. Le strategie di posizionamento richiedono una accurata selezione del mercato target e di ciò in cui andranno impiegate le proprie risorse. Per questo è necessaria una decisione chiara dei vari partner cui non sempre è facile arrivare.

2. Promise. Consiste nell'abilità di trasmettere realmente i valori corrispondenti al tipo di posizionamento che ci si è prefissati; si basa tutto sul lavoro che viene effettuato dall'interno dello studio. Dipende dalle capacità e dagli atteggiamenti di chi vi lavora, dalle abitudini nel trattare le questioni di affari, portare a termine i propri incarichi, servire e relazionarsi con i clienti. Per fare tutto ciò nel modo corretto sarà necessario costruire un tipo di cultura che possa servire da guida per tutti coloro che lavorano all'interno dello studio, attraverso cui ottenere determinati standard qualitativi su tutti i livelli dell'organizzazione. Dei tre livelli del branding questo è forse il meno tangibile ma è potenzialmente quello con il maggior potere di creare una percezione favorevole da parte del cliente.

²⁰ Quinlan F., *Branding for Law Firms*, The Hildebrandt report, winter 2002.

3. Presentation. Essenzialmente lo stile dello studio, l'identità che si manifesta attraverso sia a livello estetico sia attraverso gli strumenti di comunicazione quali pubblicazioni, sito internet, promozioni, relazioni pubbliche.

Questo potrebbe sembrare il livello meno significativo del branding ma è spesso inteso erroneamente come il più importante in quanto tende ad essere il più visibile.

2.4 La formulazione del piano strategico

Nel settembre 2005 si è svolto a Francoforte il primo meeting europeo sul legal marketing cui hanno partecipato rappresentanti delle più autorevoli associazioni internazionali in materia²¹.

Una delle questioni messe in luce riguardava il tipico approccio al marketing riscontrato nelle prime fasi in cui uno studio legale decide di avviare tale attività.

In questa fase iniziale, nonostante venga assunto un responsabile marketing, non si avvertono dei cambiamenti determinanti. Il marketing assume un orientamento di tipo reattivo, difatti i *legal marketer* si vedono impegnati principalmente nella pianificazione di eventi, nella gestione del *client data base*, e nel supporto alle attività di marketing dei singoli avvocati. Questa situazione si delinea perché frequentemente non c'è tra gli avvocati una diffusa consapevolezza delle possibilità e potenzialità della disciplina e quindi ci si aspetta da chi ha il compito di occuparsene che letteralmente “faccia” marketing: operare, pianificare,

²¹ Hodges S., *State of the marketing nation. A report on European legal marketing 2005*, Managing Partner Magazine – Best Practice Series: Strategic Marketing, 1 feb. 2006.

produrre, piuttosto che prendere parte a decisioni strategiche e di pianificazione.

Il massiccio impiego in fase iniziale dei soli strumenti operativi messi a disposizione dal marketing non contribuisce ad ottenere una visione nitida dello scopo verso il quale convogliare le forze e potrebbe rivelarsi uno spreco di tempo e risorse.

Il marketing quindi è analisi della situazione e individuazione di una strategia per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo. Tale processo si concretizza nella creazione di un *piano strategico*, un momento cruciale in quanto determinerà tutte le decisioni che verranno prese in seguito. In questa fase vengono fissate le basi e stabilite le linee guida di un'organizzazione attraverso la definizione di quattro concetti²²:

- **Missione:** lo scopo fondamentale di un'organizzazione, ovvero ciò che essa tenta di realizzare.
- **Obiettivo:** sono il punto di arrivo della missione aziendale e rappresentano in concreto ciò che essa pensa di realizzare nel lungo termine.
- **Strategia:** scelta delle principali direttive che l'organizzazione dovrà seguire nel perseguimento dei propri obiettivi.
- **Portafoglio servizi:** insieme di attività che l'organizzazione porta avanti nel periodo di riferimento del piano strategico.

²² Peter P. J., Donnelly J.H., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2003, pag.11 e segg.

Kotler P., Bloom P.N., *Marketing professional services*, Prentice-Hall Inc., 1984, pagg.55-59.

Missione

In genere, la missione di un'organizzazione è chiara nel momento in cui la sua attività ha inizio.

Nel corso del tempo, tuttavia, la missione può perdere nitidezza, mano a mano che l'organizzazione cresce sviluppando nuovi servizi e conquistando nuovi mercati.

In altri casi, la missione potrebbe essere sempre chiara, ma alcune persone potrebbero aver perso interesse nei suoi confronti, oppure la missione potrebbe non essere più adeguata alle nuove condizioni ambientali.

Per tutto ciò, dunque, ogni organizzazione dovrebbe di tanto in tanto riconsiderare la propria missione e riflette sul "campo di attività" nel quale vuole operare. Uno studio legale deve stabilire se occuparsi di diritto societario, di cause intentate per negligenza o per lesioni personali, di diritto matrimoniale e così via.

La scelta di una missione è un momento di importanza cruciale, poiché questa scelta determinerà ogni sua azione futura.

Per meglio chiarire quale sia la loro missione, un numero crescente di organizzazioni, ricorre alla redazione di dichiarazioni formali. Una dichiarazione ben elaborata sulla missione di uno studio legale accomuna tutti i suoi membri nella sensazione di avere uno scopo, un indirizzo, un significato e un compimento. La dichiarazione funziona come una mano invisibile in grado di indurre persone lontane l'una dall'altra a lavorare indipendentemente (e tuttavia insieme) per il raggiungimento dei traguardi dell'organizzazione di cui fanno parte.

La dichiarazione dovrebbe restare valida per molti anni, senza dover essere modificata e adattata a mutamenti ambientali o a nuove opportunità che non abbiano alcun collegamento con la missione che lo studio si è prefissato.

Obiettivi

La missione quindi ci indica “da dove” l’organizzazione proviene, piuttosto che dove essa sta andando. La missione chiarisce ciò che si intende fare in generale ma non gli obiettivi e i traguardi specifici che si cercherà di raggiungere prossimamente. Ogni organizzazione dovrebbe definire degli obiettivi di massima per il futuro, distinti ma coerenti con la missione dichiarata.

“Senza obiettivi, tutto ciò che si fa o si ottiene può essere considerato accettabile: non vi è alcun criterio di pianificazione o di controllo.”(Kotler P.)

Va tenuto presente che la concezione degli obiettivi potrebbe variare, all’interno di una medesima organizzazione, da persona a persona o da gruppo a gruppo. Ad esempio, per uno dei soci di uno studio legale l’obiettivo primario potrebbe consistere nell’accrescere il numero dei clienti serviti dallo studio. Un altro socio potrebbe attribuire maggiore importanza all’incremento dei servizi forniti agli attuali clienti e degli utili ricavati da essi. Per un terzo socio, infine, l’obiettivo primario potrebbero consistere nell’espansione degli utili ottenuti nell’attività di consulenza legale alle aziende.

Nessuno studio potrà perseguire contemporaneamente tutti questi obiettivi, per i limiti posti dal suo bilancio e per l’incompatibilità reciproca di alcuni di essi.

Per individuare gli obiettivi attuali di un'organizzazione è dunque necessario domandare il parere di diversi individui o gruppi in merito agli obiettivi dell'azienda e ai loro obiettivi personali, e successivamente tentare di mettere insieme i dati che ne risultano.

In teoria il managing partner di uno studio legale potrebbe unilateralmente stabilire gli obiettivi dello studio per il decennio successivo, o per un periodo ancora più lungo. Sempre più spesso, tuttavia, i dirigenti riconoscono l'utilità di coinvolgere altre persone nel processo di individuazione degli obiettivi. I loro suggerimenti potrebbero essere non soltanto validi ma più facilmente accettabili e sostenibili, proprio perché queste persone hanno partecipato al processo di formulazione degli obiettivi.

L'obiettivo principale può inoltre cambiare di anno in anno, a seconda di quelli che, a giudizio dei responsabili, sono i problemi più importanti da risolvere in quel periodo.

Traguardi. Gli obiettivi prescelti andrebbero quindi riformulati in termini operativi e misurabili, ossia convertiti in traguardi.

L'obiettivo "aumento degli utili" dovrebbe essere trasformato in un traguardo specifico. Ad esempio "otto per cento di aumento delle ore fatturabili ogni anno e tredici per cento di incremento annuo degli utili".

La formulazione di un traguardo esplicito consente di concentrarsi sulla pianificazione, la programmazione e il controllo degli aspetti connessi al raggiungimento di quell'obiettivo. Ci si domanda insomma se un aumento dell'otto per cento delle ore fatturabili sia possibile, quali strategie si debbano attuare, quali siano le risorse necessarie, quali attività vadano svolte, a chi vada affidata la responsabilità. Al

momento di decidere sull'adozione di un traguardo proposto, tutti questi interrogativi cruciali devono trovare una risposta. Generalmente, le organizzazioni valutano contemporaneamente un certo numero di traguardi potenziali e ne esaminano la coerenza.

La formulazione delle strategie

Una volta individuati i propri obiettivi, lo studio sa dunque quale direzione prendere. Il problema, a questo punto è stabilire quale sia il modo migliore per raggiungere la meta. Per questo è necessaria una strategia, vale a dire un “progetto di massima” finalizzato al raggiungimento degli obiettivi definiti.

La formulazione di una strategia comporta la scelta degli indirizzi da seguire per la realizzazione degli obiettivi e l'assegnazione delle risorse a supporto dei programmi stabiliti.

La strategia non va confusa con le tattiche, che sono le attività studiate di conseguenza per permettere di completare i singoli “passi” lungo il suo “cammino strategico”.

Strategie e obiettivi sono in stretta interazione reciproca: i responsabili della pianificazione devono quindi passare dagli uni agli altri, e viceversa, in modo da determinare una serie di traguardi realistici e di strategie attuabili.

Nella ricerca di una strategia organizzativa di base si dovrebbe procedere lungo due fasi. In primo luogo, essa dovrebbe sviluppare una strategia per il portafoglio servizi ovvero decidere come comportarsi in relazione a ciascuno dei principali servizi che essa offre attualmente. Successivamente, si dovrebbe sviluppare una strategia di espansione dei servizi e dei mercati, cioè stabilire di quali nuovi servizi e nuovi mercati occuparsi.

La strategia per il portafoglio servizi

Uno studio legale come la maggior parte delle organizzazioni di servizi professionali può offrire molteplici servizi. La struttura dello studio può comprendere un gruppo di professionisti generici, ciascuno dei quali fornisce vari servizi, oppure un gruppo di professionisti specializzati che assistono e integrano reciprocamente il loro lavoro fornendo servizi differenti ma correlati. Indipendentemente dalla struttura però, i vari servizi offerti avranno importanza diversa e contribuiranno senza dubbio in misura diversa al coronamento della sua missione. Sarebbe dunque opportuno effettuare periodicamente una valutazione del portafoglio servizi (proprio come si farebbe per un portafoglio titoli), per poter decidere del futuro dei vari servizi.

Il primo passo per la valutazione del portafoglio servizi consiste nell'individuare i principali settori di attività, programmi o servizi dell'organizzazione.

A questo punto ogni studio legale dovrebbe stabilire a quali servizi dare maggior risalto, quali conservare a livello attuale, quali ridurre gradualmente e quali abbandonare. In linea di principio, le risorse non andrebbero distribuite equamente tra tutti i servizi bensì in funzione dell' "attrattiva" di ciascun servizio.

Capitolo 3

Sviluppo e promozione del business

“Diventa uno dei migliori tre o esci da quel mercato”

Peter Drucker²³

Questa potrebbe essere ritenuta un'affermazione abbastanza forte ed essere vista con un certo scetticismo ma se interpretata nel modo corretto può svelare un principio nel quale risiede una logica disarmante.

Riflettiamo sul seguente dato. Se verosimilmente il 70% del lavoro più remunerativo va alle tre o quattro organizzazioni che dominano un certo mercato, “perché mai un'organizzazione guidata dalla razionalità dovrebbe aspirare ad essere quinta o sesta ed adoperarsi per divenirlo?”

Molti decidono di competere con la propria attività, in mercati nei quali è virtualmente impossibile raggiungere una posizione di leadership. La soluzione risiede nell'abilità dell'organizzazione di scegliere il mercato in cui vorrebbe competere

Una delle funzioni del marketing consiste per l'appunto nella valutazione ed identificazione di tale mercato e passa attraverso

²³ Teorico di fama internazionale, tra i maggiori esperti di management

varie fasi che vanno sotto il nome di *segmentazione, targeting e posizionamento*

3.1 Il target marketing

Chi utilizza il *target marketing* non cerca di fare “tutto per tutti”, ma tenta di posizionare la sua offerta in modo da attirare un segmento di mercato ben definito, lasciando ad altri il compito di servire le persone che non rientrano nel suo segmento mirato²⁴.

Il target marketing ha numerosi vantaggi rispetto all’approccio di marketing che tenta di attirare tutti i clienti con un solo servizio (marketing di massa).

Inoltre aiuta le organizzazioni ad identificare meglio le opportunità di business suggerendo soluzioni per sviluppare i servizi più adatti al singolo segmento di mercato adattando tariffe, canali di distribuzione e attività promozionali allo scopo di raggiungere in modo efficace il mercato prescelto. Invece di espandere il loro sforzo di marketing a 360° possono mirarlo sui clienti che hanno maggiore interesse all’acquisto.

Il target marketing richiede **tre tappe fondamentali**:

La prima è la **segmentazione del mercato**, cioè la divisione del mercato in gruppi distinti di clienti che possono richiedere servizi differenti o un particolare mix di soluzioni. L’organizzazione identifica differenti modi di segmentare il mercato, sviluppa i profili dei segmenti risultanti e valuta l’attrattiva di ciascun segmento.

²⁴ Cfr. Kotler P. op. cit., pag. 107

Il secondo passo è la **definizione di un mercato target**, cioè la valutazione e selezione di uno o più segmenti di mercato da servire.

La terza tappa è il **posizionamento sul mercato**, ossia la formulazione di un posizionamento competitivo del servizio.

Questo processo è molto più complicato di quanto potrebbe apparire ad esempio la segmentazione non segue un metodo unico: l'organizzazione prima di trovare la prospettiva più significativa da cui considerare la struttura del mercato dovrà provare diversi criteri o variabili presi da soli o in combinazione, per creare delle categorie di clienti.

I criteri più utilizzati sono:

- **posizione geografica**
- **caratteristiche demografiche:** per quanto riguarda le organizzazioni potrebbe essere rilevante il settore di attività più diffuso e stadio di sviluppo, quindi fase di crescita, maturità, declino. Per quanto riguarda gli individui occupazione, reddito, istruzione ecc.
- **caratteristiche psicografiche:** es. lo stile di vita
- **caratteristiche comportamentali rispetto al tipo di servizio:** atteggiamento rispetto al servizio, tasso di informazione sul servizio e di utilizzazione

3.2 Acquisire e mantenere una posizione dominante

Se un'organizzazione riesce a conquistare una posizione privilegiata anche in una piccola nicchia di mercato, ottiene comunque un notevole vantaggio.

La percezione del primato in una certa attività ha un effetto interessante su come un'organizzazione è vista all'interno del proprio mercato.

Se un'organizzazione risulta dominante in un'area di attività, verrà vista come una *boutique* - organizzazione altamente specializzata in quel particolare settore, nonostante abbia molte altre attività in cui possiede competenze consolidate.

Al contrario, nel momento in cui si riuscisse a diventare **leader di mercato in due o più aree**, si avrebbe un effetto di benefico contagio per tutti gli ambiti di attività ricoperti. La sensazione che l'organizzazione fornisca servizi di qualità superiore rispetto alla concorrenza si estenderebbe anche al resto delle attività di cui si occupa nonostante ciò potrebbe non corrispondere alla realtà. In altri termini, **si avrebbe una situazione in cui paradossalmente, anche quelle aree in cui non si possiedono delle valide competenze verrebbero considerate in un'ottica di eccellenza**²⁵.

Il concetto è che l'area nella quale si ottiene una posizione di leadership porta con sé un valore aggiunto per l'intera organizzazione.

3.2.1 Perdere una posizione dominante acquisita sul mercato è una remota eventualità

Questo è un'altro aspetto molto interessante relativo a al concetto che abbiamo appena espresso. Una volta che un'organizzazione abbia consolidato la reputazione come attore leader in un certo mercato, tale reputazione l'accompagnerà per molto tempo.

²⁵ Wesemann H.E., *Creating Dominance: Strategies for Law Firms*, Authorhouse, 2005

E' difficile raggiungere una posizione dominante e nonostante questo sembri poco credibile, è ancora più difficile perderla.

Uno dei fattori che contribuiranno a mantenere la situazione inalterata sta nel fatto che non esistono ancora metodi inequivocabili e condivisi per misurare le dimensioni della quota di mercato dei servizi professionali. Difatti un'organizzazione che anche fosse entrata in una fase di declino potrà continuare a giovare ancora a lungo dei benefici apportati dalla reputazione che ha costruito nel tempo, senza che nessun dato statistico possa dimostrare il contrario.

Essere leader in una qualsiasi cosa è meglio di essere leader in niente.

Per questo uno dei maggiori sforzi dell'attività di marketing continua a concentrarsi sulla costruzione di un posizionamento competitivo all'interno del mercato.

3.3 CRM

Gestione delle relazioni con la clientela attraverso le tecnologie informatiche

Clienti fedeli e abituali possono rappresentare un significativo vantaggio competitivo per uno studio legale in molti modi. I clienti veramente fedeli costituiscono una fetta di mercato inattaccabile dalla concorrenza.

In precedenza il cliente era abituato a tollerare una scarsa attenzione alla cura delle relazioni (CRM) da parte del professionista che lo assisteva essendo vincolato essenzialmente da due fattori, la qualità della prestazione e la vicinanza geografica. Questi vantaggi competitivi sono stati

erosi dalla sorprendente crescita avvenuta nell'offerta di servizi professionali. La riduzione dei vantaggi del servizio offerto ha reso la relazione con la clientela il nuovo elemento strategico.

Inoltre con la crescita dell'attività diventa impossibile per un individuo conoscere e gestire personalmente le relazioni con tutti i propri clienti di prestigio.

Un sistema di CRM garantisce che tutti i componenti di un'organizzazione che possono intervenire nei contatti con la clientela abbiano le informazioni giuste sul cliente, sul suo valore e sulle sue necessità e dispongano degli strumenti per garantirgli un'esperienza positiva.

Un buon CRM riesce a creare inoltre un vantaggio competitivo per l'intera organizzazione che va a sommarsi a quello del singolo professionista che ne fa parte²⁶.

Brent Frei, presidente di un'importante società di soluzioni informatiche centrate sul consumatore, porta ad esempio dimostrativo la relazione con la clientela nell'edilizia abitativa. "Un architetto che fornisce un servizio di alto livello si porrà al di sopra degli altri. Il livello di soddisfazione raggiunto dal cliente genererà un numero sostanzialmente superiore di contatti rispetto ai suoi concorrenti. Tuttavia questa serie di nuovi contatti riguarderà il singolo architetto, che raggiungerà presto la saturazione nel numero di clienti. Se però quel livello di servizio e di soddisfazione può venire esteso a tutta la sua azienda e il cliente sente che tutta l'azienda sta lavorando per lui, allora la relazione si trasforma da personale ad aziendale e, a quel punto l'impresa otterrà i contatti anche se il singolo architetto non è disponibile." e successivamente si chiede: "Siete mai stati in una ditta dove un venditore si porta via i clienti quando cambia società? Questo avviene perché la

²⁶ Greenberg P., CRM, Apogeo, Milano, 2001, pag.22.

relazione non si è estesa dal livello personale a quello aziendale. Il CRM evita che questo succeda, creando un vantaggio competitivo a livello aziendale che si aggiunge a quello personale²⁷.

Nonostante l'esempio faccia riferimento all'edilizia abitativa, una simile riflessione potrebbe risultare altrettanto calzante nel settore legale.

Cito di seguito una frase dell'avv. Alberto Musy dello Studio legale Agnoli Bernardi e Associati:

“In virtù del ricorso a politiche non lungimiranti...in Italia ogni volta che un socio ritiene di poter sottrarre un cliente allo studio si ha una scissione”.

Anche se nata da un altro genere di considerazioni, ciò che ha affermato l'avv. Musy induce a riflettere sui modi in cui il CRM può costituire un vantaggio sia per il cliente che per l'intera organizzazione.

3.4 Client data base

“Le carenze organizzative degli studi legali cominciano proprio da qui, dal data base della clientela. Anche gli studi legali di grandi dimensioni e molto organizzati sotto il profilo gestionale, raramente hanno progettato un sistema di archiviazione dei dati secondo la filosofia dell'orientamento alla promozione sul mercato (*marketing oriented*)”²⁸.

Qualsiasi attività intrapresa dallo studio che abbia l'intento di sviluppare il business o di promuovere iniziative atte ad intensificare i rapporti con la propria clientela, saranno

²⁷ Musy A., *Se la concorrenza è internazionale*, Top Legal, n.10, 2006

²⁸ Parigi P., Martello S., *Organizzazione e Marketing dello Studio Legale*, Il Sole 24 Ore., Milano, 2005, pag.73-74

condotte in modo più efficiente ed efficace attraverso l'utilizzo di un *client data base* all'interno del quale raccogliere tutte le informazioni relative ai vari clienti che possano contribuire ad identificare il modo migliore per assisterli.

Ad esempio, nel caso si decidesse di arricchire il servizio fornito ai clienti attraverso delle attività di informazione quali potrebbero essere circolari, mailing, newsletter, invito ad iniziative organizzate dallo studio, sarà più facile intraprendere questo tipo di attività in presenza di un elenco ben organizzato di nominativi, individuati con precisione per aree di interesse e competenza.

La più complessa analisi da affrontare tuttavia resta quella contabile.

Bisognerà estrarre dai dati posseduti il *valore* di ciascun cliente in termini di fatturato e valutarne il peso percentuale sul fatturato complessivo dello studio.

Da questa analisi uscirà una *classifica* dei clienti individuati in termini di peso economico.

Bisogna stare attenti però a non lasciarsi ingannare dalle apparenze. Non basta sapere il volume di fatturato generato sino a quel momento da un singolo cliente per inquadrarlo come uno dei migliori dello studio. Si tratta di un indicatore poco accurato se pensiamo che lo stesso cliente potrebbe non avere più bisogno per molto tempo di assistenza legale. Più costruttivo a tale proposito sarebbe invece cercare di individuare i clienti con i quali è possibile sviluppare nuove opportunità di business.

Inoltre va constatato se il *valore* assoluto corrisponde anche al suo *valore relativo*, ovvero se il fatturato che egli rappresenta

si trasforma in un utile per lo studio in rapporto allo sforzo che richiede per essere prodotto.

“E’ esperienza comune che alcuni clienti costino più di quanto rendano, in termini di tempo dedicato e di margini di profitto rispetto ai prezzi praticati.

Dalla classifica sarà facile individuare quale tra i clienti dello studio ha il potere di influenzarne la vita economica e i flussi finanziari e quali clienti pur avendo un peso percentuale individuale inferiore funzionano però da gangli nella rete di relazione, costituendo il vantaggioso elemento del *collettore di clientela*.

Le capacità di relazione dello studio con questo tipo di clienti, infatti, avranno l’effetto di aumentare esponenzialmente la propria visibilità sfruttando appieno la capacità dello stesso cliente di fungere da cassa di risonanza per la reputazione e la qualità degli avvocati e dei servizi offerti”.²⁹

In base alle varie tipologie di clienti individuate sarà possibile pianificare dei programmi di fidelizzazione appropriati.

3.5 Comunicazione e attività di promozione

La comunicazione dello studio legale, attraverso un’interazione trasversale con tutte le altre funzioni aziendali, tenderà a perseguire tre obiettivi complementari:

- la gestione del consenso della collettività cui fa riferimento
- rafforzamento dell’immagine che permetta di distinguersi e trasmettere il proprio valore aggiunto
- l’affermazione della reputazione

²⁹ *Ibidem*.

Tenendo conto del fatto che l'obiettivo primario di ogni azione comunicativa è quello di promuovere i prodotti/servizi forniti dalla società e di migliorare il *goodwill* (benevolenza) dell'ambiente circostante e di tutti i suoi pubblici, la stesura di un piano di comunicazione dovrà sempre partire dalle considerazioni sopra esposte e, nello specifico, andranno perseguiti i seguenti **obiettivi**³⁰:

1. **informare i clienti** già acquisiti e i clienti potenziali dei servizi forniti e creare occasioni che permettano l'avvio di contatti utili per presentare i punti di forza e le specificità dello studio professionale;
2. creare e **gestire le relazioni con i media** (giornali, radio, televisioni, internet) e con gli opinion leader, ideando progetti di comunicazione mirati che consentano di rafforzare e trasmettere un'immagine positiva ai pubblici nella loro globalità;
3. informare, sensibilizzare e **orientare opinioni e decisioni degli stakeholder/influenti** che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda:
 - a. perché dotati di specifici poteri decisionali;
 - b. perché ritenuti in grado di influenzare i primi;

³⁰ Cfr. Napoletano E. (Presidente dell'Associazione Nazionale Revisori Etici) Vecchiato G. (Consigliere nazionale Ferpi), *Creare un valore attraverso una strategia di marketing, comunicazione e responsabilità sociale*, 2006; <http://www.ferpi.it/cgi-bin/documents/20061024180130-001.doc>

- c. perché in grado di influenzare un gran numero di potenziali clienti;
4. coinvolgere la comunità nelle attività dello studio valorizzando la propria responsabilità sociale (culturale, scientifica, ambientale, spirituale, artistica...) in particolare attraverso uno strumento il **bilancio sociale**³¹.
5. creare dei *network* -**catene di relazioni significative**, dalle quali si possono generare idee innovative, suggerimenti, proposte, incarichi. Molto di tutto ciò può essere realizzato partecipando ad associazioni ed organizzazioni di vario genere (culturali, politiche, professionali) e a vario titolo, ricordando sempre che occorre coinvolgimento ed una partecipazione attiva per ottenere dei vantaggi concreti³².
6. informare e **rassicurare i portatori di interesse economici** e finanziari.

Una strategia di comunicazione che tenga in considerazione il raggiungimento di tali obiettivi consentirà di rafforzare e

³¹ “Il Bilancio Sociale è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica.” Definizione tratta dal sito: <http://www.bilanciosociale.it/>

³² Schmidt S.J., *Business Development for Lawyers: Strategies for Getting and Keeping Clients*, 2006, pag.77.

migliorare la visibilità, la notorietà e la reputazione presso il pubblico in generale, i clienti già acquisiti, i clienti potenziali; inoltre contribuirà a motivare gli interlocutori strategici a cooperare con lo studio per sviluppare tutte le potenzialità e creare nuovo valore.

3.6 Rsi - Responsabilità Sociale d'Impresa

In questi ultimi anni si sta sempre più diffondendo e concretizzando l'idea che l'impresa, sia privata che pubblica, abbia delle importanti responsabilità verso la collettività in generale (in termini tecnici stakeholder - portatori di un interesse) e a tale proposito si è sviluppato il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (o *Corporate social Responsibility* - CSR).

Un'impresa sensibile al sociale, questo il messaggio del Parlamento Europeo³³, otterrà il favore del mercato, l'approvazione della comunità e un maggior coinvolgimento dei dipendenti, elementi indispensabili per uno sviluppo duraturo.

Con la globalizzazione la collettività rappresentata dai consumatori/clienti ha sviluppato una crescente attenzione nei confronti dei valori etico-sociali e questi contribuiscono ad orientarne le scelte di acquisto.

Un cliente sarà più propenso ad acquistare un prodotto o un servizio da un'azienda che dimostri con i fatti i propri valori

³³ Sul tema dell'Rsi ha dibattuto di recente il Parlamento Europeo a Strasburgo nella seduta del 13 marzo 2007;
http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/047-4264-071-03-11-908-20070314STO04227-2007-12-03-2007/default_it.htm

attraverso la promozione della Cultura, della Ricerca, dell'Ambiente e del Sociale.

Sono molte le aziende che hanno deciso di legare il proprio nome a delle iniziative umanitarie e che promuovono un modello di sviluppo sostenibile.

Una testimonianza ci proviene dalle **società di telecomunicazioni**.

Molte azioni sono rivolte a sostegno dell'innovazione tecnologica e della ricerca scientifica, altre iniziative coinvolgono le aziende delle telecomunicazioni in interventi culturali e a difesa del patrimonio nazionale artistico ed ambientale. Ma è nell'ambito sociale ed umanitario che ha visto protagonisti gli operatori di telefonia in prima linea nelle attività di *fundraising*, con la nascita di una vera e propria alleanza tra i gestori di telefonia mobile per aiutare le vittime di catastrofi internazionali (sms solidale)³⁴ o su temi come il *digital divide* dei paesi poveri.

Nell'ambito degli studi legali italiani una menzione va sicuramente allo **Studio Legale Tonucci** per il costante sostegno e la promozione dello sport³⁵, mentre tra gli studi legali internazionali quello che si è contraddistinto in questo campo è senza dubbio **Freshfields** guadagnando numerosi riconoscimenti; il primo report sul CSR stilato dalla law firm nel gennaio 2006 mette in evidenza tutto ciò che è stato e che andrà fatto per promuovere un modello di sviluppo sostenibile

³⁴ Concetti espressi nella presentazione al Progetto Mecenatel ideato da Ricci Luigi (direttore dell'Istituto di ricerca e marketing Barometro), allo scopo di realizzare un Osservatorio, un Forum permanente ed un Premio, per dare il giusto risalto alle tante iniziative, culturali, sociali ed ambientali e scientifiche attuate con fondi stanziati dalle aziende delle telecomunicazioni.

³⁵ http://www.tonucci.it/ita/avvocati_nel_sociale.php

ed è davvero sorprendente la quantità e qualità delle iniziative intraprese³⁶, ne citerò solo alcune:

1. Ogni anno a partire dal 1999 hanno vinto un “Clean City Award” per i sforzi compiuti per ridurre l’impatto ambientale attraverso il riutilizzo, il riciclaggio, il contenimento degli sprechi, utilizzando energia pulita ed incoraggiando l’utilizzo dei trasporti pubblici.
2. Stanno sviluppando il progetto di ridurre drasticamente le emissioni di anidride carbonica.
3. Hanno investito £350.000 per ristrutturare lo stabile dell’ufficio di Londra al scopo di abbattere le barriere per i disabili.
4. Nel 2005 il 34 % del personale londinese si è impegnato in iniziative socialmente utili, impiegando quasi 28.000 ore in attività pro bono e a favore della comunità. Sono state offerte esperienze lavorative a 110 senzatetto nell’ambito del programma da loro istituito “Ready for Work” e 13 di quelle persone hanno ottenuto un lavoro part time o full time all’interno della law firm.

Il management dello Studio Legale Freshfields si ritiene molto soddisfatto del lavoro che si sta svolgendo ed in ultima analisi è convinto che avere un forte CSR possa rappresentare un essenziale vantaggio competitivo per lo studio.

Nell’ambito delle iniziative culturali degne di nota va ricordato lo Studio Legale **Clifford Chance**, sponsor ufficiale di “Future City”:

Clifford Chance ha sponsorizzato la mostra architettonica della durata di tre mesi (giugno-settembre 2006) dal titolo “Future City”. In esposizione 70 progetti che hanno cambiato il modo

³⁶ <http://www.freshfields.com/csr/>

di pensare l'architettura negli ultimi 50 anni, un'architettura tra esperimento ed utopia. La mostra è stata allestita alla galleria d'arte Barbican di Londra.

Il risultato ritenuto da tutti più che soddisfacente è stato di poter disporre di tre mesi per creare un pacchetto di iniziative che hanno permesso allo studio di entrare in contatto con clienti, staff, potenziali reclute e con i media; avvalersi di una variegata copertura mediatica; sottolineare la visione innovativa e dinamica dello studio; inoltre Clifford Chance ha raggiunto altri obiettivi importanti: **ha consolidato il proprio ruolo comunitario, ha ottenuto un significativo ritorno d'immagine presso i cittadini londinesi, i turisti e tutti coloro che in generale non hanno familiarità con le grandi law firm**³⁷.

3.7 Casi di successo italiani

Di seguito sono riportati alcuni casi eclatanti in cui la comunicazione ha giocato un ruolo fondamentale nel promuovere il business dei professionisti coinvolti³⁸. All'indomani dei grandi crack i risparmiatori traditi, non potendo agire collettivamente (la *class action* -azione legale collettiva, non è ancora contemplata dal nostro ordinamento), si sono scelti i propri consulenti sfogliando le pagine dei maggiori quotidiani nazionali.

³⁷ MacErlean N., *Best Marketing Campaign 2006*, Professional Marketing magazine, ottobre 2006;
<http://www.lawmarketing.com/pages/articles.asp?Action=Article&ArticleCategoryID=7&ArticleID=567>

³⁸ Lo Russo V., *Dopo le apparizioni in tv sono fioccati centinaia di ingaggi*, Top Legal, n.1, 2007.

Non è un caso che i consulenti che hanno guadagnato il maggior numero di ingaggi, vantino primi piani, copertine e apparizioni nei telegiornali nazionali. Questi difensori non sono legali da law firm: guidano tutti piccoli studi non specializzati che contano al massimo dieci professionisti. Hanno tariffe accessibili anche ai piccoli risparmiatori e fino a ieri erano abituati a lavorare su contenziosi minuti per privati e aziende.

All'indomani del **crollò dei bond argentini**, L'avv. **Angelo Castelli**, di uno studio in provincia di Latina che conta 10 avvocati, chiede e ottiene il sequestro di 2,5 miliardi di euro allo stato argentino. Quell'operazione ha avuto un tale risalto sulla stampa da valergli una mole di ingaggi. All'indomani della pubblicazione del sequestro, sulla scrivania di Castelli si riversavano migliaia e migliaia di richieste di assistenza. Iniziarono una serie di richieste di risarcimenti alle banche che avevano convinto i risparmiatori ad investire senza aver fornito le dovute informazioni sulla rischiosità del mercato.

A oggi Castelli ha ottenuto 50 sentenze di risarcimento per altrettanti risparmiatori che sono riusciti ad intascare 7 milioni di euro, inoltre assiste altri mille procedimenti per richieste di risarcimento che raggiungono i 250 milioni di euro.

Castelli si è trovato al posto giusto al momento giusto. In tempi non sospetti, verso la fine degli anni '90 il legale in qualità di assistente alla cattedra di diritto finanziario dell'Università di Cassino, firmava numerose pubblicazioni scientifiche sulla debolezza dei mercati argentini.

Più piccolo il team di **Carlo Carbone**, legale a capo di uno studio romano che ha organizzato le azioni di fronte ai tribunali italiani per gli obbligazionisti **Cirio**. Era il 2003 e Carbone, allora era presidente dell'Assorisparmiatori. Anche in questo caso la visibilità sulla stampa ha giocato la sua parte.

All'indomani della prima timida azione legale ripresa da numerose testate, Carbone si è trovato a raccogliere le istanze di 250 cittadini. Carbone ha attivato sulla scia di Castelli i procedimenti contro le banche. La prima tranche di sentenze si sono chiuse a vantaggio di 60 obbligazionisti che hanno beneficiato di risarcimenti per 2 milioni di euro.

“Il rapporto privilegiato con i risparmiatori”, spiega Carbone, “mi ha permesso di intercettare mandati dalle banche per pareri sull'introduzione di nuovi strumenti finanziari”.

Infine, anche **Anna Campilii** come i suoi predecessori è diventata per caso uno dei principali referenti dei risparmiatori colpiti dal **crack Parmalat**. Il 17 gennaio 2004 ad appena due settimane dal crollo, l'avvocato di Parma ha deciso di organizzare in collaborazione con la Camera di Commercio provinciale un incontro con gli investitori delle prime tre tranches di obbligazioni, per illustrare loro come ammettere i debiti al passivo della società.

All'appuntamento erano attesi 50 risparmiatori e si presentarono in 600. Campilii si è guadagnata la stima dei piccoli risparmiatori che l'hanno scelta nella battaglia contro le banche. Da subito sono partiti 25 procedimenti di fronte al Tribunale di Parma contro 17 istituti finanziari, tutti accusati aver consigliato ai risparmiatori investimenti non sicuri. Per 11 processi sono arrivate già le sentenze e i primi risarcimenti.

Al di là dell'effetto amplificatore che ha prodotto l'apparizione sui mass media, tutti e tre gli avvocati sono riusciti a creare la loro occasione di visibilità attraverso differenti attività che hanno dato risalto alle loro competenze e gli hanno permesso di affermarsi come esperti della materia.

Il primo, Angelo Castelli ha iniziato **scrivendo delle pubblicazioni**, sul tema specifico dei mercati argentini.

Scrivere saggi, articoli, libri, che mettano in luce ed informino su specifiche questioni è un'attività di marketing che non necessariamente porta un immediato ritorno in termini di fatturato ma quanto più ciò che si è pubblicato riesce ad essere di reale supporto e da guida per chi lo legge tanto più verrà riconosciuta la propria autorevolezza in una determinata materia.

Per il successo del secondo legale Carlo Carboni ha giocato senz'altro un ruolo importante la **posizione ricoperta all'interno di un'associazione**, diretta a tutelare gli interessi di una categoria -quella dei risparmiatori, che una volta colpiti dal crack lo hanno scelto come referente.

Infine l'avv. Anna Campilii è riuscita a determinare e comunicare il proprio ruolo di esperta attraverso l'occasione di **parlare in pubblico** di fronte ad una platea di persone danneggiate che avevano bisogno di sapere come orientarsi. Questa iniziativa le è valsa la fiducia dei risparmiatori traditi e un gran numero di ingaggi.

Nel prossimo paragrafo si parlerà per esteso di come sfruttare al meglio le opportunità di *public speaking*.

3.8 Public Speaking - seminari, conferenze, formazione

Sally J. Schmidt³⁹, prima presidentessa della Legal Marketing Association (LMA), sostiene che parlare in pubblico sia un ottimo modo per consolidare la propria posizione e credibilità di fronte al proprio target. Molti potenziali clienti asseriscono che ascoltare il discorso di un avvocato è uno dei modi più

³⁹ Schmidt S.J., *Business Development for Lawyers: Strategies for Getting and Keeping Clients*, 2006, pagg.39 e segg.

efficaci con i quali si può determinare se è esperto di una certa materia.

Ci sono molte opportunità per un avvocato di parlare in pubblico:

- seminari oppure tavole rotonde organizzate dal proprio studio
- convegni o programmi per la formazione continua sponsorizzati da organizzazioni esterne
- workshop specificamente indirizzati ai clienti
- e sempre nell'ambito della formazione è ricompresa l'attività cattedratica.

Oltre a costruire credibilità, un altro importante beneficio derivante dall'attività di *public speaking* consiste nell'opportunità di interagire con il pubblico, attraverso sessioni dedicate a domande e risposte, buffet, aperitivi, serate di gala.

Queste occasioni favoriscono i contatti personali trasformando il proprio ruolo di relatore da uno strumento di marketing passivo ad uno attivo.

Sfortunatamente quella di parlare in pubblico è una paura diffusa e non sempre l'esperienza e la calma fanno di un avvocato un oratore efficace.

Di seguito verranno forniti alcuni spunti per preparare il proprio discorso in modo da riuscire a cogliere l'attenzione dell'audience.

Scegliere un forum appropriato

A seconda della propria materia di competenza, la audience più appropriata potrebbe essere composta da altri avvocati, studenti di giurisprudenza, *referral sources*, clienti attuali o potenziali. L'errore commesso più frequentemente quando si riceve la proposta di parlare di fronte ad un pubblico consiste nell'accettare senza avere analizzato adeguatamente l'organizzazione che promuove l'evento e l'argomento sul quale è stato richiesto un intervento in relazione alla possibilità di creare interesse e quindi contatti di potenziali clienti.

Alcuni avvocati di *estate planning* impiegano molto del loro tempo per preparare delle presentazioni sull'importanza degli strumenti per proteggere il patrimonio, trasferendo informazioni generiche ad una audience molto varia, come succede durante i meeting del Rotary Club. In questo modo si presta senza dubbio un servizio alla comunità in termini di educazione del pubblico a determinate questioni ma la possibilità di generare business è piuttosto remota se confrontata a quella offerta dalla possibilità di parlare di *tax saving* nelle pratiche di successione, ai clienti chiave di un agente di polizze assicurative.

In alcuni casi l'insegnamento può rappresentare una buona occasione per valorizzare il proprio curriculum e generare futuro business, nonostante sia un grande impegno. Ad esempio negli USA molti avvocati specializzati nel Tax hanno riscontrato che l'insegnamento gli ha procurato molti incarichi riferiti da loro precedenti studenti.

Preparare un discorso efficace

Affinché il discorso che ci si prepara ad affrontare abbia impatto sul pubblico andranno fatte delle valutazioni accurate riguardanti tre fattori:

il tipo di pubblico:

è importante riuscire ad ottenere il massimo numero di informazioni sul pubblico cui ci si dovrà rivolgere come la posizione ricoperta, il tipo di organizzazione rappresentata. Ad esempio sarebbe controproducente parlare di questioni che riguardano tipicamente le grandi compagnie quando l'audience è in prevalenza composta da piccole aziende a conduzione familiare. Bisognerà capire quindi il tipo di informazione alle quali i partecipanti potrebbero essere interessati ed il loro grado di conoscenza della materia.

l'organizzazione che promuove l'evento:

sarà necessario trovare il modo di rendere coerente il proprio intervento rispetto al tipo di organizzazione, i suoi interessi ed obiettivi per entrare in sintonia con lo scopo dell'iniziativa. Inoltre acquisire informazioni riguardanti il genere di relatori tipicamente scelti dall'organizzazione e i temi trattati nelle precedenti occasioni può scongiurare il rischio di essere ridondanti.

la selezione dell'argomento:

il contatto con persone interne al settore cui si fa riferimento nella presentazione, magari un proprio cliente, potrebbe fornire degli spunti validi derivanti dalla sua esperienza diretta e contribuire nel dare all'impostazione del discorso un approccio pratico che sicuramente verrebbe apprezzato.

Follow Up

Nei giorni successivi alla presentazione spesso gli avvocati manifestano il proprio disappunto per il fatto di non essere stati contattati per ulteriori informazioni e tanto meno per ricevere ingaggi. A riguardo è bene ricordare che in questo tipo di attività di marketing non sempre si verifica un immediato rapporto di causa ed effetto.

Questo avviene per diversi motivi:

tutte le persone di cui è costituita la platea hanno presumibilmente un legale di riferimento e non è facile decidere da un momento all'altro di modificare questi rapporti. Inoltre i membri del pubblico potrebbero non avere immediata necessità dei servizi che si è in grado di fornire. Ciò non esclude che questo possa avvenire in futuro, quindi è importante mantenere le relazioni che si è riusciti ad instaurare in prospettiva di eventuali occasioni di collaborazione.

La questione fondamentale rimane la seguente: per non vanificare i propri sforzi è importante creare durante il corso di presentazioni e di discorsi, le condizioni necessarie per incoraggiare i partecipanti che potrebbero avere interesse in una certa attività, ad entrare in contatto con lo studio.

Tale scopo può essere raggiunto in vari modi:

- Offrire ad esempio ai partecipanti la possibilità di ricevere un articolo che contenga informazioni rilevanti oppure di **essere inseriti nella mailing list** dello studio per ricevere informazioni su una macro area di interesse

- **Proporre un seminario** all'interno del proprio studio per approfondire il tema trattato
- Consigliare di **monitorare i successivi sviluppi di una certa questione** attraverso gli aggiornamenti che verranno pubblicati sul sito dello studio oppure di chiamare liberamente per domande e delucidazioni
- Richiedere all'organizzazione che promuove l'evento di distribuire dei **questionari di valutazione** nei quali sia presente uno spazio per lasciare un recapito al quale si desidera ricevere maggiori informazioni
- **Partecipare alle occasioni di socializzazione** che seguono i vari eventi (cene, buffet..) può rappresentare una grande opportunità per entrare in contatto diretto con i partecipanti che spesso hanno interesse a porre ai rispettivi relatori delle domande privatamente.

3.9 Comunicazione ed Internet nello scenario prodotto dal decreto Bersani e nuove opportunità per i giovani

Ecco altre interessanti riflessioni nate dall'incontro con il giornalista Stefano Martello⁴⁰:

Ambra: Quali aspetti delle trasformazioni introdotte possono agevolare i giovani avvocati che si introducono nel mercato del lavoro?

Stefano: La comunicazione - se coerente con i principi di etica e dignità professionale - può rappresentare senz'altro un

⁴⁰ Si veda *supra* par. 1.3

catalizzatore del processo di affermazione, promuovendo l'immagine e valorizzando le proprie competenze; di più, individuando i canali più appropriati per raggiungere il proprio target o, in alternativa, per allargarlo.

In particolare **la comunicazione online** è una risorsa che richiede un basso investimento economico e credo possa essere uno strumento estremamente funzionale per tutti i giovani professionisti che decidono di entrare nel mercato.

Il mio suggerimento è quello di **evitare l'errore del "sito vetrina"** che ha il solo scopo di affermare la propria esistenza in rete ma ha anche un approccio estremamente autoreferenziale. Al contrario credo che il vero modo per ottenere una visibilità costruttiva e proficua in internet sia quello di trasmettere un *plus* aggiunto, ovvero offrire informazioni che siano realmente di aiuto per chi si trova ad avere a che fare con questioni legali.

Provo a spiegarmi meglio con **un esempio**. Pensiamo ai **testi normativi**. Attualmente gli stessi vengono "trasferiti" dal supporto cartaceo (la Gazzetta Ufficiale) a quello informatico (il sito istituzionale interessato), ma il linguaggio estremamente tecnico non cambia. Questo vuol dire che il Cittadino forse potrà consultare la normativa senza spostarsi dalla propria abitazione, ma nel contempo in molti casi non ne comprenderà il linguaggio. Limitando comunque l'efficacia del servizio multimediale.

E allora, perché non pensare ad un utilizzo sinergico dello strumento cartaceo e di quello multimediale? Perché non ipotizzare che, su supporto multimediale, l'utente possa trovare una sintesi (redatta dall'Ufficio Legislativo competente) che

spieghi esattamente i diritti e i doveri e gli obblighi che la nuova normativa impone?⁴¹

Ecco perché ritengo che il giovane professionista possa amplificare la propria autorevolezza e credibilità anche attraverso la **stesura di articoli accademici su pubblicazioni online** debitamente registrate.

E ancora – per tornare all’argomento sito - può risultare utile **profilare gli utenti** attraverso la compilazione di form per la registrazione, consentendo l’accesso a servizi di newsletter e ad informazioni più approfondite sugli argomenti di interesse.

Tra i tanti modi di impiegare le risorse messe a disposizione dalla rete deve iniziare a svilupparsi una **nuova modalità di snellimento dell’attività legale** prevedendo quindi la possibilità per l’assistito di visionare lo stato della propria pratica online, come già intuito dallo Studio Giurdanella.

In ultima analisi, una attività che rechi un vantaggio reciproco e condiviso per tutte le parti in gioco; nella mia visione, infatti, non si aiuta solo l’utente (nella fase di scelta come nelle varie fasi di contatto con la realtà professionale) ma anche lo stesso professionista.

Ambra: Internet potrà mai essere considerato strumento privilegiato di chi intende orientarsi nella scelta di servizi legali?

Stefano: Al momento è ancora il passaparola ad avere un ruolo decisivo sulla scelta dello studio al quale affidarsi, ma la credibilità ed autorevolezza costruita in Rete sarà determinante per i giovani professionisti, ad esempio.

⁴¹ Le stesse idee sono state espresse in Stefano Martello, *La Rete come “facilitatore” nella comprensione dei testi normativi da parte del cittadino*, in *Cyberspazio e diritto*, vol. 5, n. 3, 2004.

Se mi chiedi una risposta più definitiva, allora la stessa non può che alimentarsi di spunti che si concentrano sull'identità che la Rete assumerà in un prossimo futuro.

Come ho già avuto modo di dire nell'incontro sui 10 anni di attività del portale www.diritto.it⁴², due sono le possibili strade. La prima continuerà a configurare la Rete come un immenso giacimento informativo all'interno del quale l'utente può comperare biglietti aerei, leggere giornali, assumere informazioni o visitare musei on line. È chiaro che – stante questa visione – il giovane professionista dovrà preoccuparsi non solo degli aspetti contenutistici del proprio sito, ma anche di assicurare allo stesso sito una buona visibilità (attraverso un motore di ricerca) e un elevato grado di sicurezza nella consultazione da parte dell'utente.

In questo caso la comunicazione giocherà un ruolo fondamentale.

La seconda strada, al contrario, identificherà la Rete come un sistema al cui interno vivranno le “sottoreti tematiche”, quindi dedicate ad un particolare settore. Sarà così possibile consultare una sottorete dedicata al diritto al cui interno l'utente potrà trovare studi legali, Tribunali, riviste scientifiche e di settore.

In quel caso – trovandosi già in un ambiente “sicuro” - il professionista si dedicherà esclusivamente agli aspetti contenutistici.

È importante capire che Internet non è *lo* strumento, ma solo uno dei tanti strumenti che abbiamo a disposizione per migliorare la nostra vita professionale, sia in termini

⁴² Viviana Carnemolla, Stefano Martello, *L'editoria telematica. Le ragioni di un successo costruito nel tempo – il caso www.diritto.it*, Intervento alla Culture Factory della Fondazione Eni – Enrico Mattei, Roma, 26 gennaio 2007.

strettamente produttivi che in termini di efficacia. Per questo, forse, è più importante attivare un *clima di comunicazione* in cui i diversi strumenti vengano integrati e coordinati in modo da contribuire efficacemente a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Proprio per evitare che tali spazi vengano utilizzati in maniera assolutamente parziale.

Capitolo 4

La misurazione dell'efficacia di marketing

Molti professionisti rimangono ancora scettici quando si parla di marketing. Non sanno con esattezza cosa sia ma sono certi che sia costoso. Chiedono al proprio direttore marketing “Cos’ è che farai materialmente?”. In una *law firm* di medie dimensioni vengono spesi ogni anno moltissimi soldi in pubblicità (mediamente il valore corrisponde a circa 80.000 euro), in brochure (50.000 euro) e in public relations (34.000 euro)⁴³ e ci si domanda se ci sia guadagno.

Uno studio legale deve essere in grado di dimostrare il ritorno di investimento (ROI - *return on investment*) sulle attività di marketing e conoscere:

- Le tre misure per quantificare i successi di marketing
- Quale attività di marketing ottiene il ROI più elevato e quali una dispersione di risorse
- I cinque ruoli strategici dei manager che vogliono generare nuovo business per il loro studio in modi misurabili

⁴³ I dati della ricerca condotta da Larry Bodine si riferiscono agli studi legali statunitensi presi in esame.

Una ricerca sul tema è stata condotta negli USA nel 2006 da Larry Bodine, consulente di marketing strategico. Basata sulle risposte di 377 professionisti di marketing e management appartenenti al campo dei servizi professionali e principalmente del settore legale.

Un aspetto messo in luce dallo studio è stato particolarmente sorprendente: la maggior parte delle law firm non misurano le loro attività di marketing! Meno del 10% degli intervistati hanno una voce del budget riservata alla valutazione dell'efficacia dei programmi di marketing. E' evidente che i partners non avranno modo di stimare i benefici derivanti dagli investimenti fatti.

Lo studio ha inoltre evidenziato per la prima volta che esiste una significativa corrispondenza statistica tra avere formalmente una voce del budget riservata alla misurazione del marketing e competere efficacemente sul mercato⁴⁴.

Quindi destinare una parte del budget a questo tipo di attività consentirà di avere una marcia in più su almeno il 90% degli altri studi legali.

4.1 Le strategie di marketing meno efficaci

Molte law firm hanno sciupato i loro soldi in pubblicità, stampa di materiali per il marketing e brochure, accrediti nelle directory (directory listings), graduatorie del tipo "Il miglior Avvocato", pianificazione di eventi senza follow-up, biglietti di auguri, la ricerca delle menzioni dello studio negli articoli, relazioni pubbliche e acquisti di sports tickets.

⁴⁴<http://www.larrybodine.com/articles.asp?Action=GetOneArticle&ArticleID=1>

Queste attività erano in coda alla lista delle iniziative di marketing più efficaci, ovvero erano citate come tali nel sondaggio. Non c'è da stupirsi perché tutte le suddette strategie hanno essenzialmente un fattore comune: non c'è un modo concreto per affermare se abbiano o no generato *leads* (contatti di persone potenzialmente interessate).

Il guru del management Peter Drucker sostiene che “se non puoi misurarlo, non puoi gestirlo”. In accordo con la sua affermazione potremmo dire che se un'iniziativa di marketing non è misurabile meglio lasciarla come riserva.

4.2 Come misurare il marketing

1. E' aumentato il fatturato con il singolo cliente oppure no?
2. Si è riusciti a trasformare un cliente potenziale in un cliente reale?
3. Ascoltando il cliente si sono apprese nuove informazioni sui suoi bisogni?

Questi 3 criteri che gravitano intorno al concetto di cliente, sono inequivocabilmente oggettivi e basati su fatti reali e non possono essere ignorati.

Non si potrà ritenere altrettanto immediato per verificare l'efficacia di un'iniziativa di marketing il calcolo del numero di copie vendute dalla rivista su cui è comparso il proprio annuncio o il numero di persone presenti ad un seminario in quanto il momento determinante consiste nella fase successiva si instaura un contatto diretto con i partecipanti sulla base di una valutazione dei bisogni riscontrati cui si può far fronte

4.3 Le sette iniziative più efficaci

Ecco le sette migliori iniziative di marketing identificate dalle risposte degli intervistati:

1. Pianificare incontri per sviluppare il business con clienti attuali a potenziali
2. Sviluppare strategie di differenziazione, posizionamento e branding
3. Implementare programmi per estendere il numero di prestazioni richieste dai clienti (*cross-selling*)
4. Rispondere a bandi di gara (rfp, *request for proposal*)
5. Implementare programmi di CRM
6. Adottare iniziative per ottenere feedback sulla soddisfazione dei clienti (ricerche di *customer satisfaction*).

4.4 I cinque ruoli nel marketing

La ricerca ha svelato che molti manager non riescono ad assumere quei ruoli che renderebbero più efficace la loro capacità di competere sul mercato. I ruoli e le rispettive funzioni di marketing su cui sarebbe auspicabile focalizzarsi sono i seguenti:

Guardare Oltre: identificare i clienti o potenziali clienti strategici.

Riguardo ai clienti strategicamente rilevanti, molti partner fanno solo quelli “erano” ma non sono coscienti di quali potrebbero esserlo ora e nel futuro. Definire ed identificare i

clienti con il maggiore “potenziale di crescita” dovrebbe essere una delle attività cardine di ogni avvocato.

Spesso si perde tempo dietro clienti che non rivestono un ruolo chiave per il proprio business, si dice di “si” a troppi potenziali clienti che non produrranno un valore reale per lo studio. E’ importante quindi rimanere focalizzati su quei segmenti di mercato che offrono opportunità di espansione attraverso studi di segmentazione e targeting.

Cacciare: acquisire clienti strategici.

Ci sono molte iniziative di marketing che concorrono al raggiungimento di questo scopo, tra queste ricordiamo differenziazione, posizionamento, branding, eventi a valore aggiunto per i clienti, direct mail, pubblicazioni, interventi pubblici, e numerose strategie comunicative.

Per raggiungere questo obiettivo sono fondamentali tutte quelle attività più direttamente connesse all’acquisizione di nuovi clienti quali incontri con i clienti per la pianificazione di attività per lo sviluppo del loro business e partecipazione e gare d’appalto.

Coltivare: mantenere i clienti chiave

Secondo gli intervistati è questo l’obiettivo più importante. Le law firm hanno riconosciuto all’unisono che coltivare le relazioni è un’aspetto critico per la crescita dello studio.

Tra le buone pratiche eccelle l’utilizzo di piattaforme di CRM e network per agevolare la comunicazione interna e migliorare l’infrastruttura per la gestione delle relazioni con i clienti.

Molti invece hanno puntato soprattutto su PR, pubblicità e comunicazioni via mail.

Consolidare: sviluppare il business con i clienti acquisiti.

Uno dei principi fondanti del marketing consiste nell'individuare i bisogni emergenti del cliente e sviluppare con il suo aiuto delle soluzioni innovative se necessario, che incontrino le sue necessità. Dai nuovi ingaggi che si generano deriva un consolidamento legame con lo studio.

Promuovere: trasmettere il valore dello studio.

Il valore dello studio va trasmesso a tutte le *audience*. Con questo termine si intende tutti i possibili pubblici che entrano in contatto con la realtà dello studio ed include: clienti potenziali non precedentemente individuati, pubblici influenti in senso lato, partner attuali e potenziali, impiegati. Gli scopi possono essere plurimi: rafforzare l'immagine del brand e di conseguenza il valore della leadership, accrescere la visibilità e la reputazione dello studio all'interno del mercato e migliorarne la percezione che ne hanno i clienti in generale.

Il marketing è una importante funzione aziendale che in Italia sta suscitando un crescente interesse nel settore legale per le sue potenzialità. Se ne parla molto su quotidiani, riviste, nel corso di convegni ma non sembra ancora molto chiaro come vada applicato nel concreto. In tali casi è facile cadere nella tentazione di duplicare delle iniziative altrui al solo scopo di non essere da meno rispetto ai propri concorrenti.

A tale proposito sarà una buona abitudine quella di non lasciarsi prendere dalla fretta di “fare cose” ma di badare sempre a quale sia il reale vantaggio e domandarsi se ci sia coerenza rispetto ai propri obiettivi.

Peraltro, occorre convincimento, nonché un po’ di inventiva. Non solo ogni studio/professionista sarà chiamato a trovare la sua particolare formula ma, ragionevolmente, anche a mutare nel tempo il mix di strumenti utilizzati al modificarsi delle condizioni di contesto.

Al termine delle attività dovrà anche necessariamente seguire un momento di verifica e confronto⁴⁵: sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati? Se no, per quali ragioni? Quali sono le modifiche che devono essere apportate per poter essere più efficaci/efficienti? Inutile dire che l’ultimo, unico e vero

⁴⁵ Di Tommaso A., Hodges S., Napolitano E., Picchi G., *Comunicare le Professioni* - sezione marketing, Ferpi, 2007.

giudice è il cliente. A questo proposito, è senz'altro utilissimo confrontarsi direttamente per comprendere fino in fondo quali attività effettivamente sono state apprezzate e quali invece devono essere migliorate (avviate?) per assicurarsi la sua fedeltà - almeno per quanto è possibile.

Intervista a Will Hulbert – Direttore Marketing & Communications dello Studio Legale internazionale Mayer, Brown, Rowe & Maw (MBRM). Lo studio possiede uno staff di 1.500 avvocati in 14 città del mondo.

D.T.: Crede che il networking sia un buon modo per coltivare relazioni significative?

H.: Far parte di reti di relazioni appartenenti al proprio settore di riferimento è assolutamente essenziale sia per imparare dalle *best practice* (casi di successo) sia per conoscere meglio il proprio mercato. non si può essere efficaci in isolamento.

D.T.: Di quale tipo di associazioni o organizzazioni no-profit fa parte?

H.: Personalmente partecipo a varie associazioni: Chartered Institute of Public Relations, the Professional Services Marketing Group, the Marketing Directors' Network e ad incontri informali con altri professionisti nel mio campo.

D.T.: Come misurate la soddisfazione della clientela rispetto al servizio fornito? Avete mai attuato iniziative per ottenere un feedback dai vostri clienti?

H.: Il dipartimento Sviluppo del Business (BD) monitora costantemente la soddisfazione dei clienti anche se come attività non è ancora del tutto formalizzata.

D.T.: Avete mai ritenuto necessario mettere in atto dei cambiamenti a seguito dei dati rilevati?

H.: In futuro questa funzione verrà resa più sistematica ed andrà ad impattare direttamente il modo in cui serviamo i clienti, gli interessi dello staff e la gestione delle relazioni.

D.T.: Come supportate il lavoro individuale degli avvocati?

H.: Ai nostri partner è richiesto di impiegare un certo numero di ore annue nello sviluppo del business. Una parte di queste ore deve essere focalizzata sulla pianificazione di incontri tesi a costruire/sviluppare relazioni con i clienti. Altre possono essere impiegate più genericamente nel migliorare il proprio profilo personale, sviluppare nuovi contatti, partecipare ad associazioni ed in senso lato networking. Inoltre il BD team è disponibile ad aiutare gli avvocati che vogliono sviluppare questo tipo di competenze, difatti una parte cospicua delle funzioni svolte dai membri del BD team con più esperienza è la consulenza.

D.T.: Come coinvolgete gli avvocati nelle questioni relative al marketing?

H.: Abbiamo una rivista interna che descrive le nostre attività ed i successi, così è facile che a Londra i nostri avvocati e partner sappiano tutti in che direzione si sta andando.

D.T.: Come identificate le nuove tendenze ed opportunità di business?

H.: Abbiamo un analista del business che ci tiene sempre aggiornati su eventuali mutamenti di tendenza. Inoltre acquisiamo ricerche prodotte dai settori di mercato che ci interessano.

D.T.: Qual è stata la vostra migliore iniziativa di marketing?

Avere mutato il nostro tradizionale approccio di marketing in uno nuovo completamente incentrato sui clienti e sulla conoscenza approfondita del settore in cui operano. C'è molto ancora da fare ed è su questo che ci concentreremo nel prossimo futuro.

Bibliografia e sitografia

1. Abruzzese A., Borrelli D., *L'industria culturale. Tracce e immagini di un privilegio*, Carocci Editori, Roma, 2001.
2. Bagozzi R.P., *Fondamenti di marketing*, Il Mulino, Bologna 2001.
3. Castellet M., *Marketing di relazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
4. Castellet M., *Sinergie*, Mc-Graw-Hill, Milano, 2004.
5. Castellet M., D'Acunto M., *Marketing per il territorio*, Franco Angeli, Roma, 2006.
6. Castellet M. (acd), *Marketing Management*, Franco Angeli, Roma, 2006.
7. Corigliano G., *Marketing. Strategie e tecniche*, Etas, Milano, 2004
8. Costabile M., *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
9. Di Stefano P. M., *Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio. Teoria e pratica*, Franco Angeli, Milano, 2003.
10. Falconi T.M., *Governare le Relazioni*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
11. Ferrero G., *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste, 1992.
12. Fiocca R., Snehota I., Tunisi V., *Business marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
13. Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III - Valorizzazione delle capacità,

- rapporti intersistemici e rischio nell'azione di go-verno*, CEDAM, Padova 2002.
14. Grandinetti R., *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano, 2002
 15. Grant R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Milano, 2003
 16. Greenberg P., *CRM*, Apogeo, Milano, 2001.
 17. Kotler P., Bloom P.N., *Marketing professional services*, Prentice-Hall Inc., 1984 .
 18. Kotler P., De Bes T., *Marketing laterale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
 19. Kotler P., *Il marketing dalla A alla Z*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
 20. Kotler P., *Principi di marketing*, ISEDI, Milano, 2001.
 21. Lambin J. J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2000.
 22. Maister D.H., *True Professionalism*, Simon & Shuster, London, 2000.
 23. Molteni L., Troilo G., *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
 24. Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Marketing one to one. Manuale operativo del marketing di relazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
 25. Morcellini M., Fatelli G., *Le scienze della comunicazione. Modelli e percorsi disciplinari*, Carocci Editore, Roma, 1994.
 26. Parigi P., Martello S., *Organizzazione e Marketing dello Studio Legale*, Il Sole 24 Ore., Milano, 2005.
 27. Peter P. J., Donnelly J.H., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
 28. Pieraccioni L., *Tecniche delle ricerche di mercato*, Euroma, Roma, 1997.

29. Porter M. E., *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il Sole 24 Ore Media & Impresa, Milano, 2001.
30. Rifkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano, 2001.
31. Scott W. G., Sebastiani R., *Dizionario di marketing*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2001.
32. Schmidt S.J., *Business Development for Lawyers: Strategies for Getting and Keeping Clients*, 2006.
33. Tourniaire F., *CRM. La guida completa per l'analisi e il miglioramento dei processi Crm*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
34. Wesemann H.E., *Creating Dominance: Strategies for Law Firms*, Authorhouse, 2005.
35. Winer Russel S., *Marketing management*, Apogeo, Milano, 2002.

<http://www.legalmarketing.it>
<http://marketinglegale.blogspot.com>
<http://www.ferpi.it>
<http://davidmaister.com>
<http://www.larrybodine.com>
<http://www.lawmarketing.com>
<http://www.altalex.com/>
<http://adverselling.typepad.com>
<http://www.hildebrandt.com>

Finito di stampare
nel mese di marzo 2007