

## **IL MARKETING DELL'AVVOCATO: UNA SCELTA IRRINUNCIABILE**

### **1) Prodotto e servizio. Analogie e differenze in ambito legale.**

Un avvocato non sviluppa la propria attività mediante la fornitura al cliente di un prodotto, bensì attraverso la prestazione di un servizio, anche se a volte il cliente può di fatto "toccare con mano" il risultato del lavoro del professionista.

Ciò che il cliente riceve non è un parere, un contratto, una lettera, o meglio, è anche tutto questo, ma ciò che acquista è la fiducia che può riporre nell'affidabilità dell'avvocato e nella motivata speranza che quello che egli materialmente apprende sarà la soluzione ai suoi problemi.

La realizzazione materiale di quanto necessario al cliente è unicamente una componente comunicativa dell'iter intellettuale ed intangibile che ha portato al risultato finale.

Culturalmente si associa il prodotto ad un qualcosa di preconstituito, di tappa ultima di un processo produttivo, realizzato attraverso una serie di procedure di indubbia validità e creatività.

Prodotto venduto = lavoro finito.

In ambito legale, trattandosi di servizio e non di prodotto, al contrario, la consegna di un qualcosa di tangibile è unicamente l'inizio di un rapporto, produttivo di una sinergia intellettuale che alimenterà in un crescendo profittevole lo stato e le prospettive di un servizio validamente reso.

Sarebbe d'altronde riduttivo considerare un qualcosa di materiale come l'unico risultato di una richiesta d'aiuto da parte del cliente.

Appartengono intimamente quindi al concetto di servizio legale tutte quelle componenti materiali ed intellettuali che concorrono a identificare i parametri di un'attività professionale dalle mille sfaccettature, ma che comunque tendono a soddisfare non solo nell'immediato le necessità manifestate, ma ad evidenziare anche per il futuro la qualità di un collaudato insieme di servizi, scrigno di una fiducia ben riposta.

## **2) Assistenza legale ed assistenza in causa.**

Il concetto di assistenza che l'avvocato sviluppa nei confronti del cliente si evidenzia e trova la sua ragion d'essere in due aree culturali quasi antinomiche: la stragiudizialità e la giudizialità, ovvero la consulenza e la difesa della libertà, oppure ancora la proattività e la pura e semplice reazione ad un provvedimento giudiziario.

L'assistenza legale nel senso più nobile del termine si estrinseca in quella serie di procedure atte a porre in essere le attività professionali

necessarie alla realizzazione dei desideri del cliente attraverso processi etico - intellettuali finalizzati alla tutela della sua sfera giuridica.

La scelta che il cliente opera in favore di un servizio di consulenza e tutela è normalmente libera ed è la richiesta di quella creatività che può mettere in grado il professionista di esprimere le proprie potenzialità.

L'assistenza stragiudiziale, che può essere definita d'ora in poi come "consulenza", attiene alla creatività unita alla libertà di scegliere la via più opportuna attraverso la quale raggiungere determinate ed auspicate finalità. Non a caso la locuzione "via attraverso la quale" si può identificare con la trascrizione del concetto di "metodo". Ed è proprio il metodo, opportunamente individuato, a cui si deve attenere il professionista capace.

Il ricorso alle vie legali, da un punto di vista attivo, rappresenta l'ultima spiaggia per tentare di veder riconosciuti i propri diritti violati, mentre da un punto di vista passivo, chi è stato trascinato in causa entra a far parte di alcune imbarazzanti statistiche temporali che comunque non fanno onore alla Patria del diritto.

Riuscire a scegliere di "non andare in causa" attiene alla capacità del professionista-consulente di porre in essere quelle garanzie e quelle dissuasioni tali da convincere l'eventuale controparte di non poterne minare la concretezza.

Al termine di una causa tutti sono scontenti: lo sconfitto ovviamente, ma anche il vittorioso, poiché il suo diritto è stato riconosciuto comunque con ritardo.

L'accordo, o l'ottenuta deterrenza al malsano desiderio altrui di non rispettare leggi e patti, permettono invece alle parti di creare una loro "privata sentenza" il cui unico organo giudicante, oltre al buon senso, sono le capacità professionali dei consulenti ed una indispensabile volontà positiva.

Nel corso di un giudizio ci si mette comunque nelle mani dei giudici, esseri umani che possono trarre decisioni che accontentano, nella medesima percentuale di possibilità, le due parti allo stesso modo, una delle due, o nessuna di esse.

Prevenire è meglio che curare. Ricevere adeguata consulenza è meglio che far parte di un processo ove tutto o quasi è inadeguato.

### **3) Differenza tra il servizio reso ed il servizio percepito dal cliente.**

Una componente importante dell'apporto professionale che l'avvocato imprime alla propria prestazione è dato dalla sua abilità e competenza affinché le caratteristiche del servizio reso coincidano con quelle percepite dal cliente. La metodologia della prestazione professionale dell'avvocato segue traiettorie delle quali il

cliente non sempre ha una precisa conoscenza personale e culturale.

Il cliente comunque si deve fidare del proprio consulente indipendentemente dalle procedure che quest'ultimo decide di seguire. L'avvocato deve essere in grado in ogni momento della sua attività di indirizzare la propria sensibilità e competenza non solamente verso ciò che è meglio per il cliente, ma preoccuparsi che percepisca un dato insieme di attività come assolutamente coincidenti con i suoi desideri.

In ogni momento il cliente dovrà percepire che quello che vede crearsi sotto i suoi occhi abbia totale corrispondenza con una realtà di cui egli stesso, forse inconsapevolmente, fa già parte.

#### **4) Equilibrio tra ciò che è legale e ciò che è opportuno.**

L'attinenza di una fattispecie reale ad una norma giuridica non impone l'esistenza di un automatismo tale per cui debba comunque realizzarsi l'esercizio del diritto. L'avvocato ha il dovere di informare il cliente dell'esistenza del diritto e della sua violazione, ma l'esercizio di quelle procedure tendenti al riconoscimento anche giudiziale sia del diritto che della violazione, può non essere opportuno.

Ciò rappresenta ed evidenzia le vere capacità strategiche del professionista.

Questo il cliente percepirà: il mio avvocato ha evidenziato il diritto, il diritto c'è ed esiste, ragioniamo se e quando sia opportuno esercitarlo. Niente Don Chisciotte e minacciosi mulini a vento, ma seria e strategica preparazione ad una battaglia dalla necessità condivisa.

Infatti i diritti del cliente devono essere tutelati non solo al momento presente, ma l'avvocato deve attuare quelle procedure intellettuali affinché il servizio reso porti alla piena realizzazione di quella tutela che, resistendo al passare del tempo ed al variare delle norme, sia sottesa ad una elasticità delle sue componenti tale da renderla coerente, efficace e costantemente applicabile alla realtà in evoluzione.

### **5) Definizione di marketing. Marketing e management. Necessità di fare marketing.**

Il marketing può essere definito con quella parola che può catalizzare le idee che ognuno di noi si è fatto a proposito di un concetto che è alla base della professionalità di un avvocato: atteggiamento.

Il marketing è quindi l'atteggiamento umano e professionale indispensabile per affrontare le necessità del cliente, mettere in atto analisi e procedure per soddisfarne i bisogni, risolvendone

i problemi in modo profittevole, il tutto tramite i cosiddetti “processi”, e cioè quelle attività organizzate alla realizzazione del risultato.

Il marketing si differenzia dal management, dalla comunicazione e dalla pubblicità secondo canoni oggettivi, tutti unicamente costituenti quell’insieme di attività definite anche come “servizio legale”.

Il management ad esempio può essere rappresentato come la direzionalità degli sforzi, il controllo delle risorse, e la valutazione dei risultati, sia parziali che finali. La capacità di dirigere, propria di ogni manager, dovrà essere quindi finalizzata al concretizzarsi di un atteggiamento creativo sostenuto da indispensabili doti organizzative e professionali.

Attualmente il marketing non può essere considerato come un qualcosa di saltuario, un mero ricorrere a procedure operative di tanto in tanto e quando ve ne sia bisogno in un arco temporale limitato. Il processo mentale che legittima il marketing deve essere continuo, costante, in evoluzione, porsi come fattispecie costitutiva del lavoro di ogni giorno, funzionale e soprattutto necessario, imprescindibile forza che sostiene la capacità professionale dell’avvocato in un’unica direzione: il cliente.

## **6) Il cliente è al centro dello studio.**

La definizione di marketing come atteggiamento, come componente

imprescindibile dello studio legale e del servizio da esso offerto, porta alla considerazione di un concetto basilare: la centralità del cliente.

Questi, con la sua personalità, i suoi desideri, le sue paure, i suoi timori ed i suoi bisogni, diventa il fulcro di ogni attività giuridica, di ogni processo migliorativo e di ogni apporto psicologico e professionale che l'avvocato pone in essere per tutelare il proprio assistito.

Sarà quindi il cliente stesso a non essere un mero acquirente di un prodotto predefinito, ma potrà creare una sorta di feed-back con l'avvocato, una sequenza di scambi intellettuali attraverso i quali egli possa prima di tutto recepire gli sforzi, ma poi anche considerare i risultati raggiunti in forza di risparmio, guadagno e riduzione dei rischi.

La parte dell'avvocato in questa sceneggiatura sarà quella di costituire il cliente assistito come un centro nodale nel proprio studio al quale poter fornire una assistenza ed una tutela pregni di una valenza tale da poter affermare nei confronti del cliente: Lavora, guadagna e spendi; al resto penso io.

## **7) L'incontro tra il cliente e l'avvocato. Passaparola, comunicazione e marketing, beauty contest.**

Preliminare ad ogni attività di scambio cliente-avvocato è l'incontro tra queste entità, assumendo particolare importanza lo studio delle

modalità operative ed ambientali in cui ciò si realizza

Nello specifico il passaparola è una fattispecie che prescinde da ogni attività finalizzata posta in essere dall'avvocato, essendo il risultato di una professionalità acquisita e comunicata, sviluppatasi in centri di appartenenza comuni tra clienti, già tali o potenziali; e se il cliente così considerato appartiene a più gruppi, la comunicazione è più efficace e produttiva di nuova o rinnovata clientela.

Di poi la comunicazione, che non va confusa con il marketing, ma semmai ne è la parte espressiva, costituisce una variegata possibilità di creazione di quelle opportunità attraverso le quali il potenziale cliente possa liberamente individuare in un dato professionista quelle caratteristiche ricercate ma non ancora reperite.

Da ultimo il beauty contest, che banalmente tradotto in lingua italiana significa “concorso di bellezza”, rappresenta la necessità di poter esporre compiutamente il servizio legale e la capacità di realizzarlo, riuscire a sviluppare il concetto di “prezzo a busta chiusa” che sia concorrenziale ma non svilente, tale da permettere di attuare ulteriori procedure di avvicinamento al cliente.

**8) Marketing strategico e marketing operativo.**

Il concetto di marketing può essere accostato a quello di una piccola rivoluzione, e, invadendo per un attimo il campo fisico - astronomico, a quello della rivoluzione copernicana. Non più lo studio ed il professionista centri gravitazionali del tutto, bensì il cliente.

Il marketing sviluppa il proprio divenire dapprima strategicamente per poi mutare la propria ragion d'essere in termini operativi quale attinenza alla miglior realizzazione del servizio.

Terminata la fase analitica il marketing strategico passa a definire la cosiddetta vision, il sogno, ed infine delinea la mission, e cioè la modalità di sviluppo delle procedure operative.

Diventa quindi indispensabile essere uno studio competitivo, attraverso il miglioramento del servizio e la diversificazione degli investimenti.

Il marketing operativo successivamente opererà quelle scelte aventi ad oggetto le opportunità operative pratiche ed esaustive.

## **9) Marketing interno ed esterno.**

Una delle caratteristiche peculiari del marketing del servizio legale è rappresentato dal suo sviluppo, sia all'interno che all'esterno dello studio dell'avvocato.

Il continuo evolvere intellettuale di uno sforzo migliorativo dovrà tener conto del fatto che sia all'interno dello studio legale che al suo esterno vigono regole di confronto dalle quali l'avvocato

non può prescindere. La competitività, ad esempio, sarà una molla utilissima da utilizzare con il personale, mentre lo spirito di gruppo dovrà essere nutrito con l'entusiasmo di chi considera il lavoro di squadra quale fattore indispensabile per il miglioramento e per il successo.

Non dovranno mai essere considerate di ostacolo le differenze intellettuali, culturali e sociali, ma la giusta e corretta considerazione delle diversità e delle differenti valenze dovranno far parte di una ricetta dai diversi gusti e sfumature.

Per ciò che concerne l'esterno, valgano, correttamente interpretate, le stesse regole. Attraverso altre fattispecie, altre definizioni, ed un diverso sviluppo socio-culturale, i parametri che rendono ogni nostro atteggiamento relazionale positivo o negativo rimangono i medesimi.

#### **10) Marketing di risultato e di comunicazione.**

Una volta appreso appieno il valore degli elementi costitutivi del marketing del servizio legale, l'avvocato dovrà valutarne i risultati secondo i canoni del guadagno, della soddisfazione del cliente, dell'avvenuta ottimizzazione delle strategie e della qualità del servizio legale prestato, relativamente a quello dal cliente percepito. Per ciò che attiene il marketing di comunicazione l'avvocato dovrà operare le proprie scelte indirizzandole alla

individuazione di quelle modalità comunicative che al meglio possano trasmettere un atteggiamento in continua evoluzione e cambiamento. In un'epoca ove il mezzo di comunicazione è basilare anche rispetto a quanto viene trasmesso, la scelta del mezzo più idoneo attiene a criteri di ricerca di assoluto valore ed importanza in una continua ricerca di concretezza pregna di una disponibilità intellettuale nei confronti di una realtà in continua evoluzione che non ci deve sorprendere come semplici spettatori.

### **11) Cliente ed avvocato: rapporto professionale, rapporto personale e valenza dell'etica.**

Il rapporto sinergico tra il cliente e l'avvocato deve rivestire innanzitutto i caratteri rappresentati dalla professionalità, da cui deve necessariamente discendere un corretto rapporto personale, il tutto retto da un comportamento eticamente ineccepibile.

Procedendo a piccoli passi, pare opportuno evidenziare che nella stragrande maggioranza dei casi una delle caratteristiche peculiari del rapporto professionale consiste nella possibilità da parte del cliente, o meglio in una sua necessità, in ordine alla individuazione all'interno dello studio legale di alcune caratteristiche legate intrinsecabilmente ad un concetto acclarato di fisicità. La composizione stessa della struttura-studio dovrà diventare per il

cliente un insieme di punti di riferimento. In ordine al rapporto squisitamente personale, poco vi è da aggiungere se non la raccomandazione, a me stesso ed ai giovani avvocati, di attuare manifestazioni di onestà intellettuale nei confronti delle sensibilità di tutte le persone con le quali veniamo in contatto, con trasparenza e correttezza.

Il concetto di trasparenza attiene inequivocabilmente a quello di etica quale componente irrinunciabile di un processo di crescita, in termini sia economici che di competitività intellettuale.

Essere un professionista eticamente consapevole garantisce al cliente tramite l'avvocato la possibilità di gestione equa ed efficace della propria attività e del marketing in senso lato. Un auspicato codice etico a disposizione del servizio legale, in ausilio al codice deontologico già esistente, ed alla eventuale certificazione di qualità ISO 9001, potrebbe validamente introdurre standards inerenti alcune responsabilità di natura squisitamente sociale di assoluta valenza quali il rispetto dei diritti umani, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie attinenti ad una serena esistenza.

**12) Finalità di tutto il processo: fidelizzazione del cliente attraverso una consulenza continua ed un continuo scambio di dati cliente- avvocato- cliente.**

Per alleggerire la fine del mio dire vi confesserò l'esistenza di un aneddoto che mi rincorre dal tempo in cui ebbi ad iniziare la professione forense. Se due persone che ignorano le rispettive occupazioni lavorative si incontrano per strada e una delle due è un avvocato, l'altra, che potrebbe essere chiunque: anche semplicemente una persona normale, al momento di prendere coscienza del fatto di trovarsi di fronte un seguace della obliqua scienza di Cicerone, pronuncerà sicuramente la frase: "...lei... è un...avvocato ? Spero di non averne mai bisogno !”

Come se un avvocato fosse un veicolo virale, un disumano carro dei monatti di manzoniana memoria, pregno di cultura pestilenziale, quanto mai temibile ed inutile.

Io amo definirmi un portatore sano di diritto, felicemente contagioso.

Chi vi parla da anni combatte una quasi solitaria battaglia per diffondere l'idea dell'avvocato-consulente, di colui che non vive nei pensieri del cliente solo per il tempo ristretto dell'udienza, ma che, al contrario, si pone al suo fianco e ne indirizza scelte e comportamenti secondo principi eticamente ineccepibili e giuridicamente inattaccabili.

La fidelizzazione assumerà così le caratteristiche di un effettivo senso di appartenenza ad una squadra, ad un team, che, tramite un continuo scambio intellettuale e psicologico tra i suoi

componenti, potrà validamente racchiudere in sé i concetti più alti di quell'atteggiamento concreto e rivoluzionario, ideale e tangibilmente perseguibile che un avvocato moderno e consapevole non potrà far altro che definire con una sola parola: marketing.