



BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

Associazione professionale
consulenza e assistenza
legale giudiziale e stragiudiziale
in diritto civile e diritto del lavoro

Avv. Claudio BORIO
Patrocinante in Cassazione

Avv. Alessandra CAMPIA
Patrocinante in Cassazione

Avv. Marco BRIAMONTE
Avv. Guido DALMAZZONE
Avv. Federico CRESPI
Avv. Alessandro BENVENIGNU'

Dott. Marco ARES CERRATO
Dott. Roberto G. CARUSO

Consulenti

Avv. Andrea ALIPRANDI
(diritto penale)
Avv. Alessandro MALTAROLO
(foro di Milano)
Avv. Edmondo MONDA
(diritto tributario)
Avv. Maria Margherita VIALE
(diritto francese)

Sede principale

10121 TORINO
Piazza Solferino n. 9
Tel. 011.546203 r.a.
011.543522 011.544005
011.547809
Fax. 011.545324

Altre sedi

20122 MILANO
Via Cosimo del Fante n. 2
Tel. 02.58.32.24.75
Fax 02.36.55.33.62

10043 ORBASSANO
Piazza Umberto I n. 8/b
Tel. 011.903.1990
Fax 011.900.6525

Domicili

06000 NICE (FRANCIA)
19, Avenue Notre Dame
Tel. +33.493.80.23.38
Fax +33.493.80.23.97

12011 BORGIO
SAN DALMAZZO (CN)
Corso Nizza n. 34
Tel. 0171.26.21.41
Fax 0171.26.21.41

Web site

www.studiolegalebrioriocampia.com

Email

info@studiolegalebrioriocampia.com

Ebbene sì, lo confesso, per lunghi anni ho odiato il marketing. O, meglio, l'ho sempre guardato con diffidenza e supponenza, ritenendo che il significato del marketing coincidesse con la pura e semplice pubblicità e che, in quanto tale, non si confacesse alla professione di avvocato e che fosse addirittura contraria al codice deontologico.

E, infatti, guardavo con sospetto, distacco e con un certo fastidio i colleghi che non perdevano occasione per promuovere la propria immagine o quella del proprio studio professionale. Arrivavo anche a pensare che tale forma di pubblicità venisse applicata da coloro che in qualche modo non fossero in grado di svolgere bene il proprio mestiere e che non avessero un adeguato grado di preparazione.

Poi ovviamente ho capito che i clienti non sarebbero "piovuti dal cielo", nè sarebbero venuti a bussare alla porta del mio studio se non avessero avuto modo di conoscermi. Come sostiene Mario Calabresi nel suo ultimo libro, richiamando una frase attribuita a Seneca, "non esiste la fortuna, esiste il momento in cui il talento incontra l'occasione" e, aggiungerei, l'occasione bisogna andare necessariamente a cercarla.

E poi soprattutto ho iniziato a cercare di capire quale fosse il vero significato del marketing e in quale modo fosse applicabile alla mia professione.

A quel punto, non senza sorpresa, ho scoperto che quasi tutti gli avvocati, più o meno consapevolmente, in maniera pianificata o in maniera inconscia e "artigianale", applicano diverse regole del marketing e che il marketing non dovrebbe essere un qualcosa di cui occuparsi nel tempo libero, ma un'attività che è strettamente connessa con la vita del professionista.

A tali riflessioni sono giunto quando ho compreso che, in realtà, "fare marketing" nel nostro mestiere significa essenzialmente anche:

- a) **comprendere le esigenze dei clienti;**
- b) **analizzare e organizzare l'attività professionale partendo dal punto di vista del cliente;**
- b) **risolvere i problemi del cliente o quanto meno fare il massimo possibile per raggiungere tale scopo, rendendone consapevole l'assistito.**

In tale ottica, secondo gli studiosi della materia, è indispensabile interrogarsi e dare una risposta precisa a una serie di domande, quali:

- L'avvocato è a conoscenza di quali sono i veri bisogni dei propri clienti ?
- L'attività dello studio è organizzata secondo i bisogni dei clienti?

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

- Quali aspettative nutre il cliente nei confronti dell'avvocato?
- Quali sono i criteri di scelta che inducono il cliente a scegliere un avvocato?

In sostanza, diviene indispensabile conoscere in maniera approfondita il proprio assistito e ovviamente, in tale ottica, è necessario lasciare che il cliente, almeno in prima battuta, si esprima liberamente. Anche perchè se da un lato è vero che il cliente tendenzialmente desidera non perdere tempo, non avere sorprese sgradevoli, contenere i costi e ottenere dei risultati concreti, d'altra parte è altrettanto vero che egli spesso gradisce instaurare un rapporto di fiducia che giustamente gli faccia percepire di essere "capito" e assistito in maniera adeguata e puntuale.

Ecco allora che è opportuno chiedersi come possa un avvocato riuscire ad instaurare un rapporto di vera fiducia, conoscendo appieno le necessità e le esigenze dei propri clienti. E ovviamente, in tal senso, risulteranno fondamentali i primi approcci, in occasione dei quali l'avvocato dovrà **stabilire un "contatto empatico"** con il proprio assistito, rassicurarlo, fidelizzarlo e ottenere informazioni, per poi svolgere appieno il proprio ruolo sulla base delle proprie competenze, dimostrando di:

- essere **affidabile**, fornendo il servizio promesso in modo puntuale e accurato;
- essere **reattivo**, dimostrando la **disponibilità** ad aiutare in modo sollecito e pragmatico;
- **ispirare fiducia** e confidenza;
- **prestare attenzione specifica e individualizzata**.

Al riguardo, possono assumere rilevanza alcune regole fondamentali del "Counseling", in particolare del counseling rogersiano che si sostanzia in un rapporto di consulenza volto ad instaurare una relazione profonda tra il consigliere e il cliente che, in virtù di un lavoro comune tra le parti, conduca le medesime a collaborare per risolvere il problema del cliente. Premesso che tecnicamente il counseling dovrebbe portare il cliente ad aumentare la propria capacità introspettiva e ad assumere una consapevolezza tale da riuscire poi a risolvere da solo il proprio problema e che addirittura il "consigliere" non dovrebbe essere "direttivo", nè fornire soluzioni, ritengo che comunque l'approccio di questa disciplina possa essere di grande aiuto per l'avvocato per avvicinarsi al proprio assistito e comprenderne le esigenze. Anche perchè ho sempre creduto fermamente che il cliente debba essere coinvolto in qualsiasi processo decisionale.

Essenzialmente il counseling rogersiano si sviluppa tra gli anni '30 e gli anni '60 del secolo scorso, allorquando assume sempre più rilievo l'aspetto psicologico dei rapporti interpersonali e il cliente assume un ruolo fondamentale nel senso che il consulente deve limitarsi ad instaurare una relazione di aiuto volta ad operare un adattamento personale che consenta poi al cliente di risolvere "da solo" un problema, rendendolo in sostanza "attivo", laddove sino ad allora aveva svolto prevalentemente un ruolo passivo.

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

Lo strumento per arrivare a raggiungere tale scopo è il COLLOQUIO.

Cosa NON E' un colloquio:

- non è una conversazione (dove c'è solo uno scambio di informazioni tra persone, ma non si “produce” alcunchè).;
- non è una discussione (dove si cerca di opporsi all'altro, di contestare, di prevalere, di dibattere);
- non è un interrogatorio, poichè comporterebbe una posizione di sospetto o di accusa;
- non è un'intervista nel senso giornalistico del termine (ove l'intervistatore non deve condividere i problemi dell'intervistato, ma pensa a far piacere al pubblico, sollecitandone l'interesse);
- non è una confessione, poichè il consulente non dà alcuna valutazione morale del cliente (laddove nella confessione, il confessore assurge a giudice che punisce, giudica o assolve).

Ecco dunque che per instaurare e affrontare un vero e proprio **colloquio il consulente deve:**

- a) essere **aperto e disponibile**, privo di alcun pregiudizio o preconcetto e deve porsi in modo da incoraggiare continuamente l'espressione del cliente, assumendo un **atteggiamento “non giudicante”** che consenta di accettare ciò che dice il cliente senza critiche, consigli o colpevolizzazioni;
- b) assumere un **atteggiamento di “non direttività”**, basato sul presupposto che il cliente non nasconda nulla e che il cliente abbia la piena e completa iniziativa nella presentazione dei suoi problemi;
- c) avere una intenzione autentica di comprendere l'altro fino ad arrivare a pensare con le parole del cliente e **scoprire “l'universo soggettivo”** del cliente; nel contempo, peraltro, fare uno sforzo costante per **rimanere obiettivo** e controllare tutto ciò che avviene nel corso del colloquio;
- d) avere un atteggiamento incondizionatamente positivo, sentendosi a proprio agio nei confronti del cliente fino a riuscire ad osservare attentamente gli **stati affettivi ed emotivi** (collera, stupore, aggressività, paura, fastidio, ecc.) del cliente (rilevandone ad esempio anche la postura e la gestualità);
- e) saper ascoltare con un ascolto “emotivo” e non solo razionale (e, a tal fine, il consulente dovrebbe sgomberare completamente la propria mente nel momento in cui si mette all'ascolto del cliente); **l'ascolto** dovrà essere **“comprensivo”** per evitare di lasciare spazio all'ansietà o all'impazienza del cliente; e soprattutto evitare un ascolto passivo (in cui ci si limita ad udire, senza sforzi per comprendere il significato e le emozioni del cliente) e un ascolto selettivo (che implica una scelta tra i messaggi che si dovrebbero ascoltare e l'eliminazione di quelli ritenuti non interessanti);
- f) “rinviare” al cliente quanto questo sta dicendo, in modo che quest'ultimo tragga un motivo di riesame di ciò che ha appena detto e comunque

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

fornire un **feed-back**, dimostrando di aver percepito correttamente ciò che il cliente intendeva dire.

In ogni caso, la percezione del consulente deve essere e apparire attenta perchè solo comprendendo appieno gli stati d'animo del cliente si può entrare in sintonia con il medesimo. E per rafforzare tale sintonia, il consulente (cercando di lenire la propria ansia di "rispondere immediatamente" a fronte delle pressioni del cliente che magari vorrebbe soluzioni immediate) non dovrebbe prendere alcuna iniziativa attendendo che il cliente "esaurisca" la propria esposizione. In sostanza il consulente sarà efficace se ascolterà per capire cosa vuol dire il cliente e non per essere pronto a replicare, contraddire, o rifiutare o precedere. Tutto ciò anche al fine di comprendere l'intero messaggio del cliente, senza "cavillare" sulle parole del medesimo e senza correggere (neanche gli errori grammaticali).

Vi sono poi ulteriori atteggiamenti che il consulente deve evitare. Spesso, infatti, le risposte precipitose del consulente possono indurre il cliente o a fermarsi o ad andare "in confusione", ciò perchè possono verificarsi degli atteggiamenti che innescano le cosiddette "induzioni". Per evitare qualsiasi tipo di induzione, almeno fino al termine dell'esposizione del cliente, il consulente non dovrebbe fornire:

- a) risposte di valutazione o giudizio morale (che fanno riferimento a valori etici, ponendo il cliente in uno stato di inferiorità e provocandogli sensi di colpa o di ribellione, chiusura, ansia, angoscia);
- b) risposte interpretative (che comportano una limitazione all'espressione del cliente);
- c) risposte di supporto affettivo o di sostegno o di consolazione (che tendono a sdrammatizzare il problema del cliente o a minimizzarlo con un atteggiamento paternalistico);
- d) risposte inquisitive (che comportano una interruzione dell'esposizione e un orientamento verso i dettagli desiderati dal consulente);
- e) una precipitosa risposta di soluzione del problema (può comportare la rottura del colloquio creando nel cliente una forte insoddisfazione portata dalla sensazione di essere "licenziato" in maniera sbrigativa).

L'atteggiamento fondamentale del consulente deve essere quindi quello di "COMPRESIONE" che esplicita il tentativo da parte del consulente di entrare nel problema così come visto dal cliente. Le risposte di comprensione da parte del consulente possono essere di diverso tipo, ma riflettono comunque l'essenza o parte di ciò che ha detto esplicitamente o implicitamente il cliente, focalizzando l'attenzione sui fatti e sulle emozioni personali. Tali risposte hanno l'effetto di accrescere la fiducia dell'interlocutore a proseguire e ad approfondire la narrazione.

Ma come applicare i suddetti criteri alla professione dell'avvocato?

L'avvocato dovrebbe riuscire, da un lato, ad instaurare un rapporto di completa fiducia con il cliente, dall'altro ad ottenere tutti quegli elementi che, in secondo tempo, debitamente selezionati ed esaminati in maniera obiettiva dovrebbero permettere di arrivare ad individuare la soluzione giuridica più adatta al singolo assistito.

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

Ecco quindi che diventa fondamentale che l'avvocato presti **“il giusto tempo”** al cliente, il quale altrimenti potrebbe sentirsi (all'inizio del rapporto) “liquidato” in tutta fretta o (nel prosieguo del rapporto) abbandonato al proprio destino. In sostanza, nel pieno rispetto delle regole fondamentali del marketing, l'avvocato deve dedicare comunque molte ore delle proprie giornate da un lato a reperire clienti, dall'altro a fidelizzare e a curare minuziosamente i rapporti con tutti coloro che avrà già acquisito e che costituiranno sempre il miglior volano promozionale per il professionista.

Nella considerazione del concetto del “giusto tempo” l'avvocato dovrà, cercare di adeguarsi alle esigenze dei propri assistiti e applicare una distinzione tra cliente-privato-persona fisica e cliente-imprenditore, anche se talvolta tali due figure si sovrappongono.

Ad esempio, nel caso di un cliente privato, persona fisica (soprattutto laddove hanno rilievo gli aspetti strettamente personali), sarà importante che, in particolare all'inizio del rapporto, l'avvocato:

- lasci esporre al cliente tutta la propria vicenda, **senza porre limiti di orario troppo restrittivi** ed evitando che il colloquio sia interrotto da elementi turbativi esterni; **non interrompa il cliente**, non diriga troppo rigidamente il suo racconto, né tanto meno, lo giudichi, **redigendo nel frattempo una scheda** che tratteggi almeno i punti più rilevanti del racconto dell'assistito e che sia facilmente comprensibile anche dai collaboratori che lo affiancheranno e che dovranno essere presentati personalmente al cliente;
- ponga degli interrogativi volti dapprima a chiarire **le reali intenzioni del cliente** e, solo in un secondo tempo, a far emergere i punti giuridicamente più rilevanti, mantenendo un atteggiamento incondizionatamente positivo, privo di pregiudizi e rassicurante, prestando particolare attenzione a non sminuire la rilevanza del problema del cliente, ma nel contempo evitando attentamente di accrescere la sua ansia o il suo turbamento;
- nei ragionamenti e nelle esposizioni verbali si adegui al **livello culturale** del proprio assistito (che, a volte, può lamentarsi dello “spray” applicato dalla banca in occasione della stipula di un mutuo o pretendere l'assistenza di una “premonitrice finanziaria”, o raccontare che “l'ambulanza è arrivata a sirene spietate”, ecc..

Laddove, invece, il cliente si rivolga all'avvocato per questioni legate meramente all'attività professionale o comunque lavorativa/imprenditoriale, acquisirà particolare rilevanza che l'avvocato **visiti la sede dell'eventuale azienda**, e si interessi all'oggetto dell'attività e ai meccanismi dell'azienda, fino a conoscerli a fondo. A tal fine, l'avvocato dovrà anche chiedere di conoscere i collaboratori dell'imprenditore e individuare i referenti ai quali rivolgersi per le varie incombenze e per ottimizzare i tempi del rapporto professionale. Infatti, nella maggior parte dei casi, il cliente/imprenditore necessita fundamentalmente di un apporto professionale che lo sgravi da inutili dispersioni di forze e che sia tempestivo, veloce ed estremamente puntuale. In sostanza l'avvocato dovrà risolvere i problemi e non crearne. Ecco che diventa indispensabile che il legale conosca appieno la realtà aziendale per poi

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

riuscire a fornire i consigli più adeguati anche per ottimizzare la produttività e la redditività aziendale, senza limitarsi a trovare pure soluzioni giuridiche, ma anzi divenendo propositivo in modo che l'imprenditore possa cogliere ogni spunto utile per migliorare la propria attività.

In ogni caso, previo eventuale breve rinvio della sessione per studiare in maniera approfondita la fattispecie giuridica, l'avvocato deve **coinvolgere il cliente nel processo decisionale** nella scelta della strategia da applicare al caso concreto, esponendo, con un linguaggio "epurato dai tecnicismi", le varie soluzioni prospettabili e i vantaggi o gli svantaggi di ognuna di esse (salvo nei casi nei quali non sono prospettabili alternative o la soluzione, da un punto di vista giuridico, è estremamente semplice o addirittura immediata);

Diventa, infine, rilevante anche che l'avvocato esponga chiaramente quali saranno, almeno in via presuntiva e specificando che potrebbero insorgere alcune variazioni, gli **elementi fondamentali del rapporto cliente-avvocato** (ad esempio, gli orari di studio, la disponibilità e la reperibilità dell'avvocato, i costi delle prestazioni professionali e la modalità della fatturazione, le tempistiche delle procedure giudiziali o stragiudiziali, ecc.). In sostanza, "patti chiari, amicizia lunga", soprattutto laddove le esigenze imprenditoriali necessitano di chiarezza dei costi e delle tempistiche delle procedure.

Riassumendo, nel concreto, ad esempio nel caso di una separazione di coniugi, sarà indispensabile lasciare che il cliente "si sfoghi" con il proprio avvocato (anche per evitare che poi vengano posti in essere comportamenti inopportuni nelle sedi sbagliate); nel caso in cui un imprenditore necessiti di assistenza contrattualistica sarà necessario conoscere appieno e in maniera approfondita l'oggetto della sua attività, la struttura della sua azienda, i suoi collaboratori, ecc.; nel caso di successioni ereditarie o di divisioni di beni, sarà importante conoscere le dinamiche dei rapporti dei coeredi o dei comunionisti; nelle problematiche relative ai rapporti di lavoro avrà sicura rilevanza la conoscenza dell'ambiente di lavoro, ecc.; nel caso di fusioni societarie sarà fondamentale acquisire nozioni anche sui meccanismi del mercato e sui soci di riferimento; affrontando questioni relative a marchi e brevetti, sarà indispensabile conoscere il relativo mercato, informarsi sui concorrenti e condividere i processi che hanno portato il cliente ad esempio ad inventare un nuovo prodotto, ecc.

Sarà poi fondamentale che l'avvocato, dopo aver instaurato un rapporto di piena e reciproca fiducia, mantenga costantemente i rapporti con il cliente (aggiornandolo telefonicamente o via posta o via e-mail, richiamandolo prontamente nel caso in cui insorgessero richieste di chiarimento, informandolo tempestivamente di qualsiasi notizia che possa in qualche modo essergli utile) dimostrandogli sempre e comunque piena comprensione, ma nel contempo cercando di assumere e mantenere un atteggiamento obiettivo per evitare che un rapporto troppo coinvolgente dal punto di vista strettamente personale, provochi una perdita di lucidità che si rivelerebbe sicuramente deleteria per entrambi.

BORIO CAMPIA

STUDIO LEGALE

Il rischio più concreto in effetti è che l'avvocato pretenda (o inconsciamente corra il pericolo) di accollarsi troppe incombenze o di accumulare troppe nozioni, a volte irrilevanti, che possano poi portarlo a esaurire le proprie forze mentali. Proprio per tale motivo è indispensabile che l'avvocato acquisisca la capacità di immedesimarsi nel cliente e nel contempo di distaccarsi da lui, nell'ottica dell'applicazione della più seria professionalità e soprattutto per evitare che sia poi l'avvocato a dover ricorrere allo psicanalista!

Concludendo, preme sottolineare che il rapporto con il cliente, così come indicato nel mio intervento, costituisce una parte fondamentale, ma pur sempre solo una parte, di tutta l'attività di marketing esposta dai miei colleghi che comunque è sempre il frutto di una intensa sinergia tra professionisti che sviluppano ognuno le proprie caratteristiche e le proprie capacità nello sforzo comune di una crescita continua.

Avv. Marco Briamonte