

REALTA' TORINESE. LIMITI E RISULTATI DELL'APPLICAZIONE DEL MARKETING STRATEGICO E OPERATIVO NEL SERVIZIO LEGALE

Limiti della pubblicità e dell'applicazione del marketing a uno studio legale.

Quando nel mio studio si è saputo che questa sera avremmo parlato di marketing, e soprattutto io ne avrei parlato, i miei collaboratori mi hanno detto: "avvocato non si preoccupi. Racconti ciò che lei fa ogni giorno insieme a noi e tutto andrà bene. Ed io sono qui per questo. Per farvi partecipi di una storia ... la mia .. la nostra, intrattenendovi sul marketing strategico ed operativo, un argomento che quasi voi tutti conoscete e in tanti, temo, conoscete meglio di me. Pochi, però, conoscono le difficoltà che si incontrano ad estendere questo concetto ad una professione così conservatrice, particolare e ricca di divieti come la nostra.

Quando parlo di divieti e di professione conservatrice faccio riferimento ovviamente al nostro Consiglio Nazionale Forense, che nel richiedere che l'Avvocato svolga ogni attività connessa al marketing e alla pubblicità con "dignità e decoro", si ritiene libera di censurare a propria discrezione ogni iniziativa non ritenga congrua alla politica dei singoli Consigli dell'Ordine. Ma questo limite è ormai noto e noi in quanto iscritti ne prendiamo atto e lo rispettiamo.

In questi anni, però, mi sono resa conto come un limite più profondo nell'applicazione del marketing risieda proprio nel nostro essere avvocati. E di esserlo a Torino. Voi ben comprendete come uno studio nella realtà torinese non possa permettersi di assumere un esperto di marketing o creare una sezione apposita. Ecco allora che l'Avvocato deve diventare egli stesso un esperto. Il marketing diventa un modo di pensare, un atteggiamento dapprima rivolto all'analisi del proprio ambiente interno e poi di quello esterno, è un orientamento per chi dirige la struttura al fine di farla crescere; è un processo in continua evoluzione che richiede un impegno continuo.

Se il concetto di marketing, a mio parere, è strettamente connesso alla natura stessa di un'impresa produttiva e ne è parte integrante, più difficile è sostenere che lo sia per uno studio legale. Oggi nascono libri, seminari e dibattiti sull'applicazione del marketing allo studio legale con tanto di istruzioni e vie da percorrere. Ciò è assolutamente utile e necessario, ma non credo che nella nostra professione sia anche così automatica la sua applicazione.

Quando ho letto alcuni libri, in questo periodo, mi sono accorta di avere incominciato a fare marketing da tanto tempo, da almeno quindici anni, da quando muovevo i miei primi passi come patrocinatore legale. Solo che io non l'ho mai chiamato e non lo chiamo così. Per me è una vocazione, che va al di là delle indiscusse capacità professionali; è un hobby, perché richiede tempo organizzare uno studio secondo strategie ed investimenti mirati; occorre collaborazione, perché da soli non si fa nulla e richiede risorse. Non è sufficiente scegliere un brand un giorno e dopo un mese decidere che può essere più utile inviare newsletters o lettere informative a tutti i clienti

sommergendoli di carta o di e-mail. Non ci si può aspettare un immediato ritorno di immagine o di lavoro o di guadagno.

Non è casuale che il nostro Consiglio Nazionale Forense accosti il concetto di marketing a quello di pubblicità, anche se già sappiamo che non sono la stessa cosa. Noi non possiamo fare pubblicità. Io non posso incaricare, come molti di voi, un agente pubblicitario perché mi studi una confezione particolare per il mio prodotto, un nuovo spot piuttosto che un book fotografico. Non posso venire qui e farvi il nome dei miei migliori clienti per convincervi che sono più brava di altri. E allora devo riuscire a convincere le persone con il mio lavoro, con la mia immagine, con il mio modo di comunicare.

Possiamo quindi sostenere che il marketing non è sinonimo di pubblicità, ma è rimasto l'unico modo in cui un avvocato può fare conoscere se stesso e il proprio lavoro in un mercato ormai saturo. Distinguersi vuol dire avere la giusta mentalità.

MARKETING STRATEGICO E MARKETING OPERATIVO

Cominciamo col dire che l'attività di marketing va pianificata, richiede una strategia. Ci accorgeremo come in un ambiente piccolo come il nostro, non industriale, tale attività sia puramente razionale talvolta, psicologica altre, quasi una partita a scacchi.

Ogni strategia richiede dapprima una analisi. Per prima cosa bisogna conoscersi e mi permetto di dire .. non averne paura. Questo accade anche nella vita. Se una persona non riesce ad identificare le proprie potenzialità e debolezze, non conosce il mondo con cui dovrà relazionarsi e non sa dove vuole arrivare, beh difficilmente si muoverà.

Così è per uno studio. Dapprima l'analisi riguarderà lo *status quo*, poi ci si chiederà cosa si vuole diventare e in seguito in quale modo si vorrà raggiungere l'obiettivo.

E' utile a questo punto introdurre due concetti:

- la **vision** dello studio, ovvero il sogno, la ragion d'essere dello studio.

Tale visione deve essere condivisa dai componenti della struttura, deve dare un senso di appartenenza. Si diventa squadra rivolta al futuro con un fine comune che dovrebbe ottenere di sviluppare le capacità e l'immagine dello studio.

- con la **mission** si articola meglio la vision e si decide come realizzarla, avendo cura di specificarne il campo di attività entro il quale lo studio intende operare, il ruolo che in esso intende svolgere, i clienti ai quali si vuole rivolgere e il vantaggio competitivo attraverso il quale vuole essere riconosciuto dai clienti e preferito ai concorrenti.

Sono fondamentali le definizioni di vision e mission perché è in base ad esse che tutti gli interlocutori dello studio saranno in grado di comprendere qual è di preciso l'attività dello studio, dove opera e quali sono le sue qualità ed eccellenze caratterizzanti.

Appare chiaro come in un momento di crisi come quello che stiamo vivendo, le minacce siano molte, interi settori del diritto non danno più alcuna opportunità di crescita e guadagno, mentre altri già si affacciano nuovi ed inesplorati. Per questo è indispensabile questo tipo di analisi. Occorre usare tutti i propri talenti, le proprie eccellenze per occupare gli spazi nuovi che ci si mostrano per cogliere le opportunità del mercato, tralasciando talvolta settori più pericolosi ed investendo la maggior parte delle risorse per rinforzare i punti deboli. In una parola essere flessibili.

Tutto ciò si può condensare in due parole ANALISI SWOT

S= STRENGTHS punti di forza (interni)

W= WEAKNESSES punti deboli (interni)

O= OPPORTUNITIES opportunità (esterni)

T= THREATS minacce (esterne)

Abbiamo detto che il marketing può nascere come vocazione, ma nella maggior parte dei casi esso nasce per necessità o per convenienza, spesso quando l'Avvocato ritiene opportuno effettuare degli investimenti nella sua attività. Quindi c'è un primo momento di riflessione vera per un avvocato.

La ragione? O è molto soddisfatto, perché i clienti gli hanno manifestato ammirazione e la struttura incomincia ad essere insufficiente per lo sviluppo di lavoro previsto o è molto depresso, perché al contrario ha registrato lamentele da parte dei clienti e gli scaffali cominciano a svuotarsi.

Anche se i tempi mutano, l'unico vero motore per un buon professionista è la soddisfazione del cliente che, quasi sempre, ma non necessariamente, si tramuta in un arricchimento professionale ed economico.

Io dico sempre ai miei giovani collaboratori che, soprattutto in una realtà ancora provinciale come quella torinese, un cliente soddisfatto forse ti manderà un amico. Un amico o un cliente insoddisfatto ti farà perdere 100 clienti potenziali.

L'Avvocato incomincerà l'analisi da se stesso, si chiederà quali possibilità di crescita reali possa avere, quale sia la propria preparazione ed esperienza, che cosa ha fatto sì che quel cliente soddisfatto l'abbia consigliato ad altre persone.

Poi esaminerà la propria struttura per valutare i servizi che può garantire al cliente anche con l'ausilio dei propri collaboratori e con gli investimenti che ha fatto in mezzi

tecnologici e strumenti di informazione. Se il posizionamento della struttura in una data zona della città si debba considerare comodo e di prestigio.

Si chiederà se è riuscito a coniugare tradizione e innovazione. E se ci sarà riuscito si sentirà più forte.

L'analisi, però, deve proseguire e questa sarà la parte più importante; di colpo l'ottimismo iniziale comincerà a scemare, perché se si è onesti ci si renderà subito conto che per quanto si sia fatto fino a quel momento le debolezze sono ancora molte e le si deve per forza individuare. Perché in quel settore andranno spese le prossime energie.

Spesso, infatti, sono proprio le debolezze interne ad aprire la porta alle minacce esterne. Non solo la così temuta concorrenza è una minaccia, ma lo possono essere ancor più una nuova normativa o la contrazione di un determinato settore del mercato. In questo caso occorre essere veloci. Capire in anticipo che le maggiori risorse, intese come fatturato e clienti, sono a rischio è indispensabile. Noi vendiamo un servizio qualificato, non ci possiamo riciclare in sei mesi, soltanto variando la produzione. Ci vogliono anni per poter essere competitivi in una data materia, su un mercato in continua evoluzione, se non si vuole rischiare di perdere tutto.

Molti studi si trovano oggi in crisi proprio perché non hanno svolto questa analisi e quindi non hanno diversificato, o hanno creduto che essere avvocato di una importante società li rendesse esenti da pericoli e non hanno cercato lavoro altrove o perché semplicemente non hanno investito nella propria struttura.

Questo punto è importante. Noi diciamo ai giovani che l'Avvocato non può più essere un tuttologo. E questo è vero. E' impensabile la figura dell'antico professionista che dava consulenza indifferentemente in diritto civile, penale ed amministrativo. Però non ricordiamo mai loro i pericoli che si incontrano nel restringere in modo eccessivo la propria specializzazione e nel limitare la ricerca dei clienti in un abito ristretto; ciò soprattutto se il giovane non è parte di una struttura più ampia. Io dico sempre ai miei giovani che quando si nasce come avvocati e si muovono i primi passi occorre avere una buona base di diritto (nel nostro caso civile), e solo in seguito cercare una specializzazione, quando sarà anche chiaro l'ambito in cui si muovono i clienti che si sarà riusciti ad acquisire. Lo ripeto, non essere troppo specializzati e non avere un unico collettore, spesso, può aiutare a tenere in piedi uno studio anche nei momenti di crisi.

Anche il problema dell'investimento e del budget non è da sottovalutare.

Il marketing si fa con le idee abbiamo detto, ma anche con il tempo e con i soldi. Due risorse spesso minime per un Avvocato e che quindi vanno spese in modo opportuno, secondo un certo piano strategico.

Investimento è anche scegliere con chi si vuole lavorare. In questi anni il nostro studio ha lavorato con almeno quaranta persone al suo interno prima di acquisire l'esperienza necessaria per selezionare la squadra con cui lavora oggi.

E proprio la "necessità di esperienza" mi permette di introdurre l'ultimo punto della nostra analisi: le opportunità.

In un mercato in continua evoluzione l'offerta di nuove opportunità si accosta spesso a compromessi e rischi che un professionista esperto deve saper riconoscere ed evitare. Non saper riconoscere un pericolo può voler dire perdere la propria reputazione, l'immagine di se stessi e dello studio.

Cogliere, invece, una buona opportunità, nel momento giusto e con le risorse necessarie, può essere vincente per tutto lo studio.

Quando nel 1999 abbiamo capito che il diritto del lavoro era in espansione, io ho deciso di abbandonare totalmente il mio ruolo all'interno dello studio e far nascere una squadra che si occupasse soltanto di un importante settore del diritto del lavoro. Abbiamo creato un nuovo metodo di gestione, attuando la serializzazione di alcuni processi e un sistema informatico/informativo che consentisse ai clienti un puntuale aggiornamento sulle loro pratiche. Abbiamo fatto sì che potessero riconoscerci come esperti in quella materia.

Il lavoro della mia squadra è stato assolutamente strategico con continui auditing, di sacrificio professionale e personale, e solo nel 2003 ci ha consentito un ruolo di eccellenza in quel settore. Detto con le parole di uno di loro ... i clienti hanno incominciato a vederci come una torre nel deserto. Venivano da noi con fiducia, perchè offrivamo in quel settore un posto sicuro, dove avere una consulenza, mirata e onesta anche nei costi. Ciò ha permesso quel passaparola così importante per aumentare il proprio portafoglio clienti, ma, soprattutto, ci ha consentito di accrescere la nostra possibilità di dare consulenze che coniugassero il diritto civile col diritto del lavoro e quindi un servizio più mirato in campo imprenditoriale.

Finita l'analisi, è necessario mettere a punto la propria strategia di marketing, ricordandosi che purtroppo non sempre però i nostri desideri e le nostre aspettative coincidono con l'obiettivo reale. Quindi nel prefiggersi una meta occorre sempre ricordare che essa deve essere motivo di miglioramento, fattibile e realistica, condivisa dai componenti della struttura, quantificabile e deve essere rapportabile ad uno spazio temporale ben preciso.

Delineare le linee guida che costituiranno il c.d. piano di marketing strategico significa cominciare a individuare gli strumenti e le azioni concrete e quindi passare al marketing operativo .

Affinché tale piano dia i suoi frutti occorre che le azioni che si pongono in essere costituiscano un insieme organico e coerente. Da questo concetto nasce il c.d. marketing mix o modello delle 4P: 4 ingredienti del marketing, che a seconda di come vengono tra loro variati, variano lo stesso servizio offerto al cliente.

PRODUCT: noi lo leggeremo come servizio legale offerto al cliente. In questo caso l'apporto dato dal singolo fa ancora la differenza. Il servizio deve essere per forza personalizzato, perché nell'approccio tra cliente e professionista non si può non tener conto dell'individualità proprie delle persone e se si utilizza una serializzazione questa può riguardare solo i processi della struttura. L'avvocato che si trovi a ricevere due persone differenti nella stessa giornata dovrà offrire un servizio diverso, tenendo conto della personalità, delle esigenze della persona, ma anche del momento dell'incontro.

Occorre poi tener conto che il cliente che si rivolge ad uno studio legale spesso lo fa in uno stato d'animo particolare e in quel momento si deve sentire in un luogo amico non ostile. Il primo approccio si ha col personale, e questo deve essere in linea con l'immagine che si vuole dare dello studio, sia in loco, sia come relazione telefonica.

Anche i documenti scritti che consentono la comunicazione con il cliente devono rispecchiare lo studio. Lo stile dello studio traspare dalla sua carta da lettere, dai biglietti da visita dalle news letters informative inviate.

Il cliente non sarà comunque in grado di capire dal primo incontro il valore del professionista a cui si sta rivolgendo, anche se l'avvocato è un buon comunicatore, e nemmeno di valutare in tempi brevi il valore del servizio giuridico offerto. Ecco perché normalmente nella scelta egli prenderà in considerazione altri fattori quali la reputazione, il tipo di studio, la professionalità, il servizio e il trattamento riservatogli fin dalle prime battute.

Devo dire che in questo campo, con i dovuti limiti, il nostro Consiglio Nazionale Forense ci consente l'utilizzo di tre strumenti:

- un sito web attivo;
- la certificazione di qualità UNI-EN-ISO 9001:2008
- il brand

Quando li ho proposti nel mio studio devo dire che molti erano scettici. Ora che brand e sito ci sono e le procedure per la certificazione si stanno concludendo hanno dovuto ricredersi.

Purtroppo sono ancora pochi gli studi legali in Italia ad avere un sito web e si contano sulle dita delle mani gli studi legali certificati. Ciò è comprensibile.

Per quanto riguarda il sito web dobbiamo ricordare che il nostro lavoro si fonda sull'*intuitus personae*, quel feeling, quel rapporto di fiducia che nasce tra cliente e avvocato. E' quindi altamente improbabile che un cliente scelga il proprio avvocato visitando il suo sito. Forse sarà più facile che chi ha sentito parlare di quel professionista, prima di fissare il primo appuntamento lo voglia conoscere meglio e allora vada a visitarne il sito per avere più informazioni. Avere un sito oggi serve più a

farsi conoscere meglio da chi già ha sentito parlare di noi che non come promozione. Io lo intendo, poi, come un servizio per il cliente già acquisito, che in esso può scoprire meglio chi siamo, avere dei servizi, degli aggiornamenti, comunicare con ciascuno di noi in modo veloce e semplice.

La certificazione di qualità è strumento di marketing, essa deve essere un aiuto nell'organizzare il lavoro e risparmiare tempo, ma soprattutto deve fornire al cliente un mezzo per scegliere, garantendo già dal primo approccio quella qualità di cui il cliente non può essere consapevole se non dopo anni. Fin dal primo momento, però, mi sono accorta della difficoltà di applicazione di una procedura nata per l'azienda ad uno studio legale, perché ciò che si va a certificare non è soltanto il servizio reso al cliente, ma è anche la struttura con le sue procedure. Se non si è già cominciato a lavorare come una piccola azienda e con quelle caratteristiche di qualità richieste dalla normativa, se non si hanno risorse e una squadra ben affiatata, ciò non si può improvvisare in pochi mesi e ottenere la certificazione risulta impossibile.

Per quanto riguarda il brand, è bene che esso sia il simbolo dello studio nella sua comunicazione esterna, in modo che il cliente possa immediatamente individuare con il marchio l'avvocato e il suo studio, associandolo ad una idea di professionalità e qualità, così come spesso accade proprio per i prodotti che si definiscono di marca. Occorre fare attenzione però, perché un prodotto si acquista o non si acquista proprio perché è di quella marca. Se ci si vuol far riconoscere occorre essere sicuri della propria qualità.

PRICE: per noi questo elemento di marketing non può essere così efficace, visti i limiti che ci vengono imposti dal Consiglio dell'Ordine di appartenenza. Il prezzo della prestazione deve comunque essere coerente con la propria offerta e con il mercato. Non necessariamente in questo campo il prezzo alto è sinonimo di qualità, così come la variabile economica non è necessariamente la più importante in determinati contesti. L'importante è informare il cliente, fargli comprendere il valore del servizio e fornire una spiegazione dettagliata di costi che spesso non sono nemmeno imputabili al singolo professionista ma al costo stesso della procedura in termini di tributi. Saper pianificare i costi della propria struttura e velocizzarne le procedure talvolta può permettere di essere più competitivi nei prezzi e venire incontro anche a queste esigenze del cliente.

PLACE si intende il luogo in cui è situato lo studio legale. Abbiamo detto che molte persone scelgono l'Avvocato, anche perché si sentono a proprio agio nel suo studio.

Importante è anche la location dello studio. È strategia aziendale collocare lo studio in una zona di prestigio, ma centrale e comoda della città onde favorire il cliente, che si trova a poter usufruire di più servizi forniti dal Comune. Occorre però fare attenzione, perché questo è vero per i piccoli centri o per città di piccole dimensioni.

Le grandi città hanno sviluppato nel tempo un interland popolato, in cui spesso le persone preferiscono spostare sia la propria residenza che la sede della propria attività. È opportuno allora venire incontro alle esigenze dei clienti aprendo una seconda sede nella prima cintura della città, per offrire un servizio in più. Spesso chi vive o lavora nei

comuni limitrofi trova scomodo prendere un mezzo pubblico o la macchina per raggiungere il centro città, perché ciò significa dispendio di energie e di tempo. Per questo motivo, nel 1997 abbiamo aperto una seconda sede ad Orbassano. Dedicammo mesi alla ricerca del comune più opportuno, chiedendoci dove avremmo trovato minore concorrenza, dove ci sarebbero state più possibilità di espansione demografica e industriale future, ma soprattutto dove si concentrava un buon numero di clienti già presenti in studio, perché in questo modo avremmo potuto avere un contatto più comodo e veloce con chi più si era lamentato di entrare nel centro della città. Non avemmo dubbi: Orbassano, che oggi, tra l'altro, attiene alla giurisdizione del Tribunale di Pinerolo. Ciò ci consente, quindi, di domiciliarci nel nostro studio per le cause che presso quel Tribunale devono essere radicate, senza aggravio di spesa per i nostri clienti.

Lo studio, valutato il bacino d'utenza, può scegliere di avere ulteriori domicili, per fornire un servizio anche territorialmente più ampio e per garantire la medesima qualità e professionalità anche in altre città ritenute strategiche. Noi abbiamo ritenuto interessanti per questo discorso Milano e Nizza in Costa Azzurra, dati gli interessi sempre più rilevanti che i nostri clienti avevano in quelle zone.

Avere più sedi o domicili se da un lato costituisce un servizio importante rivolto ai clienti, si può considerare anche insegnamento efficace per noi e i ragazzi che lavorano nel nostro studio, per aiutarci a comprendere come lo stesso lavoro possa essere così diverso in centri di diversa grandezza e mentalità.

PROMOTION

Già ci siamo dilungati su questo argomento, sulla necessità di una continua comunicazione esterna per farsi conoscere e intrattenere rapporti con il cliente già acquisito. Della visibilità e degli elementi caratterizzanti e distintivi di uno studio. Lo abbiamo fatto appositamente quando abbiamo parlato del prodotto, per sottolineare ancora una volta come la promozione vera per noi sia il servizio reso ai clienti già acquisiti e quello proposto a coloro che si vuole acquisire.

Ci rimane ancora un punto da analizzare. Il cross selling: esso consiste nel prospettare al cliente la possibilità di ulteriori servizi correlati, aggiuntivi o diversi da quello preciso e singolo che lo ha portato a consultare un avvocato. Spesso accade che una persona si rivolga ad uno studio per la propria separazione, per uno sfratto o un recupero crediti, e non sappia che quello studio, magari con l'ausilio di un altro professionista, collegato alla stessa struttura, possa dargli consulenza in un diverso settore, su un argomento diverso o presso un'altra sede.

Compito dell'avvocato moderno, infatti, è dare un servizio a 360°, coinvolgendo tutti i bisogni di chi ha di fronte e saperglielo comunicare. Anche se il suo lavoro prevede prevalentemente un servizio reso all'impresa, non può mai scordare che dietro ad essa c'è un gruppo di uomini o donne che vivono e che hanno soltanto bisogno di sentirsi dire che c'è qualcuno pronto a farsi carico dei loro bisogni e problemi.

In conclusione: una buona preparazione giuridica e una indiscussa professionalità sono servizio base, il marketing è quel valore aggiunto che rende l'Avvocato e il suo studio unici.