

## 2

Dopo che la dirigenza, e il socio anziano, dello studio vi hanno illustrato come un avvocato d'esperienza, si avvicina, valuta e impara a utilizzare, quello strumento complesso che è il marketing nell'esercizio della propria attività professionale, il compito che mi è stato affidato è quello di riportarvi indietro nel tempo, là dove questa storia ha inizio e offrirvi il punto di vista di un giovane avvocato.

Raggiunto il traguardo dell'abilitazione, il giovane professionista è già di fronte a un bivio: affrontare il mercato da solo, oppure collaborare con uno studio già esistente.

## 3

**3.1** La prima soluzione consente di essere "imprenditori di sé stessi", ma bisogna creare la propria "azienda" : **3.2** trovare lo studio, acquistare i beni strumentali (codici e banche dati), eventualmente assumere personale dipendente che ci aiuti nell'elaborazione del servizio legale (a volte si sa, ne sa più la segretaria dell'avvocato su come si fa questa professione). Tutte scelte queste che, invariabilmente, riducono il budget che si può dedicare a interventi strutturati di marketing (siti web, preparazione di brochure, organizzazione di convegni), **3.3** aumentando così la difficoltà nell'emergere in un ambiente che, ad oggi, **3.4** conta 220.000 concorrenti.

## 4

**4.1** Collaborare con uno studio, è, invece, una scelta che ha come risultato immediato l'inserimento in una struttura già esistente e consolidata nel tempo, anche in termini di posizionamento nel mercato e reputazione professionale, comportando così minori sacrifici nell'avviarsi alla professione. Tuttavia, in questo modo, il giovane avvocato sceglie consapevolmente di dedicare in parte il suo tempo a seguire e gestire, insieme al titolare dello studio che lo ospita, clienti altrui, **4.2** sacrificando parte della propria indipendenza per trovare un equilibrio con altri colleghi, i quali possono avere un diverso approccio a questa professione.

Deve quindi imparare a lavorare in squadra e confrontarsi.

Una scelta ponderata, porta così il nostro ipotetico giovane professionista a propendere per la seconda soluzione, ma tale esito non è legato a motivi di risparmio di spesa, o alla scelta di vivere nell'ombra di qualcuno che ha già avuto un certo successo professionale, ma a una verità fondamentale di questa professione: **4.3** da soli non si cresce.

## **5**

Parafrasando O. Wilde, dopo l'esame di abilitazione siamo tutti avvocati, ma alcuni di noi svolgono questa professione da più tempo.

**5.1** Essere giovani porta con sé l'incredibile vantaggio di non pensare per schemi ripetitivi, ma l'esperienza è una qualità che si può acquisire solo col tempo. La crescita professionale di un giovane avvocato riposa molto non solo sulle sue doti personali, ma su **5.2** uno scambio dialettico con un "dominus", latinetto tipico della nostra professione che indica l'avvocato più anziano e che accoglie un giovane sotto la propria ala, fornendo risposte a problemi di natura pratica e concordando con il giovane collaboratore, tra più soluzioni possibili, quella che persegue meglio gli interessi del cliente.

E' infatti fondamentale in questo lavoro, saper distinguere, come ha già messo in evidenza l'Avv. Borio prima di me, la differenza tra ciò che è meglio per chi stiamo assistendo e ciò che è consentito dall'ordinamento. **5.3** E la guida di un collega più anziano è essenziale nella gestione di quei primi 20, fondamentali, clienti che costituiranno il primo nucleo della reputazione professionale del giovane avvocato: troppi errori professionali all'inizio, per un servizio reso in maniera inadeguata, e ci vorranno anni per rimediare e farsi accettare nuovamente dal mercato.

## **6**

Ma l'opportunità di collaborare con uno studio già esistente attiene anche alla natura stessa del servizio legale.

**6.1** Il proliferare di interventi normativi sempre più specializzati, in diversi ambiti della nostra vita, comporta **6.2** la graduale sparizione dell'avvocato generalista, in grado di fare bene tutto, in favore di un professionista dotato di specifiche competenze in solo alcuni determinati settori del diritto. Il

diritto civile, per fare un esempio, si è frammentato in almeno in almeno una dozzina di sottocategorie e nuove leggi vengono emanate a volte sulla semplice ondata emotiva che certe notizie causano nell'opinione pubblica, basti pensare al tentativo di trapiantare la class action americana in Italia dopo il tracollo della Parmalat.

**6.3** Ne va quindi della propria reputazione professionale non improvvisarsi, e proporsi, come tuttologi.

**6.4** In uno studio legale, i giovani sono come il reparto Ricerca e Sviluppo: sempre tesi a cercare e percorre inesplorate vie alla prestazione del servizio legale, cercando di fornire nuove soluzioni a problemi mai posti prima, formando e consolidando, sotto la direzione del dominus, competenze che prima non esistevano. Il giovane avvocato non deve però dimenticare un altro principio fondamentale: è il nostro mercato che ci rende quello che siamo. In questo momento, intuitivamente i settori su cui puntare potrebbero essere la contrattualistica (al fine di prevenire le possibili liti giudiziarie), il diritto del lavoro (fondamentale in caso di ristrutturazione aziendale come insegna l'esempio di Alitalia) e i diritti della proprietà intellettuale (per la tutela dell'identità e della posizione sul mercato dei propri clienti). Ignorare la realtà che ci circonda vuol dire escludersi da soli dal mercato.

## 7

Scegliersi obbligatoriamente un'area di competenza specifica, comporta quindi, per chi voglia provare a fare l'avvocato "in solitaria", dover allora cedere intere quote di mercato a potenziali concorrenti.

In uno studio, dove più professionisti collaborano tra loro, è al contrario possibile sviluppare diverse competenze distribuite all'interno di una squadra, che può così offrire ai potenziali clienti un'assistenza il più completa possibile, e favorire gli scambi interdisciplinari all'interno dello staff, creando così delle sinergie virtuose. Un gruppo di professionisti, preparati e guidati dalle stesse motivazioni, **7.1** un po' come i cavalieri della leggenda, è così in grado di emergere più facilmente e di "mantenere la posizione" anche in momenti difficoltà, qual è quello che stiamo

attraversando, quando piccoli studi uni personali, per i propri limiti intrinseci, entrano in crisi o scompaiono del tutto.

## **8**

Finito questo preambolo, osserviamo più in dettaglio come un giovane avvocato, che abbia scelto di collaborare con uno studio già esistente, svolga a sua volta attività di marketing.

Durante le attività intraprese per ottenere la certificazione uni-iso 9000-2008, un momento molto divertente è stato quello in cui il consulente ha chiesto: “Chi è il vostro responsabile commerciale?” risposta: “Tutti!”.

**8.1** All'interno di uno studio legale, ogni singolo avvocato, dal più giovane fino al titolare, è un potenziale collettore di clienti. **8.2** Se spetta alla direzione e agli associati definire le linee generali di politica di marketing dello studio e fare investimenti strutturati e di lungo periodo, tema sul quale vi ha già intrattenuto l'avv. Campia, il giovane collaboratore, se vuole avere un futuro da libero professionista e non da semplice impiegato, deve svolgere a sua volta una propria attività di marketing.

**8.3** Attività non opposta e concorrente a quella della struttura che lo ospita, ma parallela e coordinata, che comporta al contempo crescita del giovane avvocato e della fascia di mercato controllata dallo studio. **8.4** In una partita a scacchi, ogni pezzo è fondamentale per la vittoria.

## **9**

**9.1** Per fare questo, un giovane avvocato deve aver capito fondamentalmente due cose: chi è e cosa vuole fare da grande. Finito il proprio apprendistato, il giovane avvocato sa, o dovrebbe ormai sapere, quali sono i suoi talenti e in quale settore del diritto si manifestano con più evidenza.

Quale che sia questo talento bisogna affinarlo e portarlo a un livello di eccellenza.

**9.2** Non bisogna però cadere nell'eccesso opposto: un'eccessiva specializzazione è un'intrinseca debolezza. La fortuna, e il valore, degli avvocati italiani, rispetto ai colleghi stranieri, resta una solida preparazione di base che consente loro di adattarsi, con maggiore flessibilità ai mutamenti del mercato.

**9.3** L'altro presupposto fondamentale per iniziare a fare marketing in proprio è un'adeguata attività di networking: per elaborare un servizio legale a volte bisogna dare alcune attività in outsourcing ad altri professionisti quali medici legali, consulenti del lavoro, commercialisti che a loro volta possono funzionare come referrals e inviare potenziali clienti all'avvocato con cui collaborano abitualmente. E' importante quindi che all'interno della propria rete di contatti vi siano dei professionisti della cui competenza si è certi e che possano offrire un valido aiuto là dove la loro esperienza è richiesta.

## **10**

Vi sono però fattori che condizionano l'attività di marketing di un giovane avvocato che non dipendono da lui. Nel fornire un prodotto o un servizio, secondo l'ultima edizione delle norme UNI-ISO 9001:2008 è necessario valutare il quadro normativo come fattore condizionante del proprio mercato. Nel settore dei servizi legali questo significa essenzialmente codice deontologico e la ormai troppo nota legge Bersani sulle liberalizzazioni (248/2006)

**10.1** Il codice deontologico, dopo essersi aperto alla pubblicità informativa, impone agli iscritti all'albo una serie di limiti che non si pongono invece per altri prestatori di servizi: il più pesante non poter parlare dei propri successi. Non si possono indicare le cause vinte perché in questo modo si cita il nome dei propri clienti, né si può dare luogo a pubblicità comparativa che indichi i vantaggi in termini di costi e velocità nelle risposte rispetto ai propri concorrenti.

Gli avvocati lavorano, e si fanno pagare, in base a compensi prefissati con decreto ministeriale che fissano minimi e massimi in relazione al valore del problema affrontato. Su questo tema interveniva quasi 3 anni fa ormai Bersani, pensando di favorire i giovani.

**10.2** La legge sulle liberalizzazioni ha consentito di derogare ai minimi tariffari, non ponendo così un tetto minimo al costo a cui vengono offerti i servizi legali. Tutti d'accordo che un'efficace strategia di marketing passa attraverso un'attenta politica dei prezzi, ma a 3 anni di distanza da quell'iniziativa legislativa il risultato più immediato che si vede è il rischio di dumping tra colleghi:

**10.3** invece di liberalizzare la professione e il mercato, si è introdotto un elemento che legittima pratiche commerciali sleali.

**10.4** Meglio sarebbe stato fare un tentativo nel senso della tariffazione ad ore, fissando una tariffa oraria uguale per tutti gli avvocati d'Italia: in questo modo, avendo tutti lo stesso punto di riferimento, sarebbero naturalmente emersi coloro che fossero riusciti a fornire ottimi servizi in minor tempo e quindi a costi concorrenziali rispetto ad altri colleghi. **10.5** Attualmente, quegli studi che applicano la tariffazione ad ore si sono auto-attribuiti degli indici che, essendo soggettivi, variano da studio a studio e non permettono confronti diretti tra diversi concorrenti.

## **11**

In questo già ricco sottobosco normativo spunta a marzo di quest'anno un'indagine dell'antitrust che riprende gli ordini professionali, tra cui quello degli avvocati, accusandoli di eccessiva intromissione nella vita economica degli iscritti e proponendo almeno 5 interventi correttivi. **(11.1,2,3,4,5)** Non è mio compito, né mia intenzione sottoporre a critica il sistema degli ordini professionali, mi limiterò a darvi un dato. Dopo 76 anni, sono cominciati finalmente i lavori per rivedere l'ordinamento professionale forense, a quali risultati questi lavori porteranno, è però ancora presto per dirlo.

## **12.**

Che strumenti ha quindi, un giovane avvocato per fare marketing? **12.1**

Il primo è la trasparenza del rapporto col cliente **12.2** : col tempo e l'esperienza il contatto col cliente può divenire qualcosa di molto sofisticato, tanto da prendere a prestito tecniche e strumenti da quella scienza complessa che è la psicologia , tema che vi è già stato illustrato dall'avv. Briamonte. Ma quando l'esperienza non vi è ancora, l'unica scelta possibile è parlare chiaro: Fare dei preventivi dei costi e sottoporli al cliente prima di iniziare a rendere il servizio.

**12.3** Diamo atto che nella nostra professione l'imprevisto è dietro l'angolo, così una semplice contestazione del premio di assicurazione auto troppo alto può improvvisamente coinvolgere

questioni legate all'Antitrust (Caso Unipol), ma è diritto del cliente sapere cosa può ottenere e i rischi che corre, quando chiede giustizia, sia dentro che fuori di un'aula di un tribunale.

Altro punto fermo è tenere costantemente aggiornato il cliente. **12.4** In un servizio legale, l'eccessiva dilatazione dei tempi a volte è dovuta a soggetti terzi che sfuggono dalla sfera di controllo dell'avvocato, PA, Giudici, consulenti esterni, ma non per questo bisogna che cali il silenzio su quella pratica fino alla sentenza, la redazione del parere o la stipula del contratto.

In questo l'immediatezza dell'email aiuta a mantenere vivo il legame tra cliente e avvocato, facendogli capire di essere importante per lo studio e che un buon avvocato non conosce pause fino alla soluzione del problema.

### **13**

Ultima e forse più importante attività di un giovane avvocato nel fare marketing, è far sapere al mondo che lui esiste e può offrire un servizio eccellente in quell'area di competenza che si è scelto. Lasciati gli interventi più tecnologici e dispendiosi alle scelte della direzione e dei senior partners, il giovane collaboratore ricorre a i buoni vecchi metodi di una volta: fare l'avvocato redattore.**13.1** Attività questa che esisteva già prima del decreto Bersani, e della pubblicazione di tanti manuali su come fare marketing, scrivere un breve articolo su un problema legale che possa rivestire interesse per un determinato tipo di clientela è la miglior attività promozionale, dopo il passaparola. Richiede comunque capacità di sintesi, chiarezza di linguaggio su questioni complesse e molta costanza nel proporre a vari direttori il proprio elaborato fino a vederne la pubblicazione. Ma è il modo più semplice perché il proprio nome cominci a circolare, magari affiancato a quello del dominus che scriverà a quattro mani l'elaborato col suo "allievo", spendendo così la propria reputazione per promuovere quanto scritto dal giovane collaboratore che firma con lui l'articolo. **13.2**

Il tempo a mia disposizione è scaduto, ringrazio quelli che hanno resistito fino a qui e cedo nuovamente la parola a colui che mi ospita nel suo studio insieme a tanti altri giovani in cui ha deciso di credere : l'avv. Borio.