

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI “LA SAPIENZA”

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Corso di Laurea Triennale in

ECONOMIA, FINANZA E LEGISLAZIONE PER LA GESTIONE D'IMPRESA

Tesi di Laurea in Marketing

**IL MARKETING PROFESSIONALE IN ITALIA:
teorie, strumenti e prospettive evolutive alla luce del
Decreto Bersani.**

Laureanda

Rosa Santangelo

Matricola 576348

Relatore

Chiar.mo Prof.

Alberto Pastore

Anno Accademico 2005-2006

*A Marzia e Fonte che, con la loro
immancabile allegria,
illuminano e riempiono tutte
le mie giornate*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I	
PANORAMICA DELLA LEGISLAZIONE VIGENTE NEGLI STATI UNITI, IN EUROPA E IN ITALIA	
1.1 La legislazione negli Stati Uniti	7
1.2 La legislazione in Europa	8
1.3 La legislazione in Italia	10
CAPITOLO II	
IL MARKETING ENTRA NEGLI STUDI PROFESSIONALI	
2.1 Il mondo professionale: cambiamenti e problemi specifici	13
2.2 Orientamento al cliente e studi professionali	18
2.3 La formalizzazione della funzione marketing	21
2.4 Servizio	24
2.4.1 Personale	26
2.4.2 Livello qualitativo	27
2.4.3 Tempo destinato al servizio	29
2.4.4 Tempo di attesa	30
2.4.5 Strumenti di supporto	30
2.4.6 Confezionamento ed etichettatura	30
2.5 La distribuzione	31
2.6 Il prezzo	34
2.7 La comunicazione personale	38
2.8 Gli strumenti delle pubbliche relazioni	45
2.9 La pubblicità	54
2.10 L'utilizzo del <i>web</i> negli studi professionali	58

2.11 I consigli dei pubblicitari ad avvocati, commercialisti, architetti e ingegneri	
2.11.1 Avvocati	60
2.11.2 Commercialisti	61
2.11.3 Ingegneri e architetti	62
CAPITOLO III	
IL MARKETING LEGALE	
3.1 Confronto tra il marketing legale in Italia e in Inghilterra	64
3.2 Evoluzione del rapporto tra marketing e avvocati italiani	68
CAPITOLO IV	
LO STUDIO COMMERCIALE E TRIBUTARIO MARZULLI E, NELLO SPECIFICO, IL SITO WWW.MARZULLI.IT	74
CONCLUSIONI	80
BIBLIOGRAFIA	82

INTRODUZIONE

L'odierno contesto competitivo è contrassegnato da una concorrenza agguerrita in ogni settore, incluso quello dei servizi professionali: in Italia, nell'ultimo decennio il numero di offerenti di servizi professionali è aumentato considerevolmente, rispetto ad una domanda che, seppure in espansione, cresce con ritmi di gran lunga inferiori. Per affrontare le situazioni di contesto, negli Stati Uniti i professionisti più "illuminati" hanno fatto propri alcuni degli strumenti del marketing, superando gli iniziali ostacoli normativi e suscitando l'interesse di alcuni esperti: nel recente passato molti autorevoli studiosi di marketing, tra cui Kotler, hanno focalizzato la loro attenzione sull'applicazione del marketing degli studi professionali, sopperendo alla scarsità di materiale informativo adeguato.

L'interesse nei confronti di questo nuovo ambito applicativo si è rafforzato in seguito ai cambiamenti in atto in Italia, in particolare nel settore legislativo.

Il percorso seguito in questo lavoro parte dall'esame degli aspetti normativi e quindi, seguendo l'ordine temporale degli eventi, si esaminerà la normativa americana per poi passare a quella europea ed infine a quella italiana.

Successivamente si passerà agli aspetti più squisitamente economici analizzando il mondo professionale, evidenziandone le caratteristiche peculiari e specificando come queste incidano sul modo di fare marketing. Utilizzando il modello delle 4P si elencheranno le differenze rispetto ai mercati dei beni nonché gli strumenti più congeniali e innovativi prendendo spunto dalla realtà americana che è, come abbiamo già sottolineato, pioniera su questo fronte sia dal punto di vista teorico (molti dei testi sul marketing professionale sono scritti e pubblicati negli Stati Uniti) che dal punto di vista pratico (gli investimenti in marketing ormai da anni rappresentano una percentuale elevata delle spese degli studi professionali americani).

A conclusione del presente lavoro viene infine proposta un'analisi specifica della professione forense in Italia, dato l'aumento del ricorso al marketing professionale da parte degli avvocati italiani, che ha dato luogo alla creazione di un vero e proprio

network in grado di diffondere tra gli addetti del settore le seppur limitate conoscenze acquisite nel tempo.

L'analisi suddetta verrà rafforzata dalla descrizione di un caso pratico: lo studio Commerciale Tributario Marzulli, che è apparso l'esempio di cosa voglia dire oggi essere al passo con la tecnologia, essere aperti alle novità e porre il cliente al centro della propria attività.

L'obiettivo di questo lavoro, così da noi definito, è mettere in luce come i principi del marketing possano aiutare a risolvere i problemi delle organizzazioni professionali che desiderano ottimizzare i loro programmi di sviluppo, dando vita ad una nuova disciplina, il marketing professionale, che non tarderà ad affermarsi anche in Italia.

1. PANORAMICA DELLA LEGISLAZIONE VIGENTE NEGLI STATI UNITI, IN EUROPA E IN ITALIA

1.1 La legislazione negli Stati Uniti

Il problema della regolamentazione del rapporto tra professionisti e pubblicità si è posto per la prima volta negli Stati Uniti, dove l'idea di due giovani avvocati di pubblicare un annuncio pubblicitario¹ dette inizio ad una serie di eventi che hanno dato luogo all'aumento della concorrenza nel mercato dei servizi professionali, provocando una situazione in cui i professionisti si sfidano a colpi di pubblicità, che vanno dalle inserzioni sulle pagine gialle fino alle campagne pubblicitarie su radio e in televisione.

L'annuncio, inserito dallo studio legale *Legal Clinic of Bates & O'Steen*, suscitò il disappunto dell'organo disciplinare competente dando così il via all'ormai celebre caso **Bates v. State Bar of Arizona**. I due avvocati, inizialmente sospesi da tale organo, videro respinto il ricorso dalla Corte Suprema dell'Arizona la cui decisione fu poi riformata dalla Corte Suprema Federale, affermando che la pubblicità degli avvocati è una forma di espressione commerciale tutelata dal Primo emendamento della Costituzione Americana in quanto manifestazione del pensiero.

In particolare, la Corte Suprema Federale precisò che la pubblicità commerciale è protetta dal Primo Emendamento, quando: “...*serve gli interessi della società, fornendo informazioni importanti riguardo a problemi significativi o quando fa conoscere al pubblico la disponibilità, la natura e i costi di prodotti e servizi, svolgendo così un indispensabile ruolo nella distribuzione delle risorse in un sistema di libera iniziativa*”. Nello stesso tempo, secondo la sentenza, “*la norma disciplinare*

¹ “Avete bisogno di un avvocato? Servizi legali a prezzi molto ragionevoli. Divorzio o separazione legale dollari 175.00”.

contribuisce ad impedire il libero flusso dell'informazione commerciale e a tenere il pubblico nell'ignoranza²".

Questa sentenza è stata però solo la prima di una lunga serie che ancora oggi mira a limitare, seppure parzialmente, la libera iniziativa dei professionisti americani in modo da tutelare i consumatori. Infatti l'essere stati i primi a rendere accessibile il mercato della pubblicità ai professionisti ha comportato anche l'obbligo di dover fronteggiare gli immancabili problemi che si verificano con le novità: molti professionisti, utilizzando questi strumenti in modo aggressivo o distorsivo hanno obbligato le corti dei vari stati ad intervenire più volte nel corso degli ultimi 30 anni. Uno di questi casi si è verificato in New Jersey dove la *Committee on Attorney Advertising*, lo scorso agosto, ha proibito la stesura di due liste, "*Super lawyers*" e "*Best lawyers in America*", affermando che le liste non erano create con un criterio obiettivo e allo stesso tempo potevano trarre in inganno i consumatori in quanto potevano indurre false convinzioni sulle qualifiche e sulle competenze degli avvocati inclusi nelle liste. Questo caso, uno fra i tanti, dimostra come la sentenza del 1977 mentre tutelava il diritto dei professionisti non si preoccupava di tutelare quello, forse più importante, dei consumatori.

Con un ritardo di circa 25 anni, nel 2002 l'Europa ha iniziato la strada percorsa in precedenza dagli U.S.A.. Nel paragrafo seguente viene proposta una breve analisi della legislazione attualmente vigente nella Comunità Europea.

1.2 La legislazione nella C.E.

L'art. 10 della Convenzione Europea dei diritti dell'uomo sancisce che: "*ogni persona ha diritto alla libertà di espressione*" e che "*tale diritto include la libertà di opinione e la libertà di ricevere e di comunicare informazioni o idee senza che vi possa essere ingerenza da parte delle autorità pubbliche e senza considerazione di frontiera*". Tale articolo è stato richiamato da alcune sentenze emanate dalla Corte

² La sentenza si può leggere in <http://caselaw.lp.findlaw.com>.

Europea dei diritti dell'uomo, tra cui quella del 24.02.1994 sul caso **Casado Coca contro Spagna**³. Un avvocato di Barcellona, M. Pablo Casado Coca, era stato sanzionato disciplinarmente, in quanto aveva fatto pubblicare su un giornale alcune informazioni relative al proprio studio legale (nome, professione, indirizzo e recapito telefonico). La Corte Europea, analizzando il caso, ha innanzitutto ricordato che l'art. 10 della Convenzione, sopra riportato, non vale soltanto per alcuni tipi di informazioni, idee e modi di espressione, in particolare di natura politica, ma comprende anche l'espressione artistica, le informazioni di carattere commerciale, la musica leggera o i messaggi pubblicitari diffusi via cavo. L'avvocato, secondo la Corte Europea, aveva, quindi, il diritto di diffondere le informazioni medesime, così come la sua clientela potenziale aveva il diritto di beneficiarne.

L'Unione Europea ha, seppure dopo anni, regolamentato la materia approvando una nuova disciplina; il CCBE (*Conseil des Barreaux de la Communauté Européenne*). Nella seduta del 6 dicembre 2002 a Dublino è stato stabilito che sono consentite: le notizie accurate, non ingannevoli e conformi ai principi professionali, e che queste possono essere diffuse anche attraverso radio, televisione e giornali in osservanza della direttiva sul commercio elettronico⁴.

In seguito a questi eventi, la disciplina della pubblicità degli studi professionali, in alcuni Paesi europei, ha subito significative modifiche. In estrema sintesi, si può osservare che la situazione non è uniforme. Sostanzialmente, nella fascia nord-europea (Inghilterra, Norvegia, Svezia, Danimarca, Irlanda e Olanda) la pubblicità è consentita in termini ampi, nel centro Europa (ad esempio Francia e Germania), invece, è permessa nei limiti in cui essa procura al pubblico una necessaria informazione in modo da salvaguardare la dignità e il decoro della professione. Nel sud (in particolare, Grecia) vi sono ancora forti resistenze.

Queste differenze però sono destinate ad appianarsi date le ingiunzioni intraprese dall'U.E. nei confronti di quei paesi che non hanno ancora recepito nei loro ordinamenti quanto stabilito dal CCBE. Questi ultimi includono l'Italia che si è

³ In <http://hudoc.echr.coe.int>

⁴ Pascuzzi G. (2002) Il diritto nell'era digitale, Il Mulino

apprestata solo negli ultimi mesi ad approvare un decreto che possa rispondere alle ingiunzioni dell'U.E. e che allinei la situazione concorrenziale del mercato professionale italiano a quella degli altri paesi europei.

1.3 La legislazione vigente in Italia.

Il Decreto-Legge 4.7.2006 n. 223, entrato in vigore con la pubblicazione sulla G.U. dello stesso 4 luglio ed in attesa di essere trasformato in legge, intende rispondere alle reiterate ingiunzioni da parte della Commissione Europea circa le infrazioni alle norme europee nel settore delle libere professioni, riguardanti, tra l'altro, la tariffa con minimi obbligatori, i limiti alla pubblicità e la libertà di associazione per professioni diverse e dovranno essere assorbiti entro il 2007 dai codici deontologici dei singoli ordini.

Grazie a questo decreto, denominato decreto "Bersani-Catricalà", professionisti quali commercialisti, notai, avvocati, architetti potranno entro certi limiti avvalersi degli strumenti di marketing, novità in alcuni casi solo parziale.

Dalla fine degli anni '90, infatti, diverse categorie avevano già modificato le regole interne, abolendo storici divieti a tutela del prestigio professionale. Nonostante ciò i limiti erano numerosi: i messaggi pubblicitari dovevano avere esclusivamente uno scopo informativo, elencando i dati personali dei professionisti, le caratteristiche dello studio, ed evitando accuratamente ogni enfasi o giudizio di merito sull'attività svolta.

Tra gli obiettivi della manovra, che si configura come una vera e propria ristrutturazione per il mondo professionale italiano, non c'è solo l'allineamento con le norme europee ma anche l'intento di aumentare la competitività in un settore che, nonostante le dimensioni dell'offerta, (sono centosessanta mila gli avvocati regolarmente iscritti all'albo professionale in Italia) risulta dominato dai professionisti più anziani.

L'aumento della competitività implicherà per avvocati, notai, commercialisti e architetti l'adeguamento della propria offerta e l'aggiornamento costante della propria formazione, per dare al pubblico il miglior prodotto al minor costo. Non a caso il decreto, per ridurre i costi, elimina i minimi tariffari e rende possibile l'esistenza degli studi associati di professionisti.

L'articolo 1 del Titolo Primo ("Misure urgenti per lo sviluppo, la crescita e la promozione della concorrenza e della competitività, per la tutela dei consumatori e per la liberalizzazione dei settori produttivi") chiarisce lo scopo perseguito: aumentare il potere di mercato dei clienti finali.

L'accoglienza da parte dei vari ordini professionali non è stata sicuramente positiva: avvocati e architetti le categorie maggiormente ostili, che rivendicano un prestigio che ritengono di aver perso. Il dissenso nasce non solo in tutela degli storici minimi tariffari ma della professione in quanto tale, che risulterebbe a loro parere declassata da prestazione professionale a semplice prodotto. Più moderata la posizione dei notai, l'unico settore che può beneficiare di una legge che impone un rapporto di 1 notaio ogni 7000 abitanti.

La scarsa propensione dei professionisti ad utilizzare forme di comunicazione di marketing è radicata nel tempo. Gli appartenenti ad un ordine professionale hanno prediletto forme alternative di "comunicazione di marketing" quali il passaparola dei clienti, l'intervista di un giornalista, un comunicato stampa, un articolo.

Generalmente lo strumento delle *Public Relations*, in linea con i dettami della comunicazione istituzionale, è stato preferito a strumenti alternativi quali l'inserzione pubblicitaria.

Al momento la normativa vigente in materia consta di 2 leggi: la legge n. 241 sulla privacy, del 1990, e la legge n. 17/1997, del Codice deontologico forense approvato dal Consiglio nazionale forense. Le suddette leggi ostacolano ogni tipo di iniziativa pubblicitaria, specificando in sei punti le attività vietate:

- la pubblicità attraverso i media (tv, radio, stampa);
- la sponsorizzazione;

- i servizi attraverso l'ausilio di internet;
- non si possono fornire i nomi dei clienti e specificazioni dei servizi delle aziende;
- non si possono dichiarare offerte di "primi consulti gratuiti";
- non si possono fornire informazioni circa la percentuale di casi vinti, redditi ecc.

Tra le attività consentite dalla legge, la realizzazione di un sito internet, delle brochure informative e la possibilità di rilasciare informazioni stampa sui casi seguiti previa l'autorizzazione dei clienti.

Il decreto, seppure non ancora approvato, ha generato però l'interesse dei pubblicitari e di alcuni professionisti, che iniziano ad avvicinarsi al "mondo del marketing" per capire quali siano le nuove opportunità da cogliere.

2 IL MARKETING ENTRA NEGLI STUDI PROFESSIONALI

2.1 Il mondo professionale: cambiamenti e problemi specifici.

I tempi in cui il marketing era vilipeso e frainteso, nonché ritenuto dispendioso invadente e poco professionale, sono ormai lontani: nell'odierna realtà competitiva tale disciplina ha ottenuto ampio riconoscimento come parte essenziale delle attività di gestione di numerosi ospedali, istituzioni culturali, enti pubblici e altre organizzazioni non lucrative. Nel tempo si sono diffuse nuove tecniche e nuove modalità di applicazione degli strumenti di marketing: dalle politiche di vendita più aggressive ed invadenti fino ad arrivare ad uno stile più aderente alle caratteristiche tradizionali della propria attività. Indipendentemente dalle definizioni, ciò che oggi accomuna organizzazioni imprenditoriali e studi professionali è l'attitudine a manifestare l'esigenza di relazionarsi con il pubblico; un'esigenza nata da una serie di cambiamenti che hanno interessato il settore industriale prima e quello dei servizi professionali poi e a cui il marketing può rispondere efficacemente.

Tra i cambiamenti citati:

- 1) **l'abbondanza dell'offerta** di servizi professionali, a cui è conseguito un aumento della concorrenza che, prevedibilmente crescerà ulteriormente in un futuro prossimo;
- 2) **la crescente insoddisfazione nei confronti dei professionisti** i quali non sono più oggetto di stima incondizionata come accadeva spesso in passato. Influenzati dai ritratti poco lusinghieri dipinti dai mass media e dai libri di successo, i clienti mettono sempre più spesso in discussione il giudizio dei professionisti e afflitti dal consumerismo⁵ non esitano ad intentare cause di negligenza o ad intraprendere sfide dichiarate ad ogni genere di professionista;

⁵ Con il termine consumerismo si intende il riconoscimento di alcuni specifici diritti del cittadino nella sua veste di consumatore di beni e utente di servizi. In particolare la legge 281 del 30 luglio 1998 ha introdotto nell'ordinamento italiano la tutela di tali diritti.

3) **il rapido cambiamento tecnologico:** le innovazioni tecnologiche nei settori della comunicazione, dell'elaborazione dei dati e via dicendo stanno esercitando una profonda influenza sulle professioni. Le conquiste tecnologiche rendono obsoleti alcuni servizi professionali come ad esempio la stessa dichiarazione dei redditi che grazie a software di nuova generazione e siti internet specializzati viene sempre più spesso compilata dagli stessi contribuenti senza ricorrere all'ausilio di un commercialista, e al tempo stesso creano opportunità di profitto per altri servizi originati dalle stesse. I professionisti scoprono di dover reagire con prontezza ai mutamenti tecnologici, devono essere in grado di introdurre un nuovo servizio o adeguare le tariffe con massima rapidità, non appena un'innovazione tecnologica modifica il comportamento della concorrenza.

Da questa breve elencazione emerge come il mondo dei professionisti abbia delle proprie peculiarità, che riguardano non solo la professione in quanto tale ma anche il mondo in cui essa opera obbligando i responsabili marketing degli studi professionali a riconsiderare le tecniche utilizzate negli altri settori, sottoponendoli ad un'analisi di efficacia e di fattibilità, analisi non necessaria nel settore commerciale dove "tutto è concesso".

Kotler⁶ offre un supporto per selezionare le tecniche di marketing più adeguate ai professionisti individuando dieci problemi specifici per il marketing dei servizi professionali:

- 1) **la responsabilità verso terzi:** generalmente i responsabili del marketing dei prodotti commerciali quali automobili o cereali si preoccupano in primo luogo di soddisfare al meglio i clienti. Al contrario i responsabili del marketing dei servizi professionali dovranno prestare molta attenzione al modo in cui altre persone, oltre ai loro clienti, potrebbero reagire ai loro programmi di marketing. Di regola, un professionista non può andare oltre certi limiti nel tentativo di soddisfare i suoi clienti data la necessità di relazionarsi con una controparte (ad es. un giudice nel caso degli avvocati), controllabile solo

⁶ Autore del libro *Marketing Professional Services*

parzialmente, che contribuisce in modo fondamentale a determinare il risultato del servizio. Ciò è invece consentito al tipico operatore di marketing commerciale. Inoltre quando i professionisti lavorano per un certo tipo di cliente, dovrebbero sempre ricordarsi che stanno servendo anche dei “terzi clienti”, quali investigatori, compagnie di assicurazioni, enti governativi, e i loro stessi colleghi ovvero le parti con le quali un professionista è costretto ad interfacciarsi per portare a termine il lavoro assegnatogli;

- 2) **l’insicurezza del cliente:** ogni volta che si fa un acquisto ci si sente insicuri ma il livello di insicurezza diventa particolarmente elevato nell’acquisto di un servizio professionale in quanto gli “acquirenti” hanno delle difficoltà nel valutare le caratteristiche di un’offerta prima di acquistarla. Inoltre i clienti dei professionisti non sono in grado di accertare il valore di un servizio neanche dopo l’acquisto e l’uso. Se il livello di insicurezza dei clienti è particolarmente elevato, il marketing di un servizio professionale diventa estremamente impegnativo. Infatti in questi casi il grado di informazione dei clienti gioca un ruolo assai più decisivo di quanto accade per altri prodotti;
- 3) **l’importanza dell’esperienza:** sebbene gli acquirenti di servizi professionali siano spesso incerti sui criteri da adottare nella scelta di un professionista, essi attribuiscono quasi sempre particolare valore alle precedenti esperienze in situazioni analoghe. Ciò implica non solo la difficoltà per i professionisti privi di esperienza di acquisire clienti, ma anche l’impossibilità di utilizzare la “novità” per una strategia promozionale, come potrebbe accadere per una nuova bibita o un nuovo servizio bancario;
- 4) **la differenziabilità limitata:** generalmente, gli operatori di marketing tentano di differenziare le loro offerte da quelle della concorrenza, impegnandosi a far sì che i mercati potenziali individuino nei loro prodotti qualità superiori e straordinarie. Differenziare è spesso un compito arduo per i responsabili del marketing dei servizi professionali in quanto la differenziabilità innata di molti servizi professionali è piuttosto scarsa: è difficile differenziare una revisione

contabile, la ricerca di un titolo, o una consulenza legale. Per di più, anche nel caso in cui un servizio sia realmente diverso da quelli offerti dalla concorrenza, può risultare difficile indurre i clienti ad osservare e riconoscere la differenza superando l'insicurezza che quest'ultima potrebbe suscitare;

- 5) **il mantenimento del controllo qualitativo:** i servizi, in generale, non sono un prodotto di serie, e la loro qualità non può essere controllata con dei campionamenti statistici. L'unica possibilità per le organizzazioni professionali è selezionare personale qualificato e convincerlo a lavorare con coscienza. Per molte organizzazioni professionali vi è inoltre un problema supplementare, dal momento che la qualità dei loro servizi dipende spesso dal comportamento dei clienti ed infatti, sfortunatamente, i clienti che non collaborano ottengono in genere risultati insoddisfacenti e non danno lustro al curriculum di un professionista;
- 6) **trasformare i professionisti in venditori:** prima di “acquistare” un servizio professionale, i clienti desiderano solitamente incontrare e fare la conoscenza del professionista di cui si serviranno, poiché questo riduce il loro grado di insicurezza. Pertanto, non è consigliabile avvalersi soltanto di venditori o di propagandisti a tempo pieno che vendano i servizi di professionisti “invisibili”. I professionisti che eseguiranno materialmente un certo tipo di lavoro devono occuparsi anche della sua vendita, ma, a volte, risulta difficile convincere un professionista a impegnarsi attivamente nella vendita dei suoi stessi servizi sia perché molti avvocati, commercialisti, architetti non vogliono avere nulla a che fare con le attività di vendita sia perché molti altri possiedono caratteristiche personali che non ne fanno dei buoni venditori;
- 7) **dove trovare il tempo per il marketing:** i professionisti richiedono ai loro clienti un compenso per il tempo impiegato nella prestazione dei loro servizi, ma non possono imputare a nessuno il tempo impiegato per le attività di marketing: per questo molte società professionali sono restie a dedicare al marketing una parte consistente delle ore di lavoro dei loro collaboratori. Per di

più, anche nel caso in cui i professionisti dedichino un tempo sufficiente al marketing, resta da stabilire quante ore dedicare ai clienti già acquisiti, quante ai clienti potenziali, e quante alle più generiche attività di pubbliche relazioni. Qualora poi alcune figure-chiave di una società dedicassero troppo tempo al marketing trascurando l'attività professionale vera e propria, non contribuendo a mantenere elevata la qualità dei servizi erogati dalla società, potrebbero sorgere altre difficoltà. Senza dubbio, la necessità di essere sia professionisti che venditori rende problematica la gestione dei tempi di lavoro;

8) **la tendenza a reagire piuttosto che ad anticipare:** un problema connesso alla gestione dei tempi di lavoro è quello della costante domanda di servizi a breve scadenza. Di solito i clienti vogliono che il lavoro sia fatto entro “ieri”, e ciò va a discapito del tempo messo da parte per le attività di pianificazione del marketing e talvolta riesce difficile proiettarsi in avanti, se i clienti costringono un professionista a lavorare a tappe forzate;

9) **gli effetti delle iniziative pubblicitarie sono ignoti:** l'impiego della pubblicità nelle attività professionali è così recente, che i suoi effetti non sono ancora stati individuati con precisione. Non si hanno ancora conoscenze sufficienti per comprendere quali siano i richiami, i mass media, o i portavoce più efficaci per la promozione di certi servizi professionali. Si sa ancora poco, inoltre, sui tipi di iniziativa pubblicitaria che potrebbero essere controproducenti per un professionista. Indubbiamente sarà necessario acquisire più esperienza e fare indagini più approfondite nel campo della pubblicità dei servizi professionali, prima di poter elaborare principi certi come quelli che regolano la pubblicità di altri prodotti e servizi;

10) **le scarse conoscenze di marketing:** oltre a non avere molta esperienza in fatto di iniziative pubblicitarie, i responsabili del marketing dei servizi professionali non hanno a disposizione conoscenze sufficienti su tutte le iniziative di marketing. Il marketing dei servizi professionali è un'attività relativamente nuova, sulla quale non sono per ora stati scritti molti libri, né articoli su

pubblicazioni accademiche o specializzate. Diversamente dai loro colleghi, i responsabili del marketing dei servizi professionali non possono fare affidamento su letture o discussioni con i colleghi. Coloro che operano in questo settore tendono a mantenere il segreto su molti dei loro metodi, per timore di perdere “incisività”.

2.2 Orientamento al cliente e studi professionali

La storia del rapporto tra professionisti e il cliente può essere riassunta in cinque fasi:

- 1) **la negazione del mercato del diritto:** in questa prima fase il professionista non si considera soggetto alle leggi economiche del mercato; ciò fa sì che egli si orienti principalmente a rendere efficiente la sua produzione trascurando le esigenze della clientela, considerata esclusivamente come destinataria del servizio e non come una controparte necessaria di considerazione. Esiste, inoltre, una spiccata diffidenza riguardo a tutti i mezzi di esteriorizzazione delle competenze; la pubblicità è infatti ritenuta inutile e dequalificante.
- 2) **Il riconoscimento delle leggi del mercato:** si cominciano ad avvertire in modo significativo la concorrenza e l'aumento esponenziale del numero di professionisti, tanto all'interno del foro (con l'arrivo degli studi stranieri) quanto all'esterno (altri operatori lavorano nel proprio ambito). Il professionista si pone allora la questione della fidelizzazione della clientela e delle conquista di nuovi clienti; ne risulta una comunicazione incontrollata e una frenetica attività verso l'insieme del mercato.
- 3) **L'auto-promozione:** il professionista matura l'erroneo convincimento che, se i clienti si rivolgono al suo studio, è per l'ottima qualità dei suoi servizi e per l'informazione che egli ne fornisce al pubblico. I professionisti, quindi, scrivono pubblicazioni, intervengono nei seminari, stampano brochure, intrecciano pubbliche relazioni, senza aver formulato una vera e propria strategia. Ne consegue una focalizzazione su stessi, un dispendio di risorse

significative, spesso senza alcun risultato, se non addirittura ottenendo risultati contrari agli scopi perseguiti.

- 4) **La determinazione della clientela potenziale:** l'attenzione è concentrata per la prima volta sul cliente. Ci si pone la domanda: "Che cosa vuole il cliente?". Non si tratta più di una promozione sterile in tutte le direzioni, ma di una riflessione sull'adattamento dei servizi offerti e sulla loro distribuzione, rapportandosi ai bisogni conosciuti dalla clientela. È a questo punto che comincia l'approccio di marketing.
- 5) **La differenziazione:** lo studio professionale elabora la politica della comunicazione a partire dalla conoscenza del mercato, delle aspettative dei clienti e del valore aggiunto che essi ricercano. Lo studio non è più relegato a una classica offerta di servizi, ma si apre a una domanda ben identificata della clientela e si pone in condizione di rispondervi. Questa politica della comunicazione presuppone la conoscenza delle caratteristiche della clientela. Lo studio mette a punto delle analisi di mercato regolarmente attualizzate. E' in questa fase che il professionista utilizza un approccio di marketing.

Riepilogando quanto sopra esposto si può distinguere fra : 1) professionista orientato alla produzione concentrato esclusivamente sull'efficienza del processo produttivo, e che trascura le esigenze della clientela; 2) professionista orientato alla vendita del servizio, che concentra i suoi sforzi sulla sollecitazione della domanda per la vendita di un servizio di cui non intende mutare le caratteristiche; 3) professionista orientato al marketing: concentrato sull'individuazione dei bisogni reali della clientela e definisce il suo servizio in funzione di essi⁷.

Sviluppare un orientamento al marketing⁸ è un compito prioritario per qualsiasi organizzazione di servizi professionali che intenda realizzare un marketing efficace. Per "concentrarsi sul cliente", un'organizzazione deve impegnarsi a fondo, studiando

⁷ Parigi P. (2005) *Organizzazione e marketing per lo studio legale*", Il Sole 24 Ore.

⁸ Un orientamento al marketing presuppone che il compito principale di un'organizzazione consista nell'individuare le esigenze e i desideri dei potenziali clienti, nel soddisfarli tramite la progettazione, la comunicazione, la determinazione del prezzo e la distribuzione di offerte appropriate e competitive.

sistematicamente esigenze, desideri, impressioni, preferenze e grado di soddisfazione della clientela, servendosi a questo scopo di ricerche, interviste di gruppo o altri metodi in quanto, senza clienti soddisfatti, qualsiasi organizzazione si troverebbe priva di clienti e cesserebbe di esistere.

L'orientamento al cliente traspare dalla gentilezza dei centralinisti e dal grado di cooperazione con cui i vari membri dello staff affrontano i problemi del cliente. Il personale di un'organizzazione orientata al marketing lavora *con* il cliente piuttosto che *sul* cliente.

La costruzione di un'organizzazione attenta al marketing e orientata verso di esso è un compito essenziale. Tuttavia proprio in questa fase molte organizzazioni di servizi professionali compromettono gravemente l'efficacia del loro impegno di marketing. Richard Connor, un consulente americano molto affermato nel campo del marketing dei servizi professionali, sostiene che i tre errori più gravi commessi in questo settore di attività hanno a che fare con il modo in cui le società si organizzano ai fini del marketing.

I tre errori consistono nel:

- definire e limitare il marketing all' "acquisizione di nuovi clienti";
- fraintendere o non tenere conto delle implicazioni organizzative di un marketing efficace;
- tralasciare il collegamento tra l'impegno individuale nel marketing e i sistemi di valutazione dell'azienda⁹.

È opportuno quindi evitare tali errori e creare un'organizzazione in grado di comprendere, facilitare e ricompensare le attività di marketing; per fare questo la prima domanda che un'organizzazione deve porsi è se sia o meno opportuno creare un vero e proprio ufficio di marketing.

⁹ Richard A. Connor Jr., *Marketing professional services-Insight and Action Steps*.

2.3 La formalizzazione della funzione marketing.

Tutte le organizzazioni utilizzano gli strumenti del marketing, anche se non lo organizzano in modo formale, e se è vero che l'ufficio di marketing, laddove sia previsto, si occupa esclusivamente del lavoro di marketing, la funzione di marketing si estende al di là delle competenze dell'ufficio stesso. Pertanto la maggior parte delle organizzazioni di servizi professionali fino ad oggi ha preferito operare senza un vero e proprio ufficio di marketing. Le organizzazioni mirano a costruire una *Firm identity* in grado di attirare tutti i clienti desiderati, eliminando la necessità di spendere risorse per il marketing. La realtà spinge invece molti professionisti a istituire in qualche modo una esplicita funzione di marketing. Tale funzione dovrà inoltre essere tanto più formalizzata e completa, quanto maggiori saranno le probabilità che l'azienda si trovi ad affrontare:

- 1) mercati potenziali in cui essa non ha alcuna reputazione e poca esperienza;
- 2) intensa attività di marketing da parte della concorrenza;
- 3) clienti imprevedibili ed esigenti.

Purtroppo, l'attribuzione di una formale responsabilità di marketing comporterà un carico supplementare per le spese generali dell'azienda, piuttosto che una riduzione delle ore fatturabili dai professionisti; ciò a sua volta accentuerà l'esigenza di lavorare a progetti altamente distribuiti, in modo da compensare l'aumento dei costi generali. In tal modo la qualità del servizio potrebbe ridursi per un eccesso di progetti altamente distribuiti, dal momento che i professionisti più autorevoli sarebbero meno coinvolti nel lavoro. Tutto ciò, nel tempo, potrebbe nuocere alla reputazione dell'organizzazione e alla sua capacità di conquistare nuovi clienti. Per alcune società, dunque, l'assunzione di nuovo personale, addetto al marketing, oppure l'attribuzione degli incarichi di marketing a personale già esistente, potrebbe sembrare una mossa troppo rischiosa.

Le organizzazioni che rinunciano a installare un vero e proprio ufficio di marketing, per ragioni simili a quelle appena descritte, hanno comunque la possibilità di agire concretamente per migliorare le loro risorse di marketing.

Esse possono infatti:

- far frequentare ai funzionari più importanti della società seminari e laboratori di marketing, nell’ottica che costoro applichino ciò che hanno imparato una volta tornati alle normali responsabilità;
- incaricare una società di consulenza o di ricerca nel campo del marketing, o un’agenzia pubblicitaria, o una società di pubbliche relazioni, di lavorare su progetti specifici, quando l’organizzazione ne ha bisogno (*outsourcing*);
- affidarsi al sostegno e all’assistenza di un’associazione professionale.

Sebbene questi metodi sostitutivi per acquisire servizi di marketing non siano sufficienti a creare un’organizzazione orientata al marketing, essi danno spesso buoni risultati a breve termine, consentendo ad una società di avvicinarsi gradualmente alla creazione di una vera e propria funzione di marketing.

Le organizzazioni alle prese con mercati difficili, pericolose azioni di marketing da parte della concorrenza, e/o clienti molto esigenti finiscono prima o poi per considerare relativamente basso il rischio associato all’istituzione di una funzione di marketing vera e propria.

Un primo passo in questa direzione potrebbe essere quello di formare una **unità operativa di marketing** incaricata di svolgere tre compiti:

1. identificare i problemi e le opportunità di marketing che si presentano all’organizzazione;
2. accertare che alcune figure di spicco all’interno dell’organizzazione sentano la necessità di un’assistenza professionale nel settore del marketing;
3. stabilire se l’organizzazione debba o meno dotarsi di una funzione di marketing vera e propria.

Tale unità operativa dovrebbe raggruppare i rappresentanti di tutti i gruppi o settori dell’organizzazione interessati al marketing, adoperandosi per raccogliere

informazioni da varie fonti (clienti, referenti, membri dello staff, esperti). Tali informazioni devono riguardare, tra le altre cose, le opportunità e i pericoli presenti nell'ambiente dell'organizzazione; quali sono secondo loro i punti di forza e le debolezze dell'organizzazione. L'unità operativa dovrebbe poi organizzare le informazioni in una relazione da presentare al responsabile dell'organizzazione. Tale relazione ha lo scopo non solo di esporre le conclusioni più importanti relative ai problemi e alle esigenze di marketing dell'organizzazione ma anche di fornire indicazioni circa le linee di condotta da seguire.

Alla fine di questa fase l'organizzazione ha sicuramente una maggiore consapevolezza dei propri fabbisogni informativi, delle prospettive evolutive, dei rischi che si trova ad affrontare ecc., ovvero di tutte le informazioni che le imprese raccolgono giornalmente ormai da decenni e di cui conoscono l'indubbia utilità.

La raccolta di informazioni e il loro studio rientrano nell'ambito del marketing strategico, aspetto meno sconosciuto ai nostri professionisti, in quanto necessita di conoscenze specialistiche e di investimenti di cui una persona poco esperta di marketing non riesce ad apprezzare l'importanza nel breve termine, ne sono una prova le dichiarazioni dei responsabili marketing di alcuni grandi studi legali italiani in cui essi si lamentano di come i professionisti siano restii ad accettare la cosiddetta "parte teorica" e prediligano invece molto di più la "parte pratica"¹⁰.

Quella che in modo colloquiale abbiamo definito "parte teorica" è stata formalizzata da Kotler sotto il nome di 4P: *product, price, place, promotion*. Nello specifico per il marketing professionale sarà necessario adattarle, trasformandole in servizio, parcella, ubicazione e promozione.

Di seguito verrà proposta una breve disamina dell'applicazione pratica dei suddetti strumenti nell'ambito degli studi professionali.

¹⁰ Hodges S. "Negli studi legali italiani il marketing non è ancora strategico" su www.silviahodges.com

2.4 Servizio

Il servizio o la prestazione sono, per definizione, il prodotto di un professionista. È stato in precedenza sottolineato come uno dei problemi specifici del marketing professionale sia legato all'innata scarsa differenziabilità dei servizi professionali. Qualsiasi ufficio marketing che voglia ampliare il mercato della propria organizzazione attuerà prima di tutto una strategia di differenziazione, cercando di offrire nuovi prodotti, seppur tenendo in considerazione le caratteristiche specifiche dei servizi professionali.

Evert Gummesson¹¹ propone di identificare i servizi professionali in base ai seguenti criteri:

- il servizio deve essere fornito da personale qualificato, deve consistere nella prestazione di una consulenza, e concentrarsi sulla risoluzione di un problema;
- il professionista deve avere un'identità, ovvero essere conosciuto sul mercato per la sua specializzazione e con una precisa qualifica;
- il servizio dovrebbe consistere in un incarico dato dal compratore al venditore;
- il professionista dovrebbe essere indipendente da eventuali fornitori di altri servizi o beni.

Oggi le organizzazioni professionali sono per la maggior parte aziende multiservizi. Ognuna di esse ha un *service mix* composto dall'insieme di tutte le linee di servizi¹² e dei servizi individuali che una particolare organizzazione mette a disposizione dei clienti. Possiamo descrivere il mix di servizi di un'organizzazione in termini di lunghezza, ampiezza e profondità. Nella figura successiva, viene proposto un esempio del mix di servizi offerti da un ipotetico studio legale.

¹¹ Autore del libro *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, "Industrial Marketing Management", vol. 7, 1978.

¹² Per linea di servizi si intende un gruppo di servizi facenti parte di un *service mix*, strettamente in correlazione tra loro in quanto soddisfano esigenze simili e sono messi a disposizione degli stessi clienti, oppure vengono commercializzati tramite canali dello stesso tipo.

In termini di lunghezza, il mix è costituito da tre linee di servizi: responsabilità civile, diritto fondiario e diritto familiare. Ogni linea ha una certa ampiezza: la linea della responsabilità civile comprende ad esempio la responsabilità relativa ai prodotti, gli incidenti d'auto e la negligenza nelle cure mediche. Ogni servizio infine ha una certa profondità: lo studio ha cinque procuratori che lavorano principalmente alle cause di responsabilità relativa ai prodotti.

Fig. 1¹³. Titolo (ESEMPIO: il mix di servizi offerto da uno studio legale)

Responsabilità civile	Diritto fondiario	Diritto familiare
Responsabilità per i prodotti (5)	Commerciale (3)	Divorzi (2)
Incidenti d'auto (3)	Abitativo (4)	Adozioni (1)
Negligenza nelle cure mediche (2)		

Fonte: P.Kotler, (1997) Marketing per i professionisti, p. 175

A partire dalla tabella esposta l'organizzazione può operare delle differenziazioni operando sia sulla lunghezza che sull'ampiezza del *service mix*. Ad esempio lo studio potrebbe assumere degli esperti di diritto tributario o aggiungere un altro settore della responsabilità civile, (gli incidenti aerei), aumentando l'ampiezza di una linea. Infine lo studio potrebbe assumere un sesto procuratore che si occupi di responsabilità relativa ai prodotti.

Considerando il mix di servizi, sarebbe opportuno tener presente che i vari servizi si differenziano in base al loro contributo all'organizzazione. Alcuni servizi sono *essenziali* per un'organizzazione mentre altri sono *secondari*. Inoltre l'esistenza di alcuni *servizi leader* forniti da professionisti già molto rinomati nel settore può rivelarsi estremamente utile per attirare i clienti verso un'organizzazione. Nei

materiali illustrativi pubblicitari l'organizzazione può "mettere in vetrina" quei servizi e quei professionisti. I costi connessi all'ingaggio di un professionista rinomato (ovvero professionisti molto noti che si sono affermati per la loro abilità in uno specifico ambito della sua professione) potrebbero essere ampiamente compensati dal valore prodotto in termini di pubbliche relazioni.

Ogni organizzazione di servizi professionali dovrebbe periodicamente riconsiderare il mix dei servizi prodotti. I servizi offerti da una società ne individuano la posizione (ossia la differenziano) agli occhi dei consumatori rispetto alla concorrenza. Dal mix dei servizi, inoltre, derivano anche i costi di un'organizzazione. Pertanto è indispensabile tenere costantemente sotto controllo quei servizi i cui costi hanno iniziato a superare i benefici, e la cui eliminazione metterebbe a disposizione altri fondi per l'inserimento nel mix di servizi nuovi e più redditizi.

Una volta deciso il mix di servizi si passerà a prendere decisioni che riguardano l'erogazione di questi servizi; i responsabili del marketing dei servizi professionali dovrebbero cercare di definire i sei aspetti fondamentali (o altri attributi specifici per ciascuna professione) di un servizio, in modo che i clienti lo percepiscano (o ne individuino il posizionamento) come adatto a fornire i benefici essenziali che essi desiderano: personale, livello qualitativo, tempo destinato al servizio, tempo di attesa, strumenti di supporto, confezionamento ed etichettatura.

2.4.1 Personale

Il personale, ovvero l'insieme di individui che forniscono una prestazione professionale e che costituiscono un aspetto fondamentale di quel servizio, rappresentano spesso il motivo principale alla base della scelta di uno studio professionale: i clienti scelgono in base alla fiducia che ripongono nelle persone piuttosto che in base ai servizi. Diviene, quindi, di fondamentale importanza che il responsabile del marketing di uno studio professionale studi attentamente il modo in cui i professionisti sono percepiti dai clienti. Caratteristiche quali il grado di esperienza, il livello di istruzione, la personalità, la capacità di comunicare e così via, devono risultare soddisfacenti per il cliente. Spesso un'organizzazione di servizi

professionali è in difficoltà nel decidere quali dipendenti dovrebbero fornire certi servizi. I clienti, naturalmente, vogliono sempre i professionisti più esperti e più affidabili. Tuttavia non è possibile che i soci più anziani o i titolari svolgano la maggior parte del lavoro per conto di ciascun cliente ciò renderebbe il servizio più costoso e costringerebbe l'organizzazione a chiedere compensi superiori a quelli che i clienti sarebbero disposti a pagare. Affidando alcuni compiti ai professionisti meno esperti, l'organizzazione potrebbe stabilire tariffe più competitive e ottenere maggiori profitti. In secondo luogo, il servirsi di professionisti più anziani per gran parte del lavoro impedisce ai più giovani di acquisire l'esperienza necessaria che li aiuterebbe a procurarsi da soli nuovi incarichi, contribuendo alla crescita dell'azienda. Per fare questo l'organizzazione dovrà impegnarsi ad assumere personale di talento e in grado di apprendere velocemente.

2.4.2 Livello qualitativo

Non è facile mantenere un servizio professionale ad un livello qualitativo elevato. Controllare il modo in cui i professionisti prestano un determinato servizio senza essere troppo invadenti è certamente un compito arduo. Assicurarsi che i clienti seguano i consigli dei professionisti, ottenendo in tal modo un servizio di elevata qualità, può essere altrettanto arduo. La misurazione del reale livello qualitativo di un servizio professionale può inoltre rivelarsi problematica, dal momento che i vari professionisti e gli acquirenti possono avere idee assai diverse sul concetto di qualità. La qualità del servizio o del prodotto professionale può essere definita come il grado della conformità dell'insieme di proprietà e delle caratteristiche di un servizio o di un prodotto all'insieme delle aspettative e dei bisogni espressi o impliciti del cliente in rapporto al prezzo che quest'ultimo è disposto a pagare.

Le componenti della qualità agli occhi del cliente sono:

- la competenza e la professionalità dell'organizzazione del personale;
- l'affidabilità: prestazioni sicure e costanti;
- la reattività: risposte rapide alle domande del cliente;
- l'accessibilità: la possibilità di contattare rapidamente l'interlocutore;

- la comprensione: parole chiare, comprensibili, senza utilizzo del gergo tecnico;
- la comunicazione;
- la credibilità: la reputazione, l'immagine e la garanzia di serietà;
- la sicurezza: la garanzia morale e finanziaria e la possibilità di ottenere un risultato;
- la cortesia del personale (inteso nel senso più ampio);
- la tangibilità: la materializzazione dei servizi offerti¹⁴.

In tema di qualità ha assunto molta importanza la certificazione di qualità la cui diffusione, già molto vasta tra le aziende di prodotti e di servizi, si sta ampliando anche per gli studi professionali. L'applicazione delle norme ISO 9000 non potrà però mai garantire le competenze, l'abilità e la correttezza deontologica del professionista, ma sicuramente servirà a garantire che lo stesso si trovi nelle condizioni adeguate per soddisfare nel modo migliore le richieste dei clienti, anche le più complesse.

La procedura di certificazione di uno studio professionale presuppone, in primo luogo un manuale di qualità dello studio dal quale risultano i servizi offerti nonché le modalità attraverso le quali gli stessi sono erogati.

La certificazione è in qualche modo il coronamento della gestione di qualità dello studio professionale. Essa permette allo studio di esibire un marchio di garanzia uniformemente riconosciuto. Questo marchio di garanzia ha il suo peso in termini di marketing, perché è utilizzato da molto tempo nel mondo industriale e in certi settori delle imprese di servizi. L'ottenimento della certificazione richiede tempo, denaro ed energia ma ciò che ne deriva è, anche, un sentimento di condivisione di valori di appartenenza a una stessa "famiglia", nonché l'utilizzo dello stesso "linguaggio organizzativo".

In alcuni casi, e questa tendenza va generalizzandosi, la norma ISO diventa una condizione di accesso e, al contempo, un mercato potenziale.

Possono distinguersi tre stadi della politica della qualità di un'organizzazione:

¹⁴ Tonellotto "Deontologia e qualità della professione forense", relazione al Convegno di Siracusa, 14/06/2002 in www.aiga.it.

- 1) la conformità: permette di accedere al mercato e si caratterizza per l'ottenimento della certificazione;
- 2) il miglioramento: la messa a punto di un sistema di qualità all'interno della struttura organizzativa permette di risolvere le difficoltà e di eliminare le zone di non qualità, particolarmente perniciose nella relazione clienti-fornitori;
- 3) l'anticipazione: è la dimensione strategica del sistema qualità. Lo scopo è di avere un "servizio in anticipo" sui concorrenti. Una buona politica della qualità permette all'organizzazione di anticipare i bisogni dei clienti; offrendo un servizio che non esiste ancora o che è poco diffuso la struttura organizzativa può posizionarsi come leader in un segmento di mercato. Tuttavia l'anticipazione deve essere, così come il miglioramento, un processo continuo. In effetti la concorrenza è tale che il ciclo di vita del servizio innovativo è sempre più ristretto e limitato.

Questi tre stadi possono anche essere rappresentati in una tabella che rappresenta l'intero sistema qualità.

SISTEMA QUALITÀ

CONFORMITÀ	Facilitare le condizioni di accesso al mercato	Ottenimento delle certificazione ISO
MIGLIORAMENTO	Mantenere il mercato	Progressione permanente
ANTICIPAZIONE	Avere un prodotto o un servizio in anticipo	Innovazione continua

2.4.3 Tempo destinato al servizio

Il tempo necessario per la prestazione di un servizio può essere determinante ai fini della sua valutazione da parte dei clienti. A seconda del modo in cui un servizio viene fatturato, i clienti desiderano che il tempo a esso destinato sia molto breve o molto lungo. Il primo caso si verifica quando le prestazioni sono fatturate su base oraria, mentre il secondo caso è assai frequente quando vengono applicate tariffe fisse. Per evitare malintesi, le organizzazioni di servizi professionali dovrebbero cercare di informare i clienti sul tempo necessario per svolgere adeguatamente ciascun servizio.

2.4.4 Tempo di attesa

Più breve è il tempo che i clienti devono attendere per la prestazione di un servizio professionale e per la soddisfazione delle loro esigenze, più quel servizio risulterà loro gradito. Il pubblico non ama attendere negli uffici, attendere al telefono, attendere una proposta o una relazione. Un'organizzazione di servizi professionali che abbia personale sufficiente a rispondere rapidamente ai quesiti dei clienti e programmi attentamente il proprio lavoro sarà considerata con maggior favore. Sebbene molti amino servirsi di professionisti assai "indaffarati" (considerando questo aspetto indice di competenza da parte del professionista), la maggior parte dei clienti gradiscono che un professionista riesca a dedicare loro più tempo possibile.

2.4.5 Strumenti di supporto

Un altro aspetto dei servizi professionali che i clienti tendono a valutare è rappresentato dalle apparecchiature di supporto utilizzate per la prestazione del servizio. I clienti, formano la loro opinione sui professionisti basandosi in parte anche sui tipi di computer, strumenti e macchine per ufficio che questi possiedono (ovvero sull'ambiente). Un cliente sarà dunque favorevolmente colpito da un revisore dei conti dotato di uno degli ultimi computer portatili o da un legale che abbia accesso alle banche più aggiornate. Qualora le ricerche indichino che il mercato potenziale è assai sensibile ai tipi di strumenti di supporto utilizzati, è opportuno cercare di procurarsi gli apparecchi preferiti dalla clientela.

2.4.6 Confezionamento ed etichettatura

Molte organizzazioni di servizi professionali hanno riconosciuto per valida la pratica di confezionare i loro servizi in "pacchetti" ben definiti, applicandovi "etichette" e persino "marchi di fabbrica". Alcune società di consulenza aziendale, per esempio, forniscono pacchetti di servizi con l'etichetta di "pianificazione strategica", composti da vari servizi quali analisi ambientale, determinazione degli obiettivi, formulazione delle strategie e così via.

Come abbiamo visto, dunque, un servizio professionale non è un'entità semplice ma un'offerta complessa consistente in un servizio essenziale destinato a soddisfare

un'esigenza, in una serie di caratteristiche percettibili, più una serie di benefici integrati.

2.5 La distribuzione

Nel linguaggio del marketing professionale, sotto il titolo distribuzione sono, solitamente, affrontati i temi dell'ubicazione dell'ufficio e delle sedi secondarie. Noi abbiamo deciso di trattare l'argomento in modo più ampio, valutando anche altri aspetti dell'attività e dell'organizzazione dello studio legale.

Per i professionisti, la posizione è il primo ingrediente fondamentale per il successo negli affari.

Nel 1981, Peter Levine e Steven Arkans, due avvocati di Philadelphia, i quali dopo tre anni e mezzo di attività e oltre ventimila clienti, hanno deciso di creare una nuova filiale. Hanno affittato un grosso furgone, speso 4000 \$ per attrezzarlo con tappeti e una scrivania e mandato il loro nuovo studio legale mobile in giro per i centri commerciali. Lo studio "itinerante" ebbe grande successo tanto che oggi è uno strumento molto utilizzato nelle grandi città americane e nelle periferie londinesi (dove i centri commerciali sono il luogo privilegiato dai professionisti). L'intuizione alla base di questa innovazione stava nell'aver capito che i clienti non erano più disposti a recarsi nei loro uffici in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo; il pubblico, semplicemente, preferisce servirsi di professionisti vicini, facili da raggiungere e disponibili in caso di bisogno.

Se, come già evidenziato, la differenziazione può diventare un compito molto arduo sul fronte del servizio, tale compito è diventato più semplice per quanto riguarda la distribuzione, dove l'innovazione tecnologica e normativa hanno dato vita a una serie di nuove forme distributive. Ne sono un esempio i servizi offerti via telefono attraverso i numeri «899», gli sms ed il *Web*.

La rivoluzione tecnologica e lo sviluppo del *World Wide Web*, offre molte opportunità alle organizzazioni che sono libere di scegliere come interagire con i

clienti. Le organizzazioni hanno oggi imparato a creare, nutrire e sostenere relazioni di lungo periodo con i clienti. La necessità di comprendere meglio il comportamento del mercato di riferimento e il desiderio di molti manager di concentrarsi su quei clienti che possono portare profitti di lungo termine, ha cambiato il modo in cui i *marketers* guardano il mondo. Tutto ciò ha fatto sì che molti studi si siano messi nella mente dei loro clienti cercando di capire quali fossero i canali distributivi preferiti e quali cambiamenti apportare su quelli già in essere.

In precedenza è stato sottolineato come, nel marketing professionale, sia più idoneo sostituire al termine distribuzione quello di ubicazione, dove ubicazione vuol dire scegliere dove collocare il proprio o i propri studi, e allo stesso tempo scegliere che tipo di ambiente ricreare all'interno dello studio. Prendere questo tipo di decisione vuol dire prima di tutto essere coscienti del tipo di clienti ai quali ci rivolgiamo. La presa di coscienza della strategicità della vicinanza ha fatto sì che i grandi studi abbiano scelto di collocarsi nelle metropoli, vicino alle grandi aziende, ai propri *competitors*, ai centri istituzionali mentre i piccoli e medi studi scelgano ubicazioni periferiche anche in virtù dei costi.

In sintesi i fattori da prendere in considerazione nella scelta di una posizione sono:

- la posizione dei concorrenti;
- la vicinanza a strutture utilizzate di frequente;
- la vicinanza ad “intermediari facilitanti”;
- il costo delle ipoteche, dei prestiti e delle attrezzature, dei servizi di sicurezza, dei parcheggi, della manutenzione e così via;
- le previsioni relative all'evoluzione demografica, ai prezzi degli immobili, ai modelli di acquisto, e ad altre caratteristiche della zona;
- la flessibilità della sistemazione prescelta.

La politica della distribuzione dei servizi dell'avvocato è direttamente legata alla strategia elaborata dallo studio, tale strategia dipende dall'analisi della competitività e dell'attrattività ed è fortemente condizionata dall'ambiente normativo, dall'innovazione tecnologica e dall'evoluzione dei mercati.

È stato già accennato all'ambiente da creare all'interno dello studio, fattore importante all'interno del processo globale del **ricevimento del cliente** che inizia quando il cliente è all'ingresso dello studio e termina quando il cliente lascia i locali. Come processo globale, l'accoglienza non si risolve unicamente nel fatto che l'avvocato o l'architetto ricevano il cliente, ma investe tutto il personale dello studio. È rilevante, in questo ambito, il comportamento di tutto il personale che ha rapporti diretti con la clientela: educazione, interesse, dedizione, disponibilità, cortesia, sono basilari e debbono costituire un abito mentale divenendo norma e disciplina.

Un altro modo di ricevere il cliente è attraverso il telefono, in questo caso gli esperti di marketing professionale consigliano di porre l'attenzione sull'atteggiamento della segretaria, o dell'eventuale centralinista nel caso si tratti di un grande studio; la voce, il vocabolario, l'accento, la cortesia e la dizione sono quattro caratteristiche fondamentali, costituisce inoltre un'innegabile carta vincente la conoscenza delle lingue straniere. È poi importante segnalare che è possibile fruire di veri e propri biglietti da visita telefonici, in effetti l'attesa telefonica può anche essere utilmente gestita come uno spazio di comunicazione. Le regole del ricevimento telefonico sono analoghe a quelle del ricevimento personale del cliente, che non deve mai essere trattato in modo frettoloso, bensì ascoltato con interesse e attenzione, per instaurare di un rapporto personalizzato fattivo e basato sulla fiducia. Questa disponibilità deve essere una costante in tutti gli aspetti del ricevimento dalle sale d'attesa, all'accessibilità dello studio e gli orari di apertura dello studio.

Al di là della distribuzione classica abbiamo già avuto modo di sottolineare come oggi il cuore della distribuzione sia il *Web* e quindi oggi le consulenze avvengono sempre più frequentemente via mail ma anche attraverso mezzi un tempo riservati solo agli adolescenti come le *chat*.

Le nuove tecnologie rappresentano una sfida per gli studi professionali per quanto riguarda la distribuzione: è noto come i tipici consumatori di servizi professionali sentano l'esigenza di un contatto fisico con il professionista o con un suo

collaboratore e forme di comunicazione come le *chat* possono soddisfare efficacemente questo fabbisogno.

2.6 Il prezzo

Il rapporto che intercorre tra un commercialista e il suo cliente è stato paragonato quello tra medico e paziente, tra confessore e penitente o addirittura tra marito e moglie. Questi paragoni, seppure all'apparenza un po' azzardati, aiutano a comprendere come mai la questione tariffa (terminologia sicuramente più adeguata nel caso dei servizi professionali) venga spesso demandata a segretarie o a mezze parole. Queste finzze costituiscono ancora la regola nei rapporti tra aziende e commercialisti, tra clienti e avvocati, tra pazienti e medici.

In realtà, dal punto di vista della determinazione dei prezzi, i tempi sono cambiati per la maggior parte delle attività professionali. I clienti non sono più disposti ad accettare in silenzio qualsiasi tariffa che un professionista scelga di applicare, essi sono infatti più informati di un tempo sulle tariffe applicate dalle organizzazioni concorrenti. Queste informazioni supplementari inducono i clienti a chiedere l'applicazione di tariffe che a loro giudizio sono ragionevoli ed eque. Tutto ciò dà luogo a un intensificarsi della concorrenza in termini di prezzi, fenomeno un tempo estraneo alla maggior parte delle attività professionali.

La maggiore sensibilità alle tariffe dimostrata dai clienti e la concorrenza in termini di prezzi o onorari che ne è derivata, ha aumentato l'importanza di una attenta determinazione dell'elemento prezzo nell'ambito del *marketing mix*. La scrupolosa attenzione posta nella determinazione dei prezzi può rivelarsi decisamente redditizia per una società, aiutandola a sottrarre clienti alla concorrenza e a conquistarne altri che avrebbero forse evitato di avvalersi di una prestazione professionale temendo che fosse troppo costosa.

Il processo di determinazione delle tariffe implica una serie di considerazioni preliminari:

- l'obiettivo della politica dei prezzi: massimizzazione dei profitti correnti, penetrazione o scrematura del mercato;

- le strategie utilizzabili per la determinazione dei prezzi: al fine di definire due elementi basilari della strategia dei prezzi o delle tariffe:

1) il livello medio delle tariffe;

2) il modo il cui presentare le tariffe (tempo e spese, ammontare fisso, percentuale quota fissa o abbonamento);

- quali tattiche vi sono a disposizione per attuare quelle strategie: imparando come modulare sconti e sovrapprezzi a seconda del cliente di fronte al quale ci si trova;

- qual è il modo migliore di trattare, fatturare, riscuotere e distribuire gli onorari.

Abbiamo già parlato dell'alone di segretezza che da sempre ammantava i prezzi dei servizi professionali ed è in tale campo che le lamentele degli utenti si fanno più forti.

In precedenza si è accennato al grande successo del cosiddetto "studio itinerante" ideato da Peter Levine e Steven Arkans, ciò che non era stato detto è che tra le sue caratteristiche questo studio aveva anche la totale trasparenza dei prezzi, descritti nei minimi dettagli su di un cartellone appeso fuori dal furgone. Tale "trasparenza", concetto quasi sconosciuto ai professionisti italiani, produceva un senso di tranquillità nei passanti di ogni categoria, dalle casalinghe ai piccoli imprenditori, che non esitavano ad affacciarsi per esigenze di qualsiasi tipo sapendo esattamente quanto avrebbero speso.

Tutte le considerazioni sin qui svolte, sono venute meno per anni nel mondo professionale italiano dove la creazione di un sistema di livelli tariffari minimi ha posto i professionisti in una posizione tale da preoccuparsi molto poco della gestione del loro sistema tariffario, essendo difesi da questa corazza normativa destinata però ad essere eliminata a causa del già più volte citato decreto "Bersani-Catricalà".

Al momento nella maggior parte degli stati membri della Comunità Europea, gli onorari per i servizi professionali sono negoziati liberamente tra i professionisti e i clienti. Tuttavia in un numero ridotto di casi restano in vigore prezzi fissi e prezzi massimi e minimi. Tali casi sono riportati nella tabella 1 che rappresenta lo stato

attuale delle conoscenze della commissione (da tenere in particolare considerazione la situazione dell'Italia che, come abbiamo visto, si trova in un periodo di transazione).

Tabella 1. **Situazione tariffaria del mondo professionale europeo**

Professione	Prezzi fissi	Prezzi minimi	Prezzi massimi
Contabili/revisori	Grecia e Portogallo (per il controllo legale)	Italia (contabili legalmente riconosciuti)	Italia (contabili legalmente riconosciuti)
Consulenti fiscali	Germania		
Architetti		Italia, Germania	Germania
Ingegneri		Italia, Germania, Lussemburgo	Germania
Avvocati		Italia, Austria, Germania	Italia
Notai		Belgio, Francia, Germania, Spagna, Grecia	Austria, Belgio, Francia, Germania, Grecia, Italia, Paesi Bassi, Spagna

Fonte: Parigi P. (2005) “*Organizzazione e marketing dello studio legale*”, Il Sole 24 Ore

Prezzi fissi o prezzi minimi sono gli strumenti normativi ad avere gli effetti più dannosi sulla concorrenza, in quanto smantellano o riducono seriamente i vantaggi che i consumatori possono derivare dai mercati concorrenziali ed essendo intenzione della Comunità Europea, creare un settore professionale europeo omogeneo in termini prima di tutto concorrenziali, questi sistemi tariffari saranno presto eliminati da parte di quegli stati in cui, come emerge dalla tabella, sono ancora presenti. Secondo alcune associazioni professionali, i prezzi fissi costituiscono un meccanismo per mantenere i prezzi bassi. Tuttavia la teoria economica suggerisce che in un mercato per il resto concorrenziale è improbabile che la regolamentazione dei prezzi garantisca prezzi inferiori ai livelli concorrenziali.

Le associazioni professionali hanno inoltre argomentato che i prezzi fissi proteggono la qualità dei servizi. Tuttavia i prezzi fissi non possono impedire a professionisti senza scrupoli di offrire servizi di qualità scadente. Negli ultimi due decenni alcuni stati membri hanno abolito i prezzi fissi nelle professioni liberali. Negli anni '70 e '80 per esempio nel Regno Unito sono stati aboliti i prezzi fissi per i servizi di trasferimento di proprietà e per i servizi di architettura. Analogamente in Francia sono stati soppressi i prezzi fissi per i servizi legali. Attualmente le professioni di avvocato, notaio, ingegnere, architetto, contabile vengono esercitate senza prezzi fissi nella maggior parte degli stati membri.

In Italia con l'approvazione del decreto saranno eliminati gli storici minimi tariffari suscitando le numerose e variegate reazioni dei professionisti italiani.

Molti degli oppositori sono giovani, infatti se l'obiettivo "liberalizzazioni" mira ad aprire prospettive per i giovani, sembrano proprio gli under 40 quelli che più temono la dequalificazione "low cost" dell'attività professionale, soprattutto nell'Italia meridionale. Dove, invece, c'è anche chi ha promosso un movimento *online* a favore del "pacchetto liberalizzazioni".

Per Alessandro Gallo (dello studio legale Gallo-Polvere con sede a Milano) la categoria non è pronta ad un decreto di questo genere. Inoltre egli ritiene che per chi, come lui, è titolare di uno studio artigianale i costi potrebbero aumentare, mentre in realtà meno lo preoccupa l'abolizione dei minimi anche perché sostiene che soprattutto ad inizio carriera vengano silenziosamente praticati sconti sui prezzi minimi. Di opinione simile è Giuseppe Lauricella, penalista a Siracusa, che evidenzia il rischio di una "giungla di professionisti *low cost*" le cui vittime saranno i cittadini in quanto, a suo parere, "...*Se l'ente pubblico può selezionare la qualità, il cittadino vuole solo spendere meno. Così si dequalifica una professione già satura e si incoraggiano i pagamenti in nero*". Ma c'è anche chi accoglie il decreto come una boccata d'ossigeno; per Luca Bauccio di Milano la legge svela una realtà che già esiste: "*I grandi studi applicano il patto di quota lite e la negoziazione dei compensi nelle sedi estere dove è consentito. Spesso si fanno pagare a ore e hanno anche uffici*

di pubbliche relazioni per farsi pubblicità. Questo decreto fa bene alla categoria. Svela le ipocrisie di una disciplina datata, innesta meccanismi di selezione meritocratici e soprattutto adeguerà la disciplina deontologica al mercato". E ancora Mauro Cavalli, penalista bolognese che afferma: "Sono contro le tariffe minime ma favorevole alla certezza dei costi. Non è dumping far pagare meno dei minimi se l'organizzazione dello studio consente un rapporto qualità/prezzo più concorrenziale. La modernizzazione ci imporrà di crescere, creare società, e ben vengano quelle di capitale"¹⁵.

In sintesi, le diverse opinioni concordano sul fatto che se non compresi per tempo questi cambiamenti rischiano di favorire solo i grandi studi in grado di offrire servizi più rapidi ed economici imponendo quindi ai professionisti una revisione dei loro metodi, dei loro costi nonché di quanto richiesto dai loro clienti, i quali, a loro volta dovranno imparare a scegliere un "prodotto" così particolare senza utilizzare come criterio guida quello del prezzo.

2.7 La comunicazione personale

L'esercizio della professione pone necessariamente commercialisti, notai, avvocati e architetti in rapporto con numerosi interlocutori, generando uno scambio continuo di comunicazioni e informazioni. È per questo che oggi la comunicazione, in qualsiasi modo venga attuata, rappresenta oggi la sfida più importante per ogni professionista che voglia competere nel contesto competitivo.

Indipendentemente dal progresso tecnologico, la comunicazione è sempre stata insita nel lavoro svolto dai professionisti che utilizzano la comunicazione personale come leva strategica. Per tale ragione nel presente lavoro si è scelto di trattare in primo luogo tale forma di comunicazione, per poi analizzare brevemente le altre alternative riconducibili alle pubbliche relazioni e alla pubblicità sui mass media.

¹⁵ Cavestri L. (2006) "Tariffe, avvocati in difesa", in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 257.

Per gran parte delle organizzazioni di servizi professionali, il contatto personale è probabilmente lo strumento più importante, tra quelli disponibili, per realizzare la dimensione comunicativa del “marketing mix”. Quando si tratta di persuadere i clienti ad acquistare un servizio professionale, il contatto personale (o la vendita diretta) ha generalmente un ruolo più rilevante che non le varie forme di pubbliche relazioni e pubblicità utilizzabili a fini promozionali. Data la maggiore importanza ai fini della comunicazione, i contatti personali dovrebbero essere tenuti distinti dalle altre due forme principali di comunicazione (le pubbliche relazioni e la pubblicità), pur considerando le possibili interdipendenze nell’ambito di una pianificazione strategica.

Il programma di contatti personali o vendite personali di un’organizzazione professionale non può essere non organizzato attentamente. È necessario un programma sistematico e numerosi sono i fattori da tenere in considerazione durante l’elaborazione. In primo luogo, l’organizzazione dovrebbe stabilire quale risalto dare e quali risorse assegnare ai contatti personali rispetto ad altri strumenti promozionali. In un’organizzazione professionale disponibile e orientata al marketing, tutto il personale si occupa, in qualche forma, delle attività di vendita. Generalmente, tuttavia, la parte più consistente dell’attività di vendita verrà svolta da un numero limitato di persone; la maggior parte delle organizzazioni di servizi professionali scopriranno che è preferibile affidare il compito di vendere i servizi agli stessi professionisti che li erogano. La necessità che siano in primo luogo i professionisti stessi a vendere i servizi professionali, è stata messa in risalto da numerosi autori. In una delle prime e più importanti analisi del problema, Wittreich affermava: *“Le società di servizi rappresentate da veri professionisti sono considerate dai clienti assai più valide di quelle rappresentate da venditori di professione¹⁶”*.

La necessità di avere a disposizione professionisti in grado sia di fornire i servizi, sia di venderli, può mettere in difficoltà un’azienda. Privilegiando la vendita, un’organizzazione potrebbe deludere i suoi professionisti più competenti, i quali

¹⁶ Wittreich W.J. “How to buy/sell professional services”, Harvard Business Review, marzo-aprile 1966

potrebbero essere indotti a cercare un altro impiego. Conquistare e conservare uno staff di professionisti altamente qualificati (mantenendo un elevato livello di controlli qualitativi) può risultare dunque difficile, quando l'organizzazione decide di dare risalto alle attività di vendita. Malgrado ciò, molte organizzazioni ritengono utile incoraggiare i professionisti a sviluppare tecniche di vendita. Esistono, a tal fine, programmi di formazione e seminari che insegnano ai professionisti a vendere più efficacemente. I venditori più abili dovrebbero essere confrontati con quelli meno abili, per capire se esistono delle caratteristiche che li differenziano. Le conoscenze acquisite da tale confronto dovrebbero essere messe a frutto durante il processo di reclutamento.

Fare della vendita una forma di svago per i professionisti è un altro modo di incrementare questo tipo di attività. I professionisti potrebbero essere esortati (anche mettendo a loro disposizione i fondi necessari) ad interagire con i clienti già acquisiti e potenziali, o con le fonti referenti, nei loro ristoranti preferiti, in circoli sportivi, gruppi politici, organizzazioni sociali, riunioni di categoria o in altri luoghi di svago. Questo metodo "classico" per lo sviluppo della clientela è ancora assai valido anche nel sofisticato mondo del marketing dei nostri giorni.

Ovviamente, anche le attività di svago-vendita svolte da un'organizzazione di servizi professionali devono avere un limite. Tali attività possono, infatti, rivelarsi assai dispendiose in termini di tempo e di denaro, e non garantire spesso risultati soddisfacenti rispetto ad altre forme di pubbliche relazioni e promozione meno costose.

La vendita personale assume modalità differenti a seconda che si tratti di acquisire nuovi clienti o gestire i vecchi. In particolare l'attività di vendita rivolta ai nuovi clienti può essere schematizzata attraverso l'individuazione di sei fasi principali:

1) **individuazione e valutazione delle opportunità:** identificare i clienti potenziali per un dato servizio in un breve lasso di tempo è un'attività che richiede molta preparazione e disciplina. Probabilmente, la miglior fonte di indicazioni all'interno dei mercati prescelti è rappresentata dai clienti già acquisiti su quei mercati. A

costoro si potrebbe domandare, in modo informale ma diretto (in occasione di riunioni di lavoro, incontri sociali o conversazioni telefoniche) se sono a conoscenza di occasioni di lavoro imminenti nella loro organizzazione o in organizzazioni simili alla loro. Queste persone potrebbero essere venute a conoscenza di quanto accade in altre organizzazioni tramite attività organizzate dalle associazioni di categoria, ex colleghi che hanno cambiato lavoro, contatti professionali e così via.

Altre preziose fonti di informazione potrebbero essere:

- indagini sulla clientela target (mediante conversazioni telefoniche o colloqui diretti, si possono condurre indagini per valutare il fabbisogno potenziale di servizi);
- indagini sulle fonti referenti (si potrebbero contattare regolarmente i membri delle associazioni di categoria, gli intermediari che forniscono servizi complementari e di supporto e così via);
- resoconti e articoli giornalistici (notizie sui clienti a cui si punta possono costituire un'occasione per inviare lettere di congratulazioni, o per fare una telefonata di presentazione);
- consuntivi annuali e altre pubblicazioni curate da organizzazioni (le esigenze future in fatto di servizi possono talvolta essere individuate grazie alle pubblicazioni curate da aziende o altre organizzazioni e possono essere dedotte dall'esame delle tendenze organizzative rivelate dai dati contenuti in quelle pubblicazioni);
- telefonate (semplicemente, si possono chiamare al telefono o visitare personalmente i clienti a cui si punta domandando loro se prevedono di aver bisogno di certi servizi, facendone poi una presentazione iniziale finalizzata alla vendita).

Una volta individuata una potenziale opportunità, è necessario (a meno che si utilizzino le telefonate) studiare un metodo che consenta di avere un primo contatto con il cliente, allo scopo di accertarsi che i servizi professionali saranno effettivamente richiesti. Indipendentemente dal tipo di contatto iniziale, un incontro o un colloquio con un cliente potenziale va preparato con cura. Le ricerche che hanno consentito di identificare il cliente potenziale dovrebbero essere utilizzate per la

preparazione di domande pertinenti, che consentano al venditore di farsi un'immagine precisa delle esigenze da soddisfare;

2) **corteggiamento:** generalmente, i potenziali clienti che un'organizzazione ha individuato (compresi quelli raggiunti tramite le pubbliche relazioni o la pubblicità) vanno "corteggiati" per un certo periodo di tempo, finché non decidono di acquistare. Esistono, secondo Wittreich, due metodi fondamentali per corteggiare un cliente:

- metodo estrinseco (utilizzato quando l'organizzazione di servizi è al corrente soltanto in minima parte dei problemi del cliente, e mira principalmente ad esaltare le proprie capacità illustrando a grandi linee il modo di impostare e risolvere la maggior parte dei problemi e la capacità e le esperienze di personaggi-chiave della società);

- metodo intrinseco (applicato quando l'organizzazione di servizi dà risalto principalmente alla soluzione di un importante problema che riguarda il cliente: potrebbe ad esempio dimostrare una conoscenza del problema tale da generare fiducia e interesse verso un maggiore approfondimento della discussione, e successivamente tentare un "approccio" al problema tramite ulteriori discussioni e/o promemoria, che rafforzerebbe la fiducia iniziale);

3) **preparazione delle proposte** (un tempo richieste soltanto ai professionisti in cerca di assegnazioni o contratti dallo stato, le proposte vengono ora richieste normalmente da molte aziende e istituzioni che si accingono a selezionare un revisore dei conti, un procuratore, un consulente, un architetto, un ingegnere e altri professionisti. La preparazione delle proposte è diventata una delle maggiori voci di spesa per molte organizzazioni di servizi professionali; essa impegna una percentuale elevatissima del tempo di lavoro. In generale, le proposte dovrebbero:

1. avere un contenuto basato per la maggior parte sulle esigenze e le preferenze del cliente, rivelate dalle ricerche di mercato e dalle attività di corteggiamento;

2. non insistere nello "spingere la vendita", in quanto i clienti preferiscono essere esortati ad acquistare quando risulta chiaro che la proposta è stata studiata su misura per loro;

3. contenere una sorta di tematica unificante che renda più facile per il cliente distinguere il modo in cui l'organizzazione si occuperà del suo problema, differenziando la nostra strategia rispetto a quella della concorrenza;

4. evitare di creare aspettative infondate su ciò che la nostra organizzazione è in grado di fare.

Gli esperti specializzati in questo settore hanno messo a punto molte altre strategie individuali per la presentazione di proposte vincenti. Avvalersi della consulenza di un esperto preparatore di proposte con un buon curriculum può rivelarsi un investimento proficuo per molte organizzazioni, specialmente se si tiene conto del crescente numero di clienti che richiedono una proposta;

4) **presentazioni:** quanto abbiamo già detto a proposito del corteggiamento e della preparazione delle proposte vale anche per le presentazioni. Le indagini sulle esigenze e le preferenze del cliente, condotte durante le fasi di individuazione delle opportunità e di corteggiamento, dovrebbero costituire il fondamento sul quale modellare il contenuto della presentazione. Il gruppo di persone incaricate di curare la presentazione deve inoltre essere in grado di rispondere alle obiezioni, formulare una tematica unica, presentare succintamente le credenziali dell'organizzazione e creare aspettative realistiche.

Alcune ulteriori suggerimenti sono:

1. stabilire chiaramente le regole di base e le procedure per la presentazione;

2. curare attentamente i dettagli delle relazioni interpersonali che potrebbero rendere i messaggi meno persuasivi;

3. esortare i professionisti a prendere parte alla presentazione o, preferibilmente, ad esporla personalmente in quanto i clienti gradiscono vedere in che modo si comportano le persone che lavoreranno con loro quando si trovano sotto pressione;

4. ascoltare ciò che il pubblico dice e mostrarsi desiderosi di assumere l'incarico di cui si parla;

5) **trattative e conclusione:** una volta confutate tutte le obiezioni e chiariti tutti i dubbi del cliente, è il momento per il venditore di condurre a termine le trattative e

definire la vendita. La conclusione della vendita può essere determinata dalle capacità di negoziare dimostrate dall'organizzazione. Bisogna comunque tenere presente che è possibile concludere una vendita soltanto se esiste un'area di accordo, intesa in senso economico cioè se il prezzo massimo che il cliente è disposto a pagare è superiore al minimo richiedibile dal venditore;

6) **gestione dei rapporti d'affari:** una volta firmato il contratto, il professionista dovrà sfruttare al meglio le sue capacità di portare a termine l'incarico, assicurandosi che il progetto vada avanti senza interruzioni. Il professionista dovrà informare il cliente dei progressi fatti e di tutti gli imprevisti: il rapporto con il cliente dovrebbe essere gestito in modo aperto, cordiale e soddisfacente. Alcune aziende hanno creato un sistema per la gestione dei rapporti d'affari mirato alla cura delle relazioni con i clienti più importanti. Inoltre in futuro la gestione dei rapporti con la clientela assumerà un'importanza sempre maggiore a causa sia del restringimento del giro d'affari di ogni professionista, sia della richiesta crescente di attenzione da parte dei clienti. Le fasi principali dell'impostazione di un programma di questo tipo in una società di servizi professionali sono:

- 1) identificare i clienti più importanti, che meritano un certo impegno nella gestione dei rapporti;
- 2) incaricare un manager esperto di gestire le relazioni con i clienti chiave;
- 3) nominare un dirigente che coordini il lavoro dei vari responsabili;
- 4) ciascun responsabile delle relazioni con la clientela dovrà preparare programmi annuali e a lungo termine per la gestione dei suoi clienti. Il concetto fondamentale alla base delle attività di gestione della clientela è che ogni azienda deve essere in grado di gestire i rapporti con i suoi clienti, e particolarmente con quelli più importanti. In base ai principi del marketing, ogni organizzazione gestisce i suoi clienti, più che i suoi prodotti.

2.8 Gli strumenti delle pubbliche relazioni

Nello svolgere la sua attività, un'organizzazione di servizi professionali dovrà considerare non soltanto gli interessi della clientela, ma anche quelli delle categorie di pubblico sulle quali le sue attività potrebbero avere affetto. Quando parliamo di pubblico ci riferiamo a *“Qualsiasi gruppo di persone che abbia un interesse effettivo o potenziale nei confronti della capacità di un'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi, o possa in qualche modo influenzarla”*¹⁷. Un'organizzazione dovrebbe in primo luogo impegnarsi a gestire la clientela in modo efficace: tuttavia, il suo successo dipenderà anche dal modo in cui le varie categorie di pubblico giudicano la sua attività. Sarebbe dunque opportuno dedicare qualche tempo a studiare attentamente le categorie di pubblico più importanti, cercare di anticiparne le mosse e interagire con esse in modo costruttivo. La maggior parte delle organizzazioni si serve di esperti di pubbliche relazioni, che incarica di elaborare programmi per le varie categorie di pubblico. Questi esperti studiano gli atteggiamenti dei gruppi di pubblico di ciascuna azienda, e diffondono informazioni e messaggi destinati a suscitare un atteggiamento positivo. Nel caso in cui venga a prodursi della pubblicità negativa, gli esperti di pubbliche relazioni eliminano il problema. Essi, inoltre, esortano i dirigenti della società a rinunciare alle pratiche più discutibili, in modo da evitare del tutto l'insorgere di pubblicità negativa. Accade spesso che le pubbliche relazioni vengano confuse con qualcuna delle loro funzioni subordinate, quali ad esempio la diffusione di comunicati stampa o di pubblicazioni, ovvero i mezzi principali grazie ai quali si attuano le pubbliche relazioni. Grazie ad essi, infatti, è possibile mantenere vivo il contatto con la stampa e tenere informato il pubblico sulle iniziative e sull'attività del nostro studio professionale. Il concetto di pubbliche relazioni è invece più ampio e a nostro parere una esauriente definizione delle attività di relazioni pubbliche è quella di Emanuele Invernizzi¹⁸: *“La professione di relazioni pubbliche, che si avvale di competenze specifiche, è costituita da un'insieme di*

¹⁷ P. Kotler (1997) *“Marketing per i professionisti”*, UTET

¹⁸ E. Invernizzi (2001) *Relazioni pubbliche-Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill.

attività il cui obiettivo generale è di comunicare per informare e per influenzare l'opinione pubblica dei pubblici influenti al fine di creare benevolenza (goodwill), in un clima di comprensione specifica tra l'organizzazione e i suoi pubblici”..

Dalla definizione riportata in precedenza si evincono alcuni elementi importanti per una futura riflessione in merito all'attività di pubbliche relazioni all'interno dello studio legale.

Già la dizione “comunicare per informare” assume una valenza di straordinaria importanza soprattutto all'interno dello studio legale dove, generalmente, si ritiene l'utente/cliente non degno di qualsiasi spiegazione e dove vige ancora il principio della segretezza¹⁹.

Si vuole creare benevolenza non sulla base di elementi fittizi bensì sulla base di una comprensione reciproca. Soprattutto questo ultimo principio (la necessità di acquisire un consenso sempre più sincero e condiviso) ha permeato il dibattito in merito al marketing aziendale, ponendo sempre più in risalto quello che è un dialogo che non venga quindi mediato dal linguaggio pubblicitario ma che sia diretto, sincero.

Questo rinnovato approccio è stato esaminato soprattutto all'interno del circuito aziendale multimediale da autori americani. Un dato sembra fondamentale: il fatto che tale approccio non sia stato elaborato dalle aziende ma sia stato più che altro subito. Il motivo è quanto mai semplice: il consumatore è divenuto più intelligente e più informato; è capace, quindi, di scegliere un prodotto non sulla base esclusiva di un messaggio pubblicitario, bensì sulla base di un'effettiva utilità del prodotto per la propria vita.

Vi è inoltre una definizione più concisa, secondo la quale PR significa *performance* (P) e riconoscimento (R). Ai fini del nostro lavoro consideriamo le pubbliche relazioni essenzialmente uno strumento di comunicazione destinato a facilitare il raggiungimento degli obiettivi di marketing di un'organizzazione. Secondo Kotler e Bloom tre sono gli aspetti principali che distinguono le pubbliche relazioni dal marketing:

¹⁹ Parigi P. (2005) “*Organizzazione e marketing dello studio legale*”, Il Sole 24 Ore

1. le pubbliche relazioni sono in primo luogo uno strumento di comunicazione, mentre il marketing presuppone anche la valutazione delle esigenze, lo sviluppo dei servizi, la fissazione delle tariffe e la distribuzione;
2. le pubbliche relazioni cercano di influenzare gli atteggiamenti, mentre il marketing si propone di incoraggiare dei comportamenti specifici, quali l'acquisto o la fornitura di referenze;
3. le pubbliche relazioni non definiscono gli obiettivi dell'organizzazione, mentre il marketing concorre attivamente a definire le funzioni, i mercati target e i servizi di un'organizzazione.

Le pubbliche relazioni, dunque, dovrebbero servire essenzialmente a salvaguardare o migliorare l'immagine di un'organizzazione; esse dovrebbero mirare soprattutto alla formazione, al mantenimento o alla modificazione dell'atteggiamento del pubblico, la modificazione del comportamento d'acquisto dovrebbe costituire soltanto un obiettivo secondario.

Le relazioni pubbliche si distinguono in interne ed esterne. Le relazioni pubbliche interne (RPI) concernono il personale e i collaboratori. Le relazioni pubbliche esterne (RPE) concernono i terzi.

L'obiettivo fondamentale delle RPI è di sviluppare, attraverso la creazione e il mantenimento di un clima positivo, ciò che possiamo definire lo spirito di gruppo, uno spirito aziendale necessario alla produttività dello studio.

Tale obiettivo può essere conseguito mediante vari strumenti (guida introduttiva, illustrazione dei servizi offerti dallo studio, circolari informative, riunioni, occasioni conviviali, ecc.) .

L'obiettivo delle RPE è di creare conservare un atteggiamento favorevole nei confronti dello studio e dei suoi servizi.

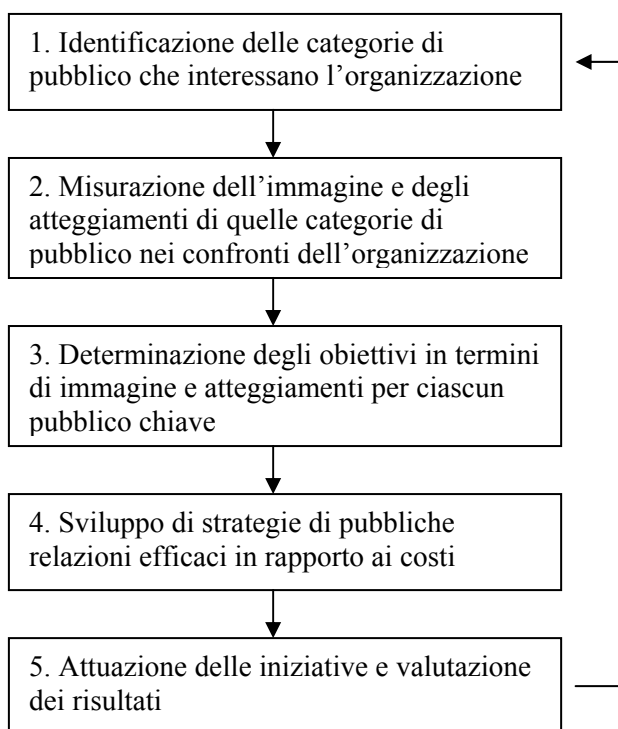
Tale obiettivo può essere conseguito mediante vari strumenti (come vedremo meglio si seguito):

- opuscoli, brochure, circolari informative, rapporti analitici, rapporto annuale, comunicati, ecc.

- interviste, seminari, conferenze;
- sponsorizzazioni e organizzazione di eventi;
- interviste, riunioni e corsi di formazione.

Il procedimento delle pubbliche relazioni può essere efficacemente espresso attraverso l'individuazione di cinque fasi, come nella seguente figura:

Fig 2 **Procedimento delle pubbliche relazioni**



Fonte: Kotler P. (1997) “Marketing per i professionisti”, UTET

Esaminiamo quindi gli strumenti a disposizione di uno studio legale per incentivare la propria attività e per creare consenso e partecipazione:

A) la presentazione dello studio legale di fronte al nuovo cliente: le *beauty parades*

Le beauty parades sono, nel gergo degli addetti ai lavori, gli incontri con probabili clienti durante i quali lo studio deve presentarsi per l'ottenimento di un mandato. Nonostante la diffusione nei paesi anglosassoni, in Italia questa tipologia di incontro è ancora limitata ai grandi studi professionali.

L'obiettivo di questi incontri è di ottenere il mandato e di dimostrare di essere una struttura competente e professionale; la parola d'ordine in questi casi deve essere trasparenza, quindi sincerità.

Non solo quindi buffet, pranzi in piedi in luoghi bellissimi ed evocativi di prestigio e personalità. Non solo presentazioni accurate tenute da giovani di bella presenza vestiti con impeccabili completi di alta sartoria. Gli esperti consigliano al professionista di far fare un giro dello studio agli interlocutori; far loro conoscere gli associati, le segretarie e i collaboratori ed inoltre farli parlare con i giovani dello studio legale lasciando che siano questi ultimi a presentare lo studio.

B) I seminari ai clienti

Nella visione del marketing aziendale sempre più importanza ha assunto il settore dell'assistenza post-vendita: quell'insieme di servizi che non riguardano più la vendita di un determinato prodotto, bensì si concentrano sui servizi aggiuntivi di cui l'utente potrebbe avere bisogno. L'importanza dell'assistenza post-vendita è sicuramente indotta da un mercato che sempre più spesso offre prodotti di qualità standardizzata.

Resta quindi da capire se la sola assistenza legale, attuata con professionalità e competenza, possa bastare o se è necessario configurare nuovi servizi.

Tra questi nuovi servizi si ritiene che i seminari ai clienti possano rappresentare un proficuo momento di confronto; una dimostrazione concreta di trasparenza e condivisione delle informazioni nonché un momento importante di formazione e partecipazione interna allo studio legale.

c) L'attività convegnitistica e pubblicitica

Di seguito verranno esaminati gli strumenti di pubbliche relazioni esterne, finalizzate quindi a portare la conoscenza dello studio anche ad ambiti esterni intesi come luoghi di studio o di approfondimento di tematiche proprie della attività istituzionale dello studio stesso.

L'attività convegnitistica è certamente uno di questi strumenti. Consiste nella creazione di stretti rapporti con le università, centri di ricerca e centri studio e può

essere svolta in due modi differenti. La prima modalità, certamente più semplice per attuazione e responsabilità, consiste nel divenire referenti per determinate materie di centri studio o anche università. In caso di convegni dedicati a quel determinato tema lo studio contattato provvederà ad inviare un relatore che verrà presentato come appartenente allo studio legale.

La seconda possibilità, certamente più onerosa per responsabilità, consiste nell'organizzare direttamente convegni. In questo caso devono necessariamente essere coinvolte professionalità esterne allo studio legale in quanto le varie attività complesse ed integrate per la realizzazione di un qualsiasi evento sono strettamente legate alla buona riuscita dell'evento stesso.

d) I rapporti con la stampa : l'ufficio stampa

Uno studio legale di medie dimensioni non può non avere al proprio interno un ufficio stampa che si occupi esclusivamente del rapporto con la stampa specialistica e non. La funzione di un ufficio stampa è anche quella di comunicare in maniera trasparente l'identità dello studio legale.

Gli strumenti dell'ufficio stampa sono :

- gli indirizzari: un archivio contenente i dati di tutti i giornalisti del settore che deve essere continuamente aumentato e monitorato;
- materiali scritti e audiovisivi: una società di consulenza potrebbe ad esempio servirsi di opuscoli, rapporti annuali, riviste a circolazione interna, bollettini, depliant e resoconti su ricerche svolte da altri. Sarebbe inoltre possibile utilizzare materiali audiovisivi quali proiezioni di diapositive, fotografie, *videotape* e filmati. Nella preparazione di tutte queste pubblicazioni, il personale addetto alle pubbliche relazioni deve tenere in considerazione la funzione, l'estetica e i costi.

Opuscoli e bollettini sono due forme di comunicazione scritta assai utilizzate dalle organizzazioni professionali. Molte organizzazioni di servizi professionali hanno investito somme enormi per la **preparazione di opuscoli**, anche perché i professionisti si perdono spesso in discussioni sul suo contenuto e sul suo aspetto estetico. Il comportamento della concorrenza è forse l'aspetto più importante da tener

presente al momento di decidere sull'opportunità di pubblicare un opuscolo; tuttavia il nostro opuscolo non dovrebbe essere una copia di quelli della concorrenza, ma dovrebbe far sì che l'organizzazione sembri diversa dalla concorrenza.

Per progettare un opuscolo «diverso», sarebbe opportuno attenersi a questi principi:

1. attribuire all'opuscolo un ruolo ben definito, all'interno del programma di marketing (stabilendo quando, dove, come, da chi e a chi andrà distribuito l'opuscolo);
2. fare in modo che l'apparenza e il contenuto dell'opuscolo siano coerenti con la strategia di posizionamento dell'organizzazione (immagini, grafici, caratteri di stampa, colori, qualità della carta e così via, dovrebbero rispecchiare l'immagine che l'organizzazione desidera trasmettere al pubblico a cui intende rivolgersi);
3. controllare il testo di un opuscolo prima di farlo stampare (ad alcuni appartenenti alle categorie di pubblico cui è destinato l'opuscolo dovrebbero essere mostrate versioni non definitive o bozze preliminari del testo e delle immagini, per valutare il grado di leggibilità dell'opuscolo e scoprire in che modo queste persone ricordano i punti principali del testo).

Inoltre in tutti gli ambiti professionali le organizzazioni fanno da qualche tempo un uso più frequente dei **bollettini** come strumento per comunicare regolarmente con clienti, referenti, colleghi o altre categorie di pubblico. I bollettini possono fornire informazioni utili e tempestive, inducendo i destinatari ad apprezzare meglio l'organizzazione che li pubblica. L'aspetto più importante da tenere a mente al momento di progettare un bollettino è la necessità che il suo contenuto sia di grande interesse per il pubblico al quale ci si rivolge.

Fondamentalmente esistono tre modi di preparare un bollettino. Innanzitutto, un'organizzazione potrebbe occuparsi personalmente della redazione del bollettino, utilizzando testi, grafici e fotografie originali. Questo metodo ha un certo tocco personale, e consente all'organizzazione di controllare interamente il contenuto del bollettino. Preparare personalmente un bollettino può tuttavia dimostrarsi assai dispendioso in termini di tempo e di denaro. Un altro metodo consiste nell'utilizzare

un bollettino prestampato o preparato commercialmente, aggiungendo il nome dell'organizzazione nella testata. Sebbene l'uso di questi materiali consenta di presentare prodotti di alta qualità, dall'apparenza altamente professionale e di facile pubblicazione, i bollettini di questo tipo mancano spesso di quel tocco di personalità che, con alcuni articoli attentamente mirati, potrebbero renderli particolarmente interessanti per le categorie di pubblico alle quali l'organizzazione si rivolge. Un ultimo metodo consiste nell'abbinare testi originali e materiali forniti da un servizio di comunicazione alla clientela. Pur non offrendo un prodotto finito, i servizi di comunicazione alla clientela consentono una maggiore flessibilità nella preparazione dei bollettini, questo metodo raccoglie in genere grandi consensi tra le società di revisione contabile a livello regionale e locale.

Infine la rassegna stampa, ossia un insieme ragionato di articoli che parlino dello studio e di attività connesse con l'attività dello studio legale e gli altri strumenti per l'identificazione dell'azienda.

Nella società odierna, dominata dalla comunicazione, le varie organizzazioni devono lottare per conquistarsi un po' di attenzione. Esse dovrebbero cercare, quanto meno, di crearsi un'identità visiva che il pubblico possa riconoscere immediatamente. Tra questi strumenti vale la pena ricordare:

1) le attività di servizio pubblico (esse possono contribuire a migliorare l'immagine di uno studio professionale, inducendo il pubblico a considerarlo un "buon cittadino". Possono assumere vari aspetti, in quanto è possibile fare doni a terze persone sotto forma di:

1. donazioni in denaro;
2. finanziamenti a sostegno di ricerche, pubblicazioni, borse di studio ecc. ;
3. servizi *pro bono* (o erogati gratuitamente);
4. utilizzo gratuito di strutture o apparecchiature come ad es. sale riunioni o computer.

Molte organizzazioni di servizi professionali, inoltre, incoraggiano i loro dipendenti a contribuire e a prendere parte all'attività politica);

- 2) pubblicazioni (scrivere articoli o libri che diano prova delle capacità dei professionisti che appartengono a una certa organizzazione è un metodo eccellente per migliorare la credibilità e l'immagine di quella società);
- 3) discorsi (parlando in pubblico, un'organizzazione comunica con le categorie di persone alle quali si rivolge, e si fa notare. Se un'organizzazione dispone di elementi che si dimostrano abili nel parlare in pubblico, dovrebbe andare alla ricerca di occasioni di questo genere. Uno strumento di pubbliche relazioni affine all'attività oratoria è l'insegnamento; avere tra i propri dipendenti alcuni insegnanti consente all'organizzazione di guadagnarsi quel prestigio che riceverebbe dall'affiliazione a un'università);
- 4) manifestazioni (un'organizzazione di servizi professionali potrebbe aumentare la sua popolarità anche organizzando o prendendo parte a manifestazioni che attirino l'attenzione delle categorie di pubblico alle quali essa si rivolge. Ogni manifestazione, se ben condotta, non si limita a fare impressione su quanti vi partecipano, ma offre anche argomento per numerosi articoli diretti ai mass media e alle categorie di pubblico che interessano l'organizzazione);
- 5) notizie (uno dei compiti più impegnativi per il personale addetto alle pubbliche relazioni consiste nel reperire o ideare notizie favorevoli sull'organizzazione, e nel venderle ai mass media più adatti. Gli articoli giornalistici, ad esempio, sono vantaggiosi in quanto rappresentano una forma di pubblicità gratuita, ossia mettono in luce l'azienda senza alcuna spesa. Per indurre i mass media ad accettare comunicati e conferenze stampa è necessario essere abili nel marketing. Un buon addetto alle pubbliche relazioni è consapevole del fatto che gli organi di stampa hanno bisogno di notizie interessanti e attuali);
- 6) atmosfera (gli edifici in cui un'organizzazione di servizi professionali stabilisce la propria sede e il modo di arredare o disporre gli uffici, possono contribuire alla vendita dei servizi. Queste caratteristiche, di per sé, inviano messaggi silenziosi ma efficaci ai potenziali clienti. Gli ambienti interni dovrebbero essere progettati per

risultare gradevoli al tipo di clienti a cui si punta e proiettare un'immagine coerente con la strategia globale di posizionamento dell'organizzazione).

2.9 La pubblicità

Prima di affrontare la questione da un punto di vista tecnico riteniamo opportuno mettere in luce le perplessità che esperti, professionisti e pubblico dimostrano nei confronti dell'utilizzo di questo mezzo di comunicazione. La domanda che si leva, e che si è levata per anni negli Stati Uniti, da più parti è se sia opportuno che un'organizzazione di servizi professionali si serva della pubblicità. Non è possibile dare una risposta definitiva a questa domanda. Lo stesso Kotler sostiene: *“A meno che leggi statali o regole morali proibiscano di farsi pubblicità, non vediamo alcuna ragione perché un'organizzazione di servizi professionali debba rinunciare a servirsi della pubblicità. Non ci sembra, ad esempio, che la pubblicità possa rovinare la reputazione di una società, a patto che i suoi annunci siano onesti e di buon gusto. Tuttavia, non riteniamo che tutte le organizzazioni di servizi professionali debbano farsi pubblicità²⁰”*.

Prima di decidere se servirsi o meno della pubblicità, sarebbe opportuno considerare una serie di fattori, compresa l'efficacia delle attività di contatti personali e di pubbliche relazioni. Nel caso in cui un ampio programma di contatti personali e PR non bastasse a conquistare un numero sufficiente di clienti potenziali, la pubblicità potrebbe servire a incrementare la clientela. Altri fattori da considerare al momento di scegliere se utilizzare la pubblicità sono, ad esempio, il tipo di servizi offerti, i mercati ai quali ci si rivolge, le strategie pubblicitarie della concorrenza. Ovviamente un'organizzazione che offra servizi altamente specializzati (che non possono essere descritti adeguatamente in un breve annuncio pubblicitario) sarà meno propensa a farsi pubblicità. D'altro canto, fare ricorso alla pubblicità potrebbe essere

²⁰ P. Kotler, P. Bloom (1997) *Marketing per i professionisti*, UTET

indispensabile per quelle organizzazioni che vendano servizi relativamente poco complessi a mercati già abituati agli annunci pubblicitari della concorrenza.

Di seguito si esamineranno le cinque scelte fondamentali che ogni organizzazione di servizi professionali (insieme alla sua agenzia pubblicitaria) deve considerare nell'organizzazione di un programma pubblicitario:

1) **la selezione degli obiettivi pubblicitari:** questi devono essere il risultato di scelte operate in precedenza riguardo al mercato target, al posizionamento sul mercato e al marketing mix e comportano la definizione del mercato potenziale, del tipo di risposta ed inoltre dell'ampiezza e delle frequenze ideali. Definire il mercato target vuol scegliere a quale pubblico rivolgersi. L'audience potrebbe essere composta, ad esempio, dai potenziali acquirenti dei servizi di quella organizzazione, dagli attuali utenti, da persone che hanno il potere di decidere o di influenzare una decisione. Dell'audience potrebbero far parte individui, gruppi, fasce particolari di pubblico o tutto il pubblico in generale. Il tipo di pubblico al quale ci si rivolge avrà un'influenza determinante al momento di decidere: che cosa comunicare, come, quando, dove e chi dovrà recare il messaggio. Una volta identificato il mercato a cui puntare, il responsabile della comunicazione dovrà definire il tipo di risposta desiderato. In ultima analisi, ovviamente, la risposta desiderata è l'acquisto. Ma, poiché il processo decisionale che si conclude nella scelta di acquisto è piuttosto articolato²¹, i responsabili di marketing dovranno capire che tipo di percezione la maggior parte delle persone ha, in quel determinato momento, della propria organizzazione e i tipi di servizi di cui essa necessita in modo da sviluppare un messaggio o una campagna pubblicitaria che lo indirizzi il più possibile vicino all'acquisto. La terza decisione da prendere riguarda l'ampiezza e la frequenza ottimali del messaggio pubblicitario. Assai raramente i fondi destinati alla pubblicità sono tanto abbondanti da consentire di raggiungere, con frequenza sufficiente, tutti coloro che fanno parte del pubblico a

²¹ I membri dell'audience potenziale potrebbero trovarsi, rispetto a un certo servizio o una certa organizzazione, in una di queste sei fasi di disposizione all'acquisto: consapevolezza, conoscenza, gradimento, preferenza, convincimento e azione.

cui ci si rivolge. I responsabili del marketing dovranno decidere quale percentuale di audience raggiungere e con quale frequenza, in un dato periodo. Il problema consiste nel determinare quanti contatti siano necessari per ottenere la risposta desiderata, nella disposizione all'acquisto in cui il mercato si trova in quel momento;

2) **decisione del budget per la pubblicità:** ci preme sottolineare che la somma adeguata da destinare alle iniziative pubblicitarie sarà diversa a seconda delle sfere professionali, delle organizzazioni e dei mercati a cui si punta. Non è possibile suggerire cifre minime o ambiti di variazione per i budget pubblicitari dei vari tipi di azienda in quanto risultati positivi sono stati ottenuti sia da piccole campagne pubblicitarie che da quelle organizzate in grande; sarebbe però opportuno stabilire in che modo il budget vada distribuito tra i vari segmenti (e sottosegmenti) di mercato, tra le diverse aree geografiche e nel tempo;

3) **la formulazione del messaggio:** una volta determinati gli obiettivi e il bilancio di un'iniziativa pubblicitaria, è il momento di elaborare un messaggio creativo. In base al noto modello AIDA²² il messaggio ideale è quello che riesce ad attirare l'*attenzione*, a mantenere vivo l'*interesse*, a suscitare *desiderio* e a provocare un'*azione*. Anche se in realtà ben pochi messaggi riusciranno a far percorrere al cliente l'intero percorso dalla consapevolezza all'acquisto, il modello AIDA suggerisce alcune delle caratteristiche che dovrebbe avere un messaggio pubblicitario. Ogni organizzazione di servizi professionali, in collaborazione con la sua agenzia pubblicitaria, dovrà inoltre passare attraverso tre fasi per giungere alla formulazione di un messaggio efficace: elaborazione, valutazione e selezione, comunicazione;

4) **scelta dei media:** altra fase fondamentale di ogni progetto pubblicitario è la scelta dei media. Questo problema dovrebbe essere in parte affrontato prima di giungere alla fase di sviluppo del messaggio, e addirittura prima di determinare il budget destinato alla pubblicità. È essenziale, infatti, stabilire quali media saranno utilizzati dal pubblico a cui si punta, e quali siano quelli più efficaci in rapporto ai costi. La

²² Kotler P. (1997) "Marketing per i professionisti", UTET

conoscenza di queste informazioni concorre a determinare le dimensioni del budget pubblicitario, e il tipo di richiamo da utilizzare. La selezione dei veicoli pubblicitari ha quattro fasi fondamentali, che comportano la scelta tra: 1) canali di comunicazione principali, 2) veicoli di comunicazione specifici, 3) veicoli pubblicitari specifici, 4) distribuzione nel tempo. Le variabili da considerare nella selezione dei mezzi sono: le abitudini del pubblico potenziale, i tipi di offerta, il tipo di messaggio e ultimo il costo. Sulla base di queste caratteristiche, il responsabile della pianificazione dei media dovrà decidere come distribuire un certo budget tra le varie categorie di mezzi di comunicazione;

5) **la valutazione della pubblicità:** per servirsi efficacemente della pubblicità, è necessario infine fare una valutazione che può essere anche distinta in valutazione del testo, dei media e dei livelli di spesa. Tale valutazione viene effettuata attraverso alcuni test di marketing quali il test di ricordo e il test di riconoscimento.

Indipendentemente dalle decisioni sul messaggio, i modi utilizzabili per diffonderlo sono quelli tipicamente utilizzati da tutte le imprese con una piccola eccezione per il mezzo televisivo, eccessivamente oneroso. I professionisti possono utilizzare altri strumenti, il cui effetto può essere lo stesso della comunicazione televisiva. Tra questi vale la pena ricordare la radio, la stampa, Internet, l'affissione di cartelli e mezzi pubblici, i gadget, le brochure e le pagine cittadine. Tutti questi mezzi dovrebbero però essere calibrati rispetto alla dimensione dello studio nonché coordinati da un'agenzia di marketing o di pubbliche relazioni. Di seguito proporremo una scheda riassuntiva dei costi di ogni mezzo a seconda delle dimensioni dello studio (piccolo - 1 o 2 professionisti - medio - 4 o 5 professionisti e non più di 2 impiegati - grande - minimo dieci professionisti e diversi impiegati).

Tab. 2

	STUDIO PICCOLO	STUDIO MEDIO	STUDIO GRANDE
AGENZIA DI RELAZIONI PUBBLICHE Si occupa delle relazioni con la stampa e con il pubblico (contratto annuale)	20.000 €	50.000 €	80.000 €
AGENZIA DI MARKETING Costo di ricerca su uno studio professionale (obiettivi, target, profilo dei clienti potenziali e reali)	10.000 €	15/18.000 €	20/30.000€

RADIO LOCALE Spot di circa 30 secondi replicabili nella giornata. Il prezzo indicato si riferisce a sei passaggi al giorno.	540€(1 mese)	3.000€ (6 mesi)	5.000€ (1 anno)
STAMPA(EDIZIONI LOCALI) Abbonamento annuale con frequenze variabili. Il prezzo si riferisce a un testo di 10 righe pubblicato per 1 anno.	2.000 € (1 uscita settimanale)	3.500 € (2 uscite settimanali)	5.500 € (4 uscite settimanali)
PUBBLICITÀ SU INTERNET Il costo si riferisce alla segnalazione, per un mese, dello studio professionale su un motore di ricerca	200 €	400 €	500 €
SITO INTERNET Il costo si riferisce alla costruzione di un sito web. L'investimento varia in base alla complessità del progetto.	1.500 €	3.500 €	9.000 €
AFFISSIONE CARTELLI Locandine pubblicitarie 100x140, poste sulle cabine telefoniche. Il prezzo si riferisce a campagne di 14 giorni e si differenzia in base alla dimensione della città e dal numero delle locandine.	3.000 € (70/80mila abit., 28 cabine)	15.000 € (400mila abit., 70 cabine)	35.000 € (1 mln abit., 150 cabine)
AFFISSIONE MEZZI PUBBLICI Spazi pubblicitari esterni ai mezzi di trasporto cittadino	3.000 € (70/80mila abit., 25 bus)	15.000 € (400mila abit., 70 cabine)	35.000 € (1mln abit., 160 bus)
GADGET L'offerta è ampissima e il costo dipende ovviamente dalla quantità e dalla qualità dei regali scelti. Ci si può orientare su gadget minimi come portachiavi o penne, sacchetti "benessere" con spugne e saponi, zaini raffinati.	70 € (200 portachiavi o penne)	900 € (300 sacchetti "benessere")	3.000 € (300 zaini)
BROCHURE C'è una spesa iniziale fissa (2000 €) che comprende la creatività e la realizzazione del modello. Gli altri costi dipendono dalla qualità della carta, dal numero di pagine e dalla complessità del catalogo).	2.360 € (200 cataloghi)	3.000 € (500 cataloghi)	5.000 € (1.000 cataloghi)
EVENTO Si può trattare di un convegno semplice, di un convegno o di una cena con centinaia di invitati.	5.000 €	10.000 €	20.000 €
PAGINE CITTADINE Pubblicazione a colori sul libro annuale delle pagine cittadine. Il costo dipende da città e dimensione dello spazio acquistato.	300 € (piccolo spazio)	500 € (spazio 4x4 cm)	900 € (spazio 8x4 cm)

Fonte: Reggio R.(2006)“Uno spot da professionisti”, in *Il Sole 24 Ore*,anno 142°, n. 187

2.10 L'utilizzo del web negli studi professionali

Mentre molti professionisti si sono focalizzati sull'uso di Internet per effettuare ricerche, altri (e sono molti anch'essi) hanno capito che il modo più innovativo per usare questo mezzo è utilizzarlo nell'area del marketing. Negli ultimi anni sono

aumentati i siti *web* creati da professionisti, attirati dal successo che le imprese di ogni genere hanno riscosso attraverso iniziative che coinvolgono gli internauti.

Generalmente i professionisti possono creare due tipi diversi di pagine *web*: le *law firm web page* e le *specialty page*.

Le *law firm web page* si possono distinguere in due categorie : le “*static*” *web page*, che corrispondono ad una sorta di brochure elettronica, e le “*dynamic*” *web page*, che includono numerose voci interattive.

Una *static web page*, proprio come una brochure cartacea, può contenere informazioni biografiche sul o sui professionisti, informazioni riguardo alle aree di cui lo studio si occupa, informazioni sul modo in cui contattare lo studio e altro materiale informativo. Il difetto di questo tipo di pagine è che non offrono al visitatore ragioni per una visita successiva.

Una *dynamic web page* include lo stesso materiale contenuto nelle *static web page*, ed in più presenta una serie di voci come ad esempio articoli scritti dai membri della società, e-mail, *newsletters*, liste di *links* di altre pagine *web* altre informazioni utili ai clienti quanto ai non clienti. Ognuna di queste voci è studiata per promuovere forme di interattività o incoraggiare i visitatori a tornare su quella pagina una seconda volta.

In generale, i professionisti dovrebbero cercare di avere una pagina *web* di questo tipo perché l’obiettivo principale di ogni pagina *web* dovrebbe essere quello di creare un traffico di visitatori ed in particolare di visitatori di ritorno. Uno dei punti chiave da tenere bene a mente quando si progetta una pagina *web* è che il contenuto è la cosa più importante. Il contenuto di un sito dovrebbe essere tale da offrire *value* e *utility* a tutti quelli che lo visitano, rendendo quindi semplice la sua comprensione ed eventualmente esprimendo chiaramente i contatti tramite i quali si possono avere ulteriori informazioni.

Il secondo tipo di *web page* utilizzate dai professionisti sono le *specialty web page*. Con questo nome ci si riferisce a quelle pagine dedicate ad uno specifico argomento. Le *specialty web page* possono essere del tipo *stand-alone* o possono essere parte di una *law firm web page*. Esse possono essere costituite da una serie di articoli scritti

dai professionisti dello studio o da un insieme di *links* di pagine che trattano lo stesso argomento, in genere nascono per un interesse specifico dei professionisti o per la necessità di soddisfare un certo fabbisogno informativo.

Le *specialty web page* sono, infatti, tipicamente create per aiutare altre persone, raccogliendo materiale di studio, pubblicando o pubblicizzando materiale scritto ma la loro funzione principale è quella di accrescere la reputazione del professionista che l'ha creata, il quale dimostra di essere competente in un'area specifica. Tali pagine, infatti, non sono create con lo scopo primario di produrre direttamente clienti.

Indipendentemente dal tipo di pagina *web* prescelto essa non darà nessun contributo all'attività professionale se nessuno lo vede, quindi dopo aver progettato un buon sito è altrettanto importante creare una serie di contatti tali da colpire il target desiderato e rendere semplice ed appetibile l'accesso.

Il primo modo di far questo è sicuramente rendere visibile l'indirizzo del sito su *brochure, business cards*, e pagine gialle (dove è frequente ritrovare le inserzioni di avvocati e architetti). Un secondo metodo è quello di usare i ben noti motori di ricerca ed in particolare motori di ricerca specifici, ovvero dedicati all'ambito di cui ci occupiamo (come l'americano *Findlaw*). Un ulteriore metodo è quello di pubblicizzare, nell'accezione classica del termine, il nostro sito con i metodi che abbiamo esaminato nel precedente paragrafo e che vanno dalla pubblicità sulla stampa alle affissioni dei mezzi pubblici.

2.11 I consigli dei pubblicitari ad avvocati, commercialisti, architetti e ingegneri

2.11.1 Avvocati

Secondo i pubblicitari italiani il decreto non porterà una rivoluzione del settore ma solo la sensazione di potersi esprimere più liberamente. *“L'abolizione completa dei vari vincoli e divieti di fare pubblicità per i professionisti, garantisce al cliente una*

maggior trasparenza” afferma Alberto Saravalle, socio dello studio Monelli Erede Pappalardo a Milano²³.

Non c’è aria di cambiamento in una struttura che dedica apposite funzioni alle relazioni esterne e alla comunicazione anche se l’assenza di vincoli rende più competitivi. I principi deontologici redimono dalla tentazione degli spot al punto che sicuramente il cuore della comunicazione rimarrà internet, almeno per i grandi studi. Più “curiose” appaiono le medie realtà, dove si pensa di distribuire i servizi via *web* e cambia sia il linguaggio sia il modo di vendere la professionalità.

I pubblicitari consigliano agli avvocati di:

- 1) elencare le cause vinte, la percentuale di vittoria, meglio se relative a cause note al grande pubblico;
- 2) esplicitare una promessa precisa, non sulla vittoria sicura ma ad esempio sulla capacità di capire e ascoltare il cliente;
- 3) mostrarsi competitivi sul fronte del prezzo in previsione di una competizione proprio sui prezzi;
- 4) evitare di dire che non sempre si vince pur se ci si vuole mostrare trasparenti e onesti;
- 5) non essere vaghi nella promessa e quindi del tutto indistinti;
- 6) non essere spiritosi in quanto quando si va da un avvocato è perché ci sono dei problemi.

Per quanto riguarda i mezzi e i messaggi la regola dovrà essere sicuramente: utilizzare la creatività, soprattutto per quanto riguarda i più giovani, i quali restano ancorati ai vecchi sistemi seppure siano spesso considerati “custodi di idee rivoluzionarie”.

2.11.2 Commercialisti

Fino ad oggi la comunicazione degli studi commerciali è consistita sostanzialmente nella sponsorizzazione di convegni tecnici, nell’organizzazione di serate riservate ai propri clienti presso delle mostre e nella pubblicazione di articoli e libri. Da quando

²³ Fei C. (2006) “Niente campagne, il cuore resta internet”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187

è stato possibile aprire un proprio sito Internet, inoltre, è stata curata una *newsletter* inviata ai clienti. Con il decreto che abroga i limiti alla pubblicità dei professionisti i cambiamenti non saranno radicali. Sul sito non saranno, con tutta probabilità presenti le tariffe per l'elevata differenziazione delle operazioni. Un punto dovrebbe però sempre essere chiaro: il cliente ha bisogno di essere informato per sapere a chi rivolgersi. Per Giuseppe Pirola, partner dello studio Pirola-Pennuto-Zei & associati di Milano che annovera 350 professionisti, la soluzione, per il momento, è intermedia non escludendo la possibilità di pubblicare i nomi degli assistiti, se questi daranno il consenso, perché specialmente nei meeting internazionali i clienti chiedono di sapere quali sono gli altri clienti dello studio²⁴.

Per i commercialisti i consigli dei pubblicitari sono:

- 1) elencare i clienti importanti che creano fiducia e status;
- 2) far percepire che si ha per il denaro dei clienti lo stesso “amore” che si ha per il proprio;
- 3) un tono più leggero rispetto agli avvocati può giovare;
- 4) evitare in tutti i modi di apparire in grado di aggirare la legge piuttosto che ad interpretarla, in quanto la gente non si fiderebbe;
- 5) non far sentire al cliente la distanza in termini di preparazione tra professionista e cliente;
- 6) non usare grandi spazi media: fanno percepire ricchezza e quindi potrebbero generare nei clienti dubbi sui prezzi, rischiando quindi di apparire troppo costosi.

2.11.3 Ingegneri e architetti

Per queste due categorie professionali campagne pubblicitarie attraverso radio, stampa, tv e strategie di marketing sembrano avere poco senso, è il *Web* a fare la differenza come afferma Augusto Cagnardi, 69 anni, partner di uno studio di architettura: “*Internet è una carta d’identità. Sul nostro sito ci sono le pubblicazioni, un servizio di newsletter, le mostre, i maggiori successi*”²⁵. L’obiettivo sarà, quindi,

²⁴ Patti F. (2006) Piacciono convegni e sponsorizzazioni, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187

²⁵ M. Mohorovicich (2006) Tocco internazionale all’immagine, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187

quello di dare un tocco internazionale all'immagine e cercare di creare fiducia e un rapporto diretto con il cliente attraverso i mezzi di comunicazione, che per ingegneri e architetti dovrebbero rimanere gli stessi ovvero le pubblicazioni tecniche su riviste specializzate e sito Internet, dove sono riportati lavori e clienti principali.

I pubblicitari consigliano alle due categorie di:

- 1) curare molto l'estetica della comunicazione. La bellezza della pubblicità fa percepire la capacità di progettare e realizzare bellezza;
- 2) usare un tono di voce accattivante, i destinatari devono sentirsi avvolti e gratificati. Chiedono emozioni, non solo case e costruzioni;
- 3) se si è fatto qualcosa di importante o almeno visibile, parlarne come testimonianza del proprio "portfolio";
- 4) non cercare di parlare a tutti, va selezionato un target;
- 5) non esasperare le proprie abilità se non si è davvero importanti;
- 6) non sciorinare nomi noti che hanno scelto i propri progetti, il loro stile di vita potrebbe non piacere ai potenziali clienti.

In sintesi, seppure in molti si mostrano assolutamente contrari all'utilizzo della pubblicità, ritenuta costosa e poco redditizia, potremmo dire che il decreto darà modo di riconsiderare il modo in cui viene utilizzato il linguaggio che dovrà comunicare, oltre alle proprie competenze, anche la propria filosofia e la propria esperienza.

IL MARKETING LEGALE

3.1 Confronto tra il marketing legale in Italia e in Inghilterra

Il 1977 è stato un anno di svolta per i professionisti americani, in particolar modo per gli avvocati, ma a distanza di circa 30 anni constatare la nascita di una vera e propria nuova disciplina è sicuramente inaspettato. Oggi infatti parlare di marketing legale vuol dire parlare di una scienza consolidata che vanta numerose pubblicazioni e numerosi esperti che operano con successo nei maggiori paesi capitalisti.

Il peso di questa nuova disciplina ci viene confermato sia dai dati sugli investimenti in marketing effettuati ogni anno da migliaia di studi legali in tutto il mondo, sia dal notevole numero di pubblicazioni al riguardo. Se alcuni avvocati italiani ancora mostrano il loro disappunto di fronte a questa nuova dicitura, in Inghilterra e negli Stati Uniti la pubblicità degli avvocati non è un tabù. Stando alle stime di Paul Jaffa, membro del board dell'associazione inglese per il marketing dei professionisti (PSGM), gli investimenti in marketing e pubblicità dei legali anglosassoni oscillano tra il 2 e il 4% del giro di affari del singolo studio. Due colossi come Allen&Overy e Clifford Chance hanno investito cifre vicino ai trecentomila euro per sponsorizzare eventi culturali e artistici ospitati alla Tate Gallery di Londra. Lo studio DLA in occasione della sua fusione con Piper Rudnick ha speso cinquecentomila dollari (quattrocentosedicimila euro) per acquistare spazi pubblicitari sul *Financial Times* e su altri giornali, oltre che per confezionare le nuove brochure²⁶. Alla luce delle rilevazioni Nielsen nel 2005 la spesa complessiva degli avvocati inglesi si è aggirata sui 2,1 milioni di sterline (3 milioni di euro), non sono certamente i budget plurimilionari trattati dalle grandi agenzie di pubblicità le quali guardano con una certa sufficienza al settore dei servizi legali. Ma sono comunque cifre importanti e non riguardano soltanto i big; nei campi di calcio della periferia londinese capita di imbattersi nei cartelloni pubblicitari a bordo campo che reclamizzano i servizi di un

²⁶ Francavilla G. "Il nodo della comunicazione Niente spot, siamo italiani" su www.silviahodes.com

avvocato in infortunistica, mentre nelle radio e nelle tivù locali spopolano gli spot dei divorzisti.

Inoltre la globalizzazione ha scatenato gli appetiti di colossi legali stranieri, che invadono l'Europa e l'Italia come terre di conquista, investendo cospicui capitali in attività promozionali. Queste "industrie del diritto acquistano" interi studi legali, offrono alle aziende consulenze gratuite per un anno, organizzano convegni, invitando i dirigenti degli uffici legali delle grandi e medie imprese, e si sono già accaparrate una grossa percentuale del lavoro degli avvocati francesi. Gli avvocati italiani devono oggi chiedersi se sia ancora possibile rimanere arroccati sulle proprie posizioni, mentre tutto intorno si modifica, o se si debba invece tentare di salvare il salvabile, per non essere annientati dalle agguerrite "truppe straniere" prive di regole. Anche in risposta alle azioni di questi grandi studi internazionali, il mercato delle comunicazioni legali in Italia si sta lentamente incuneando tra il bisogno di farsi conoscere oltre la cerchia dei propri clienti e le ferree regole deontologiche, ed è ancora una volta Jaffa a descrivere efficacemente il confronto tra Inghilterra e Italia sul piano del marketing legale: *"In Italia gli studi legali comunicano solo l'expertise, le proprie peculiarità. Ma non basta. Nei Paesi anglosassoni i messaggi sono cambiati da almeno dieci anni. Le law firm internazionali hanno dato una forte accelerazione alla comunicazione, passando dall'expertise al brand, investendo ingenti risorse²⁷".*

Queste prime osservazioni non devono trarre in inganno, gli avvocati italiani sono sicuramente indietro per quanto riguarda l'esperienza e le cifre investite ma negli ultimi tre anni l'interesse verso il marketing è cresciuto esponenzialmente come hanno testimoniato le tante presenze della sesta edizione del *Legal Marketing Luncheon* tenutosi il 3 febbraio 2006 al Laghetto Congress Center di Milano.

Insieme all'interesse si muovono però anche le cifre, 6,5 milioni di euro il giro d'affari complessivo stimato che il marketing legale muove in Italia. Nel 2005 : il

²⁷ Francavilla G. (2006) "Il nodo della comunicazione. Niente spot, siamo italiani." in *Panorama Economy*, n.

29% degli studi ha speso più di 100 mila euro (senza i costi per lo staff), il 12% da 60 mila a 100 mila euro, il 23% da 10 mila a 60 mila euro e il 35% da 10 mila a 30 mila euro. Nessuno studio ha speso una cifra inferiore a 10 mila euro nel 2005²⁸.

I seminari per i clienti, ma anche le newsletter, le brochure e il *networking*, secondo i marketing manager negli studi italiani, sono gli strumenti più efficaci. Hanno meno amore invece per le *directory* e il pro-bono. Nonostante l'interesse nel marketing sia molto aumentato, più di metà degli studi italiani non ha ancora un piano di marketing scritto e più dell'80% non misura l'efficacia delle loro attività di marketing (al confronto del 75% degli studi americani che lo fanno). Una delle cause di questo "ritardo" è sicuramente lo scarso patrimonio di conoscenze a disposizione degli avvocati italiani, ma anche in questo campo si iniziano a fare passi importanti e ne sono un esempio i master brevi organizzati da gennaio a giugno di quest'anno da Italia Oggi con la collaborazione dell'AIGA (Associazione Italiana Giovani Avvocati) dedicati "al marketing, alle metodologie di organizzazione dello studio legale e alle tecniche di comunicazione espressamente studiati per l'applicazione in ambito forense²⁹". Lo stesso vicepresidente dell'associazione sostiene di essere convinto che nell'odierno contesto economico e sociale in cui si muove la professione forense, il marketing, quale metodologia di approccio al mercato, rappresenti un momento formativo irrinunciabile per un'avvocatura che intenda essere competitiva. Le cause di questa "irrinunciabilità" sono sostanzialmente di due tipi: 1) la consapevolezza che la domanda di servizi professionali che viene dal mercato, impone all'avvocato una profonda revisione dell'articolazione dell'offerta di prestazioni e dell'organizzazione del lavoro, in modo da soddisfare la richiesta di qualità ed efficienza; 2) la contrazione del volume di affari degli avvocati dovuta ad una serie di fattori tra cui la forte concorrenza interna ed esterna e la progressiva omologazione verso il basso del ceto forense. In una congiuntura economica del genere, diventa perciò necessario, centrale e strategico capire quali aspetti del modo

²⁸ Hodges S., "Il marketing prende piede in studio" su www.silviahodges.com

²⁹ Su www.mfconference.it

d'agire del mercato e dell'impresa possano essere proficuamente utilizzati dall'avvocatura, in modo da orientare i propri processi di lavoro e i servizi professionali offerti verso la massima qualità ed efficienza. Pertanto, sempre secondo Bucciarelli, nel presente momento storico caratterizzato da dinamiche evolutive prettamente mercantili, la chiusura preconcepita verso fenomeni come quello del marketing, rappresenterebbe un atteggiamento controproducente per una categoria che dovrebbe invece muoversi nella direzione del recupero della competitività più generale³⁰.

L'avvocato ha un rapporto intenso e interattivo con i propri clienti e ciò rende la comunicazione uno degli strumenti più importanti di marketing. È sufficiente considerare che il servizio legale non si vede e non esiste fino a quando il cliente non abbia deciso di avvalersene. In quel momento il servizio viene creato in collaborazione con il cliente, che rappresenta una parte attiva nel processo di elaborazione. Lo studio, specie nelle procedure giudiziali, intrattiene per lungo tempo un rapporto interattivo con i propri clienti e il risultato finale si concretizza, spesso, solo dopo anni, ed è difficile da valutare. La comunicazione risponde all'esigenza di riempire il vuoto in cui si trovano i clienti e di renderli fiduciosi.

La comunicazione è, soprattutto, una questione di mentalità. Molti professionisti ritengono di possedere un'innata capacità nel saper gestire la propria organizzazione. In realtà, il saper trattare con le persone o il possedere una perfetta padronanza dell'arte oratoria non significa, necessariamente, essere un buon comunicatore. La professione forense tende a valorizzare l'individuo e questo fa sì che l'avvocato produca una somma di monologhi, piuttosto che una vera comunicazione.

È stato già evidenziato come la figura dell'avvocato abbia assunto, soprattutto in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, un ruolo imprenditoriale, un vero e proprio *business man* costretto ad occuparsi della gestione del suo studio come fosse una qualsivoglia impresa ed il marketing rientra tra gli strumenti che consentiranno il passaggio a una gestione di tipo imprenditoriale; questa evoluzione concerne tutti gli

³⁰ Marliere L. (2003) *Marketing per gli studi legali: comunicazione, pubblicità, organizzazione*, UTET

studi, a prescindere dalla loro dimensione, poiché il marketing è, prima di tutto, una risposta a un mercato e poco importa se lo studio mira a una clientela di multinazionali o, viceversa, di pensionati.

3.2 Evoluzione del rapporto tra marketing e avvocati italiani

Il marketing applicato agli avvocati non deve essere, come spesso avviene un insieme di azioni promozionali anarchiche, delle quali è impossibile misurare l'utilità. Al contrario, la strategia dello studio deve essere attentamente pianificata, prima di essere applicata. Una politica di marketing sarà, inoltre realmente efficace quando sarà messa in pratica da tutto lo studio legale, a partire dalla segretaria per finire al titolare dello studio e quando sarà concepita in modo tale che se ne possa misurare l'efficienza, concretamente e regolarmente. Il marketing non deve essere considerato restrittivamente come una serie di strumenti e di tecniche la cui responsabilità è delegata a un gruppo di specialisti, bensì deve essere inteso come una filosofia che costituisca una guida per ciascun componente dello studio.

Il marketing dell'avvocato europeo non deve certamente ricalcare il concetto aggressivo nordamericano dell'*hard selling*, esso dovrebbe tradursi in una concezione generale di vedere, pensare e concepire la professione forense, in un sistema di analisi e di azione, tutto improntato a soddisfare tanto l'interesse del pubblico quanto l'interesse pubblico ben individuato dal preambolo del codice deontologico forense. La pubblicità-promozione è la punta dell'iceberg, che nasconde la produzione del servizio, la pianificazione e gli onorari. Se gli elementi nascosti del marketing sono sviluppati in maniera efficace, la pubblicità può essere minima o addirittura nulla.

L'ostacolo principale che si incontra nel portare a termine l'inserimento dell'orientamento al cliente è l'errata convinzione di molti avvocati di sapere ciò di cui ha bisogno un consumatore di servizi legali e tutti i loro sforzi si incentrano pertanto sulla produzione di servizi medesimi. Tuttavia, il mercato del diritto è

diventato estremamente segmentato e richiede un intervento più incisivo sotto il profilo strategico.

Quando gli studi legali incominciano con il marketing, il focus è sull'aumento della visibilità tramite comunicazione e promozione. Gli sforzi sono quindi prevalentemente concentrate su strumenti quali la partecipazione a seminari e influenzano ancora pochissimo il processo strategico di business. Più avanti, il marketing dello studio si focalizza sulla ricerca del mercato e lo sviluppo dei servizi. In dettaglio, il processo evolutivo si compone delle seguenti fasi:

Innanzitutto all'inizio, il marketing è essenzialmente basato sulla comunicazione e la promozione e ha un approccio reattivo. Gli strumenti utilizzati includono la partecipazione, la pianificazione e l'esecuzione di eventi e seminari, gli studi legali tendono ad avere o almeno pianificare il “*launch*” del loro sito web e producono e distribuiscono la loro *brochure* e gli opuscoli. Se la dimensione dello studio lo permette, creano anche delle *newsletter*. Gli studi legali con ambizioni internazionali tendono a includersi nei diversi *listing* dei *directories* di matrice anglosassone. Alla fine di questa fase, tanti studi legali decidono di dedicare una persona al marketing, una “responsabile di marketing”, anziché avere un avvocato con l'incarico extra. Nella seconda fase, lo studio legale continua a espletare le attività di marketing viste nella prima fase e aggiunge le relazioni con i media, idealmente tramite l'aiuto di un'agenzia di relazioni pubbliche. Spesso comincia in questa fase la formazione marketing degli avvocati. Alcuni studi elaborano il proprio piano marketing prevedendo un budget annuale. Generalmente, il programma è ancora molto basato sulla comunicazione e la promozione e continua ad avere un approccio abbastanza reattivo.

Nella terza fase, il programma di marketing comincia ad includere alcuni elementi strategici e si focalizza sullo sviluppo e la fornitura dei servizi. Lo studio tende a essere più proattivo e comincia a individuare le opportunità nel mercato e i bisogni dei clienti. Le attività di marketing iniziano ad essere in linea con la direzione strategica dello studio e vengono elaborati dei veri e propri piani marketing per le

diverse aree di *practice* e/o uffici. Gli avvocati cominciano ad aderire alle diverse associazioni delle quali fanno parte i clienti attuali e potenziali. Le relazioni con i media diventano più mirate sui diversi mercati e attività e gli studi cominciano a fare indagini sul livello di soddisfazione dei loro clienti. In questa fase, tipicamente, gli avvocati partecipano ai corsi sullo sviluppo del business.

La quarta fase somiglia abbastanza al marketing aziendale: il professionista agisce in modo strategico e ha un focus sullo sviluppo e la fornitura del servizio, la profittabilità e il compromesso sui prezzi (ove possibile), il cosiddetto “*pricing*”. In questa fase lo studio ha un dipartimento marketing e si occupa di ricercare i trend del mercato, le opportunità e le minacce nei diversi mercati e fornisce corsi di formazione sul servizio clienti agli avvocati e allo staff. Tanti studi si organizzano in team clienti (*key client team*) e fanno grandi sforzi per differenziarsi dalla concorrenza.

Secondo le osservazioni del mercato e l’indagine sullo status quo del marketing legale in Italia, la maggior parte degli studi non è ancora nemmeno entrata nella prima fase. Gli studi di dimensione medio-grande a Milano e Roma si trovano nella prima e seconda. Meno di una decina è recentemente entrata nella terza fase ³¹.

Però al momento, il marketing legale in Italia è ancora abbastanza operativo, piuttosto che strategico. Ciò significa che gli avvocati si aspettano che i loro marketing manager eseguano, organizzino e producano, ma non pianifichino. Solo pochi studi *avant-garde* cominciano adesso con l'introduzione degli strumenti più innovativi come il Crm (*Client relationship management*), la ricerca di mercato, i *survey* dei clienti ecc. (tutti strumenti utilissimi, e non vietati dall'articolo 17 del Codice deontologico forense). Due punti sono preoccupanti:

- I) pochi studi legali hanno un piano di marketing scritto (questo non corrisponde al progresso del marketing legale altrimenti percepibile);
- II) manca la valutazione sistematica dell'efficacia del marketing.

³¹ Hodges S. (2005) “La maggior parte degli studi legali è ancora ai primordi”, articolo su www.silviahodges.com

Anche se tanti marketing manager e marketing partner hanno espresso un forte interesse nel capire meglio quale attività di marketing “funzioni”, in altre parole, quali strumenti di marketing servono veramente per portare più business, per aumentare la reputazione o la visibilità dello studio solo un terzo oggi misura l'efficacia del marketing. Allo stesso tempo gli studi legali s'interessano tanto a quante ore gli avvocati dedicano al marketing, ma preferiscono una valutazione soprattutto quantitativa invece che qualitativa, altrettanto importante. Questo rappresenta un serio problema, infatti, se l'avvocato dovesse scegliere uno strumento che, in quella data circostanza, non dia i risultati sperati in quanto poco appropriato, percepirà la propria scelta come sbagliata; ciò potrebbe (erroneamente) indurlo a concludere che il marketing non “funziona” e, di conseguenza, potrebbe decidere di non dedicarsi più alla sua implementazione.

Tra le premesse del nostro lavoro abbiamo sottolineato come questa manovra dovrebbe avere il potere di aiutare soprattutto i giovani professionisti ad acquisire il patrimonio di clienti che, mancando di notorietà, stentano a conquistare; in realtà i *legal marketers* ritengono che durante i primi tre anni un giovane avvocato debba focalizzare tutta la sua energia sul diventare un ottimo avvocato. Senza conoscere benissimo la propria materia ed essere un ottimo “tecnico legale” non può sperare che un cliente lo contatterà una seconda volta. Ecco perché all'inizio si consiglia di non investire troppo tempo in attività promozionali. Nei primi tre anni l'incarico relativo al marketing si dovrebbe limitare al fare in modo di non perdere il contatto col networking personale già esistente e a creare un *mailing list* degli amici e contatti, che potrebbe includere gli ex compagni dell'università o del liceo, i soci delle associazioni e club di cui si fa parte oltre a qualche cliente, soprattutto coetanei. Si può rimanere in contatto, per esempio, partecipando agli eventi, inviando le newsletter dello studio, i biglietti di auguri di Natale, oppure chiamando e andando a colazione insieme ogni tanto³².

³² Hodges S. (2005) “I giovani avvocati si giocano molto nei primi tre anni di attività” su www.silviahodges.com

Una caratteristica peculiare del marketing legale italiano è sicuramente la forte interazione tra avvocati e associazioni ad essi collegati, come abbiamo già visto un ruolo molto importante viene svolto dall'AIGA, in particolare per i giovani avvocati. Allo stesso tempo, però, gli enti previdenziali, i sindacati e le associazioni hanno assunto un ruolo importante come punto di riferimento per quanto riguarda la consulenza in campo di marketing. Maurizio de Tilla, presidente della Cassa nazionale di previdenza e assistenza forense e dell' AdePP- Associazione degli enti previdenziali privati- ritiene che, non avendo l'utenza elementi obiettivi sufficienti per individuare i professionisti più preparati ed essendo l'iniziativa personale non sempre rigorosa e veritiera, la gestione del "servizio avvocatura" e dell'"immagine dell'avvocato" non può essere affidata alle iniziative dei singoli, ma deve trovare un quadro complessivo e un impegno sinergico degli ordini, delle associazioni e dei sindacati di categoria. L'Ente previdenziale forense, il quale dopo la privatizzazione è diventato fondazione privata con compiti ben più ampi della previdenza in senso stretto, con una maggiore partecipazione dei suoi iscritti potrebbe diventare motore organizzativo dell'avvocatura acquisendo contributi dagli iscritti, finanziamenti pubblici e sponsorizzazioni private. Tutto ciò al fine di predisporre le strutture (locali, dipendenti, strumenti tecnologici, accessi informativi, ecc.) in modo da affidare all'attenzione e alla cura delle rappresentanze forensi nazionali e territoriali il coordinamento ed il controllo delle azioni dei legali italiani. Tali enti si dovranno dotare di sedi esterne ai tribunali, di reti telematiche, di servizi in *outsourcing*, di direttori dei servizi, di funzionari specializzati, di centri di formazione e di aggiornamento, di *call center*, di luoghi di ascolto ecc. .

L'evoluzione del marketing legale italiano si prospetta quindi come una crescita collettiva, in cui sarà comunque sempre fondamentale il controllo degli organi governativi che dovranno impedire che si verifichino gli eccessi sperimentati dagli Stati Uniti. La causa di tali eccessi è da ricercare nella modello legislativo americano in quanto gli avvocati, negli Stati Uniti sono disciplinati dai singoli stati e non dal governo federale, ciò ha dato luogo a squilibri normativi inducendo i professionisti a

“colmarli” con una promozione spesso aggressiva. Risulta quindi valorizzata l’idea di attribuire un potere di controllo e coordinamento ad una o più delle associazioni professionali presenti in Italia.

4. CASO PRATICO: STUDIO COMMERCIALE E TRIBUTARIO

MARZULLI E, NELLO SPECIFICO, IL SITO INTERNET

WWW.MARZULLI.IT

Il caso, che andiamo di seguito ad esaminare, è incentrato sullo studio commerciale e tributario Marzulli³³. Tale studio, fondato dal dott. Luigi Marzulli nel 2001, ha tra i suoi punti di forza, un sito *web* che rappresenta al meglio parte di quanto da noi esposto nel secondo capitolo.

Le motivazioni di questa nostra scelta sono fondamentalmente due. La prima è, sicuramente, il forte interesse dimostrato dal Dottor Marzulli nei confronti di questa riforma e del marketing professionale; egli, infatti, nel corso di un'intervista a *Il Sole 24 Ore*, affermava: *“Sono favorevole alla pubblicità, che permette, soprattutto ai giovani, di conquistare fette di mercato attraverso i meccanismi di qualunque altra azienda³⁴”*.

La seconda motivazione, sicuramente più interessante dal punto di vista della nostra analisi, è da ricercare nel sito *web* e nella conformazione dello studio. Per quanto riguarda il primo, esso si presenta sin da subito differente dai siti di altri studi professionali: colori, immagini, dialettica e, soprattutto, servizi offerti lo rendono decisamente diverso.

Come è stato accennato in precedenza gli aspetti che maggiormente emergono dal sito riguardano il tipo di contatto che esso vuole instaurare con l'utente. A partire dai colori, dove predomina il rosso, per finire alle immagini, di immediata percezione e simpatia, tutto è costruito al fine di far sentire a proprio agio il visitatore e allo stesso tempo trasmettere professionalità senza imporre distacco. Abbiamo deciso di metterlo a confronto con il sito di un altro studio commerciale, del dott. Davide Comi, anch'egli intervistato per lo stesso articolo, il quale spiegava così la sua posizione nei

³³ Lo studio ha sede a Roma, a Milano, a Popoli (Pescara), a Bari, a Shanghai, alle Seychelles, in Thailandia e con prossima apertura a Lugano.

³⁴ Patti p. (2006) “Piacciono convegni e sponsorizzazioni”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187

confronti del decreto: “*Il cliente, purtroppo, non si fa attirare dalla pubblicità, ma viene fidelizzato solo attraverso una comunicazione personale*”. Il sito internet del suo studio è decisamente diverso, i colori (in questo caso il colore guida è l’azzurro chiaro) e il linguaggio sono decisamente più freddi e, sicuramente, lo scopo è diverso da quello del nostro sito in esame (l’obiettivo è solo quello di comunicare l’*expertise*).

Tra le caratteristiche del sito che ci hanno colpito, come sottolineato in precedenza, oltre alla parte grafica c’è la tipologia di servizi offerti. Essi sono distinti in varie categorie.

La prima tipologia di servizi offerti, prima non per importanza ma per collocazione, è in una colonna a sinistra della pagina con il titolo: utilità.

All’interno di questa colonna compaiono voci come ravvedimento on line, ricerca ufficio competenze, codice fiscale, codice F-23 e F-24, codici attività ATECOFIN, centri per l’impiego per arrivare a voci di tutt’altro genere come : mappe e itinerari, coniugatore di verbi, trova il cinema, orario dei treni, previsione del tempo, traduzioni on line, elenco telefonico. Le motivazioni del perché siano stati inclusi questi servizi ci sono state spiegate dallo stesso Dott. Marzulli; questi servizi hanno, infatti, un duplice scopo: semplificare la vita dei suoi clienti e attrarre allo stesso tempo comuni internauti interessati a trovare l’orario del treno o in alternativa dell’aereo senza essere costretti a ricercare il sito specifico, compito non sempre semplice per chi non utilizzi Internet frequentemente.

La seconda tipologia di servizi offerti include paghe on line, privacy on line, antiriciclaggio, fatturazione, contabilità on line, ufficio vertenze lavoro e Basilea 2. In questo caso lo scopo è fornire una consulenza tecnica a clienti (in particolare aziende giovani e dinamiche con imprenditori di età media di 35/40 anni) che potrebbero ad esempio calcolare il loro *rating* grazie al software messo a disposizione in modo da sapere in tempo reale se la loro azienda ha i requisiti richiesti, in previsione dei cambiamenti che si verificheranno nel sistema bancario in seguito all’entrata in vigore dei criteri di Basilea due. Tra i vari servizi vi è anche la possibilità di elaborare

i cedolini paga on line risparmiando tempo e denaro e ottimizzando così la gestione del personale. Sempre nella stessa colonna sono presenti i servizi *web mail* e sms, infatti tramite questo sito è possibile abbonarsi ad un servizio che gratuitamente tiene informati gli abbonati sulle novità fiscali, sui finanziamenti a fondo perduto e sulle principali scadenze.

Troviamo poi le voci formulario e banche dati grazie alle quali è possibile avere informazioni attinenti le norme comunitarie, le leggi regionali, e la gazzetta ufficiale.

Nella parte destra del sito è stata inserita la voce studio che contiene le informazioni più classiche riguardanti uno studio professionale: profilo, professionisti e partners, aree di attività, dove siamo, dicono di noi, contatti.

Una scelta che contraddistingue lo studio è quella di inserire oltre agli studi, le esperienze e le aree di attività dei singoli partners anche le foto, scelta determinata da quella che è la filosofia di fondo dello studio: ridurre la distanza psicologica tra professionista e utente, in quanto lo stesso dott. Marzulli ritiene che per quanto sia importante offrire servizi tramite Internet è anche importante avere un'idea di chi dovrà risolvere i nostri problemi.

Per quanto riguarda la pagina “Dicono di noi”, è da sottolineare che questa voce si ritrova un po' in tutti i siti degli studi professionali e viene utilizzata come prima forma di pubblicità. Serve a certificare la competenza del professionista attraverso l'opinione di giornalisti, scrittori o docenti universitari.

La voce più interessante è sicuramente “Contatti”, infatti, al di là degli ormai datati numeri di telefono, fax ed indirizzo e-mail ritroviamo le coordinate per una chat on line con l'operatore, per skype (una chat on line a voce che consente di dare consulenze istantanee), per msn (una chat ma in questo caso non a voce) ed è stato anche attivato un numero di telefono con prefisso “899” per pareri istantanei *low cost*. Le motivazioni anche in questo caso ci vengono fornite dal dott. Marzulli il quale ha scelto di attivare questi canali distributivi perché la chat è uno strumento che avvicina le persone, per cui c'è una maggiore possibilità di comunicare con utenti e clienti e consente di avvicinare molte persone che diversamente non si

avvicinerebbero mai ad uno studio commerciale in quanto nell'immaginario collettivo, a suo parere, si associa il commercialista all'idea di spesa eccessiva. Questi mezzi sono rivolti ad un'utenza giovane che abbia facilità di utilizzare lo strumento telematico senza aver paura di dialogare con una macchina.

Nella parte centrale si ritrovano poi le notizie fiscali, giuridiche ed economiche di maggior rilievo oltre ad essere messi in evidenza i servizi più importanti come ad esempio la possibilità di sapere come ricevere la certificazione del proprio ISEE o trovare rapidamente più di 90 *kit* che indichino in modo chiaro e semplice i passi da seguire per realizzare il proprio progetto. L'idea di tenere aggiornati gli utenti nasce dall'obbligo di aggiornamento che la professione stessa impone combinato con la volontà trasmettere tali aggiornamenti in parole semplici anche ai navigatori non esperti del settore.

Il portale, è stato creato nel 2001 dal dott. Marzulli, spinto dalla sua conoscenza dell'informatica. Da allora, sempre grazie alla sua conoscenza di Internet che lo porta a navigare molto intavolando trattative, il Dott. Marzulli è riuscito ad ideare una serie di servizi tramite accordi e partnership con altri professionisti e *software house*. Affiancando la comodità della tecnologia e sfruttando al massimo Internet ha potuto allargare il bacino di riferimento riuscendo ad avere clienti in Cina, Seyschelles e Thailandia di cui alcuni mai conosciuti personalmente.

Oltre ad i servizi offerti tramite Internet, che comunque costituiscono una parte importante del suo giro d'affari, lo studio ha attuato una delocalizzazione nazionale ed internazionale con partners all'estero, perché indipendentemente dalla bontà dei servizi offerti i clienti si sentono più sicuri nell'avvicinarsi ad una struttura reale ed è per questo che è stato deciso di creare delle sedi nei punti strategici seppure siano dei "minisportelli" o "miniuffici" dando quindi una importanza primaria al contatto umano.

Nella parte iniziale del nostro lavoro, abbiamo messo in evidenza le perplessità dimostrate da molti professionisti nei confronti della pubblicità. Anche in questo caso in controtendenza il dott. Marzulli, in occasione della stessa intervista, manifestava il

suo consenso in questi termini: “...*La stampa e le televisioni locali, le sponsorizzazioni e le fiere sono tutti mezzi potenzialmente interessanti, non escludo di spostare una parte del mio budget di comunicazione verso strumenti innovativi.*”

In virtù di questa opinione egli ha pensato di pubblicizzare il suo sito attraverso un servizio sms molto simile a quelli che inviano i PR in occasione delle serate in discoteca; sponsorizzare i 730 sulle bustine dello zucchero da distribuire ai bar gratuitamente, stampare penne di valore di una certa importanza da distribuire a persone come omaggio dello studio con una incisione del sito senza altre indicazioni, creare magliette personalizzate con scritta e logo del tutto simili a quelle prodotte dalle catene di abbigliamento, l'utilizzo di mailing list per dare informazioni ma non per divulgare pubblicità facendo però riferimento nella *mailing list* ad articoli pubblicati sul sito per aumentare le visite e migliorare la propria reputazione.

Nel nostro lavoro abbiamo avuto modo di sottolineare, come un modo di pubblicizzare il proprio sito Internet sia quello di creare un network di collaborazioni con altri siti internet in modo da ritrovarsi tra i contatti di questi siti creando un'ulteriore possibilità di attirare navigatori curiosi. Nello specifico il dott. Marzulli ha attuato collaborazioni con i siti romaexplorer.it, retecommercialisti.it e mutuo arancio.

Infine un fattore competitivo, che noi abbiamo già avuto modo di sottolineare, è l'atmosfera dello studio ed anche su questo argomento l'opinione del commercialista in esame è chiara: “*La professionalità e l'ambiente informale sono fattori importanti, soprattutto quando si deve colpire un clienti. Sotto questo punto di vista è importante dare l'immagine di “una bella struttura” ma, alla fine, con il cliente si diventa “amici” per cui tutta quella maschera che si crea all'esterno viene meno e subentrano altri fattori che legano il cliente allo studio, seppure l'immagine dello studio sia un aspetto da non sottovalutare almeno come impatto iniziale*”.

Infine è fondamentale sottolineare come lo studio, nella persona del suo fondatore, sia attento all'opinione dei clienti e dei navigatori del suo sito, ciò è dimostrato dalla sua attenzione alle opinioni espresse da questi ultimi nei forum mettendo in pratica,

quello che dovrebbe essere l'obiettivo finale di tutte le organizzazioni professionali e non nel contesto attuale, l'orientamento al cliente.

CONCLUSIONI

A conclusione del nostro lavoro ci sembra opportuno dare un'indicazione di quelle che potrebbero essere le conseguenze del decreto "Bersani-Catricalà" nel mondo professionale italiano.

A nostro parere, la sintesi migliore di tali conseguenze è costituita dalle parole di Emanuele Pirella, presidente dell'omonima Scuola e dell'agenzia Lowe Pirella il quale interpellato da Il Sole 24 Ore all'inizio di luglio, esprimeva in questi termini la sua opinione sul decreto: *"Beh, non è che stappiamo lo champagne con questo decreto. È utile, ma è un piccolo intervento. Con questa liberalizzazione non si muovono grandi budget e non si faranno certo costose campagne pubblicitarie. Ciò nonostante è giusto che si siano tolti certi divieti a categorie professionali che prima potevano solo annusare la pubblicità"* e aggiungeva: *"Se da una parte questa liberalizzazione non smuoverà grandi investimenti, smuoverà invece la mente dei creativi che, avendo a disposizione nuovi settori d'investimento potranno sbizzarrirsi nel trovare nuove idee per comunicare³⁵".*

Il decreto, quindi, sarà sicuramente proficuo per quei giovani professionisti che sfruttando la loro creatività potranno farsi conoscere dai potenziali clienti, ma sarà anche utile ai professionisti più anziani ed alle categorie professionali nel loro complesso. Ne è un esempio la campagna pubblicitaria intrapresa dal Consiglio nazionale del notariato, il quale sul proprio portale da qualche tempo ha iniziato una campagna di comunicazione istituzionale dall'incipit "Caro notaio...". Seppure questa iniziativa sia nata a prescindere dal decreto, il suo scopo è sicuramente inquadrabile in quanto da noi precedentemente esposto, come confermato da Giulia Clarizio, responsabile per la comunicazione del Consiglio nazionale del notariato. La Clarizio ha spiegato così le motivazioni della campagna: *"Con la campagna abbiamo*

³⁵ Pozzi P. (2006) "Far lavorare la fantasia costa poco e dà risultati" in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n.187

ridefinito la nostra identità professionale, colmando le lacune di conoscenza tra i cittadini³⁶”.

A prescindere dalla sua motivazione, la campagna ha molto in comune con la pubblicità informativa prevista dal decreto in quanto serve ad informare i cittadini sui servizi che i notai offrono, tra i quali l'intermediazione familiare (come è stato ironicamente spiegato nella *home page* del portale).

Ulteriori conferme alle teorie del marketing professionale arrivano da altri pubblicitari ed, in particolare da Guccio Tolomei, amministratore delegato di Publicis (che ha curato le campagne pubblicitarie di famosi marchi multinazionali), il quale esprime la propria opinione sulla possibile evoluzione del marketing professionale in Italia: *“La difficoltà starà nell'educare i professionisti alla comunicazione. Trainati dagli studi internazionali, anche quelli italiani alla fine prenderanno confidenza con questa opportunità³⁷”.*

Per quanto ci riguarda, ci sentiamo di condividere pienamente le opinioni riportate, ritenendo che il marketing professionale acquisirà col tempo un'importanza sempre maggiore. E, indipendentemente dai risvolti economici, sarà comunque utile ai professionisti, giovani e non, i quali apprendendo tali teorie potranno comprendere meglio il funzionamento del mercato in cui operano e magari, cambiare il modo di relazionarsi con i propri clienti, i quali a loro volta non potranno che averne dei benefici. Ma, affinché i cittadini non siano danneggiati sarà importante che gli organi di governo impongano dei paletti per evitare gli eccessi sperimentati degli Stati Uniti ed allo stesso tempo sarà importante la collaborazione, già in atto, tra associazioni professionali e professionisti. Questo rapporto di scambio reciproco, aiuterà i professionisti meno esperti a comprendere che dedicare un parte del loro budget al marketing non vuol dire solo fare pubblicità, ma significa fare un investimento e, come tutti gli investimenti, non può essere fatto in modo improvvisato ma deve essere pianificato con attenzione affinché possa dare risultati sperati.

³⁶ Id.

³⁷ Id.

BIBLIOGRAFIA

Libri:

- Invernizzi E. (2001) *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill.
- Kotler P.(2005) *300 risposte sul marketing*, tecniche nuove.
- Kotler P. (1997) *Marketing per i professionisti*, UTET.
- Marliere L. (2003) *Marketing per gli studi legali: comunicazione, pubblicità ,organizzazione*, UTET.
- Parigi P.,Martello S. (2005) *Organizzazione e marketing dello studio legale. Management, comunicazione, risorse umane, qualità e controllo di gestione per avvocati*, Il Sole 24 Ore.
- Zeithaml V.A.,Berry L.L. (2000) *Servire qualità* , McGraw Hill.
- Pascuzzi G. (2002) *Il diritto nell'era digitale*, Il Mulino.

Articoli:

- Cavestri L. (2006) “ Tariffe, avvocati in difesa”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 257.
- Coscarelli K. (2006) “Curt gets into battle on lawyers’ advertising”, articolo su www.nj.com.
- Del Dotto A., Spanedda E. (2006) “Decreto Bersani: una riforma strutturale in ritardo di 60 anni”, articolo su <http://concorrenza.altalex.com>.
- Fei C. (2006) “Niente campagne, il cuore resta Internet”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187.
- Feraco. F (2004) “Quale marketing per i legali”, in *Espansione*, anno 36°, n. 1.
- Francavilla G. (2006) “Il nodo della comunicazione. Niente spot, siamo italiani”, su www.silviahodes.com.

- Hodges S. (2005) “I giovani avvocati si giocano molto nei primi tre anni di attività” su www.silviahodges.com.
- Hodges S., “Il marketing prende piede in studio”, su www.silviahodges.com.
- Hodges S., “La maggior parte degli studi legali è ancora ai primordi”, su www.silviahodges.com.
- Hodges S., “Negli studi legali italiani il marketing non è ancora strategico”, su www.silviahodges.com.
- Hudson D.L.Jr (2006) “Attorney Ads” , articolo su <http://members.od.com/dmk58/slbjart.html>.
- Kennedy D.M. (1997) “Hanging out your shingle on the World Wide Web: Promoting your Practice in a Digital Era” articolo su <http://members.ad.com/dmk58/slbjart.html>.
- Massimino G.(2004) “L’avvocato si promuove”, articolo su www.edipi.com.
- Mohorovicich M. (2006) “Tocco internazionale all’immagine”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187.
- Patti F. (2006) “Piacciono convegni e sponsorizzazioni”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187.
- Reggio R. (2006) “Uno spot da professionisti”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187.
- Volpe V. (2006) “La pubblicità procede con cautela”, in *Il Sole 24 Ore*, anno 142°, n. 187.
- Tonello (2002) “Deontologia e qualità della professione forense” su www.aiga.it.
- Winer R.S. (2001) “A framework for Customer Relationship Management”, in *California Management Review*, volume 43, n. 4.