

Vladimiro Barocco

FrancoAngeli

Marketing per l'avvocato e lo studio legale

MANUALI



**Idee e strumenti per aumentare
qualità e numero della base clienti**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vladimiro Barocco

Marketing per l'avvocato e lo studio legale

**Idee e strumenti per aumentare
qualità e numero della base clienti**

MANUALI FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Il marketing dello studio legale non è solo pubblicità	»	13
1. Capire il marketing dei servizi professionali	»	14
2. Identificare il proprio pubblico	»	16
3. Gli elementi del marketing mix dei servizi	»	17
4. I fattori di competizione di uno studio legale	»	20
5. La possibile segmentazione del mercato	»	22
6. Predisporre lo studio al marketing	»	26
Altre risorse	»	26
2. L'importanza del networking	»	27
1. Perché fare networking?	»	28
2. La forza delle relazioni	»	28
3. Come costruire le relazioni	»	29
4. Fare networking a un evento	»	30
5. Il peso della prima impressione	»	32
6. Ricordate i nomi	»	33
7. Fatevi ricordare	»	34
8. Il discorso di presentazione	»	35
9. Networking online	»	36
Altre risorse	»	36

3. Come far crescere la base clienti	pag.	37
1. Fare prospezione	»	38
2. Mostrare il proprio valore e il proprio interesse	»	39
3. Quando arriva il momento di chiedere l'incarico	»	41
Altre risorse	»	44
4. Le pubbliche relazioni per l'avvocato	»	45
1. Vantaggi delle PR	»	45
2. Obiettivi delle PR	»	46
3. Come promuovere le attività dello studio legale	»	47
4. Gestire gli impegni di marketing	»	53
Altre risorse	»	54
5. La parola scritta è autorevole	»	55
1. L'importanza di pubblicare libri e articoli	»	56
2. Suggerimenti concreti per scrivere e-book	»	60
Altre risorse	»	62
6. Un sito Internet che supporta la crescita dello studio	»	63
<i>di Viviana Barocco</i>		
1. Cosa chiedere al proprio sito Internet	»	63
2. Misurare i risultati del sito	»	65
3. Scegliere e registrare il proprio dominio	»	67
4. Progettare il nuovo sito	»	69
5. Rendere il sito visibile ai motori di ricerca	»	73
6. Quando sostituire il sito	»	75
Altre risorse	»	76
7. I social media rafforzano il passaparola	»	77
1. Perché marketing con i social media?	»	78
2. La rivoluzione dei social media	»	79
3. Capire i social media	»	81
4. Bisogna avere una strategia e un piano	»	82
5. LinkedIn, riferimento per il social networking professionale	»	84
6. Twitter	»	85
7. Facebook	»	85
8. Youtube	»	86
9. Fattori chiave per migliorare la presenza online	»	86
Altre risorse	»	89

8. Scrivere il piano marketing dello studio legale	pag.	90
1. Entrare a far parte degli specialisti	»	91
2. Vision e mission	»	93
3. La pianificazione strategica di marketing	»	93
4. Il piano marketing	»	96
5. Come scrivere un piano marketing	»	99
Altre risorse	»	103
9. Proseguire l'impegno di marketing	»	104
1. Pianificare le attività online	»	104
2. Tenere un blog	»	106
3. Pubblicare una newsletter	»	109
4. Restare in contatto con le e-mail	»	111
5. Favorire la raccolta di indirizzi e-mail	»	112
Altre risorse	»	113
10. Aspetti etici dello sviluppo dei clienti	»	114
di <i>Veronica Leoni</i>		
1. Il decreto Bersani	»	114
2. Il codice deontologico forense	»	115
3. Il Consiglio Nazionale Forense	»	117
Altre risorse	»	118
Glossario	»	119
Bibliografia	»	127

Introduzione

In Italia esercitano 245 mila avvocati. Tanti sono gli iscritti all'Ordine (1 avvocato ogni 247 abitanti). Gli avvocati iscritti alla Cassa di Previdenza e Assistenza sono un numero inferiore, circa 156 mila, cioè 1 avvocato ogni 387 abitanti. Va notato che la discrepanza tra i numeri degli iscritti è in parte dovuta al fatto che gli avvocati che non producono un certo reddito non sono obbligati all'iscrizione alla Cassa di Previdenza e Assistenza. Altri non sono iscritti perché dipendenti di istituzioni o di aziende. Statistiche europee dicono che gli avvocati in Italia sono il triplo della media europea e sottolineano per l'Italia una situazione competitiva accentuata tra studi legali.

Oltre 20 mila giovani ogni anno si laureano in giurisprudenza e quasi tutti affrontano il periodo di praticantato per potere essere ammessi all'esame di stato. L'iter per arrivare all'avvocatura è lungo e non prevede una preparazione gestionale per affrontare con maggiore tranquillità l'ambiente iper-competitivo nel quale si troveranno ad agire. Sono giovani di talento (maschi e femmine), convinti che competenza tecnica e duro lavoro siano sufficienti per arrivare in alto. Ma anche chi ha qualche anno di esperienza in più, sa bene che gestire uno studio legale significa governare una piccola impresa e sono davvero pochissimi gli avvocati che hanno anche acquisito una formazione manageriale. Chi tra loro avrà maggiori probabilità di riuscire? Quelli con doti imprenditoriali, che eccellano in una tra le abilità più importanti: **lo sviluppo della base clienti.**

Purtroppo, i buoni vecchi metodi di una volta non funzionano più, sebbene questi giovani siano portati, per le esperienze maturate durante il tirocinio, a imitare le azioni di sviluppo della clientela del loro dominus; azioni che privilegiano il passaparola e la costruzione di una rete di rapporti personali, costruita su incontri faccia a faccia. Sono metodi ancora validi, che però ottengono risultati solo sul lungo periodo. Oggi per generare lavoro per il proprio studio legale bisogna emulare i venditori di successo. Loro fanno networking, telefonano a chi ha potere decisionale nelle aziende, fissano incontri per discutere di nuovi ordini e cercano di capire i clienti. Sanno usare i nuovi media di comunicazione, evitano il gergo leguleio e sono sintonizzati sulle esigenze dei clienti.

I suggerimenti contenuti nel libro valgono anche per gli studi legali già avviati, ma che non riescono a compiere un ulteriore salto nello sviluppo della base clienti.

Le spinte al cambiamento sono forti e hanno già determinato una frattura nella continuità della professionale forense. Tre fattori contribuiscono al cambiamento:

- la sfida del “più a meno”, già generalizzata tra i prodotti di largo consumo, che ha raggiunto molti servizi e presto busserà anche alle porte degli studi legali;
- la liberalizzazione, che rende serio il pericolo di trasformare in *commodity* una parte dei servizi legali, almeno i più “ordinari”;
- la tecnologia dell’informazione, che travolgerà o modificherà i metodi tradizionali per ottenere incarichi.

L’invito è: “Pensate come il titolare di un’azienda”, così suggerisce Benjamin W. Glass nel suo *Great legal marketing*.

Non mi aspetto che tutti i lettori concorderanno con i consigli dati, anche perché fare marketing legale è difficile; per diverse ragioni. Vediamone alcune:

- il 99% delle persone non si misura nella quotidianità con problemi di tipo legale e quindi presta poca attenzione ai richiami degli studi legali;
- la competizione è dura. Gli annuari presentano lunghe pagine di avvocati con i loro recapiti. Esservi presente fa aumentare il numero di fornitori che vi cercano per offrirvi qualcosa;
- Internet è molto vasto (siti, blog, newsletter, articoli, directory online ecc.);

- bisogna spingere il proprio messaggio sopra il livello di “rumore” prodotto da tutti gli altri (troppo) numerosi messaggi online;
- l’etica è restrittiva e limita, in modo corretto, l’uso di certe tattiche disdicevoli per un avvocato.

In ogni caso suggerisco di “saggiare”, con convinzione, alcuni strumenti illustrati perché ripetere cose che non funzionano porta sempre allo stesso risultato.

Iniziate con il muovere i primi tre passi:

1. scrivete i testi per presentarvi, da usare negli incontri faccia a faccia, o siate relatori in qualche convegno;
2. scegliete una specializzazione, nell’ambito (civile o penale) da voi scelto. Questa scelta rende più facile essere “memorizzati” e vi permette di uscire da un gruppo indistintamente folto;
3. lavorate per differenziarvi dai colleghi, per farvi preferire dai possibili clienti.

Questo testo, che si caratterizza per un approccio pratico, propone consigli utili e suggerisce strumenti per smettere di fare marketing e sviluppo della base clienti “per caso”. In particolare, è un invito a farvi carico, con sistematicità, del successo della vostra carriera professionale e del vostro studio.

Infine, chiudete gli occhi e immaginatevi come l’avvocato che gode di maggiore fiducia e credibilità per il settore di cui vi occupate; questo è l’inizio... non la fine...

1

Il marketing dello studio legale non è solo pubblicità

Marketing è il pezzo del puzzle per il successo del vostro business.
Jennifer Davey

Il concetto di marketing raccoglie in sé molti significati. C'è chi assimila il marketing alla pubblicità, ai mailing (invio di lettere o cartoline promozionali), al networking, cioè a cercare di incontrare il maggior numero possibile di persone. Altri ancora pensano all'Internet marketing, vale a dire allestire un sito web e avviare una campagna per attirare traffico verso il proprio sito. Infine, marketing può essere inteso come un modo nuovo per indicare le vendite.

Un anonimo, in modo simpatico, ha così sintetizzato le varie facce del marketing:

Se il circo è arrivato in città e fai un cartello con la dicitura seguente: "Il circo si esibirà domenica al quartiere fieristico", questa è Pubblicità. Se metti il cartello sul dorso di un elefante e lo porti in giro per la città, questa è Promozione. Se l'elefante camminando calpesta l'aiuola del sindaco, questa è Publicity. Se riesci a far ridere il sindaco dell'accaduto, queste si chiamano Pubbliche Relazioni. E, se hai pianificato tutto ciò, questo è Marketing.

Sì, marketing è tutto questo, ma soprattutto è un sistema che parte da un'attenta scelta di un mercato, inteso come gruppo di possibili clienti aventi caratteristiche similari, seguita da una pianificazione di azioni in risposta a domande del tipo:

- Chi sono i miei clienti?
- Quanto bene li conosco?
- Quali attività svolgono?
- Che tipo di servizi posso offrire loro?
- A quali quotazioni, in relazione alla tariffa?
- I collaboratori dello staff come trattano i clienti al telefono e nei rapporti interpersonali?
- Come mi presento in caso di meeting o tavole rotonde?

1. Capire il marketing dei servizi professionali

Un cliente, quando si rivolge a uno studio legale, cerca di acquistare competenza, che è il risultato della somma di:

$$\begin{array}{c} \textit{preparazione, conoscenza, esperienza} \\ + \\ \textit{volontà di svolgere l'incarico} \end{array}$$

Non va trascurato il fatto che il cliente di uno studio professionale condivide, almeno in parte, la responsabilità sul modo in cui l'assistenza legale sarà sviluppata. Tra cliente e legale nasce quindi una condivisione di responsabilità nella diagnosi del bisogno, nel trattamento e nel risultato. Ma perché il cliente possa assumersi una responsabilità è necessario che abbia delle conoscenze che gli vengono fornite dal legale stesso, attraverso la diffusione di conoscenza ed esperienza accumulate con lo studio e gli anni di pratica.

Ecco spiegato perché l'avvocato, nello sviluppare il marketing a favore delle sue attività professionali deve farsi riconoscere, farsi apprezzare e costruire fiducia nei suoi confronti, perché i possibili clienti preferiscono conoscere il professionista; meglio se piace e ispira loro fiducia. Il termine "fiducia" va inteso come reputazione professionale o immagine goduta, molto importante perché, al momento della scelta di un avvocato, il cliente terrà conto soprattutto della reputazione del professionista presso il gruppo allargato di appartenenza del cliente stesso e anche presso i colleghi dell'avvocato.

L'avvocato si muove nel campo dei servizi, non dei prodotti e i servizi si distinguono dai prodotti per le seguenti caratteristiche.

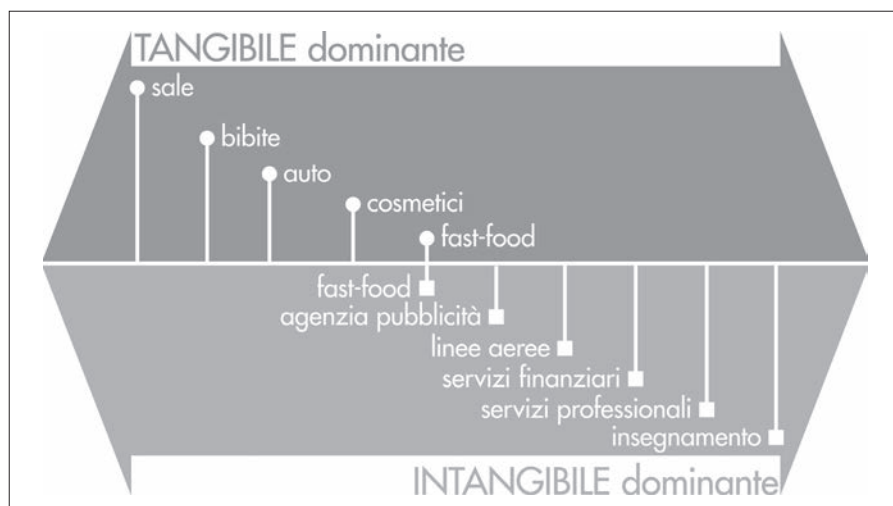
- **Intangibilità.** Significa che un servizio non può essere mostrato, controllato, assaggiato prima che sia erogato e fruito. Nel caso di un prodotto, chi

lo acquista lo può osservare nei dettagli, nelle singole caratteristiche. Nel caso di una messa in piega la signora che l'ha richiesta non può vedere il risultato prima che il parrucchiere abbia terminato. Per i servizi si ha solo la promessa di una corretta esecuzione e l'assicurazione di un buon lavoro. Chi vola, ad esempio, prima del volo ha solo un biglietto, una carta di imbarco e la promessa di un viaggio sicuro verso la destinazione scelta. Siccome i servizi mancano di caratteristiche tangibili che permettono all'acquirente una prima valutazione, chi li acquista, per ridurre l'incertezza della scelta cerca segnali che testimoniano la qualità del servizio.

- **Contemporaneità di erogazione e fruizione.** I prodotti sono fabbricati, poi immagazzinati, successivamente venduti e infine consumati. Nel caso dei servizi, il processo inizia con l'acquisto, poi produzione e consumo avvengono nello stesso tempo. Questo significa che i servizi non possono essere separati da chi li fornisce.
- **Variabilità.** Siccome i servizi coinvolgono “produttore” e “consumatore” significa che la loro qualità dipende dal fornitore e dal consumatore assieme alle altre variabili tipo quando, dove, e come vengono forniti. Esiste un'alta potenzialità per varianti del singolo servizio.

In conclusione si può affermare che la reale differenza tra servizi analoghi risiede nella fiducia goduta dal singolo professionista.

Fig. 1 – Il continuum tangibile-intangibile per prodotti e servizi



Fonte: Kotler P. et al., *Principles of marketing*, 2° European edition, Prentice Hall Europe, London, 1999

2. Identificare il proprio pubblico

Prima di avviare azioni di marketing nei confronti dei possibili clienti è importante conoscerli. Questo significa scoprire le tipologie di persone e di aziende inclini ad acquistare i servizi dello studio legale, capire quindi:

- perché sono inclini ad acquistare i servizi dello studio;
- quali sono le loro motivazioni per rivolgersi allo studio;
- perché potrebbero rivolgersi a uno studio concorrente.

In un dato momento solo una piccola percentuale della popolazione è interessata ai servizi dello studio legale; le azioni di marketing vanno concentrate verso questo target. Chi non è interessato ai vostri servizi non presta attenzione ai messaggi inviati. Va ricordato che un target di mercato è rappresentato da un gruppo di persone che:

- hanno uno specifico bisogno o un forte desiderio dei servizi dello studio;
- hanno la capacità di acquistare i vostri servizi;
- desiderano acquistare i servizi.

A questo stadio però non si ha alcuna possibilità di identificare il target dello studio e comunicare con lo stesso. In aiuto viene la segmentazione. Un segmento di mercato è un sottogruppo di persone che hanno in comune caratteristiche che permettono di identificarle.

Nella scelta del target vanno seguite alcune regole:

- il target deve essere facilmente raggiungibile;
- il target è sufficientemente piccolo per essere gestito. Se si sceglie di comunicare tramite e-mailing, si può selezionare un gruppo da 1.000 a 2.000 nominativi e allargare in seguito il gruppo in progressione con l'aggiunta di nuovi possibili clienti;
- il target apprezza i punti forti dello studio ed è in sintonia con i suoi valori;
- il target è stato malservito dagli altri studi legali;
- il target risulta profittevole.

Un consiglio per identificare i clienti ideali desiderati: con le informazioni disponibili dividete in gruppi omogenei i vostri clienti, poi cercate di individuare le caratteristiche che gli appartenenti a ogni gruppo hanno in comune. Infine fate una graduatoria dei migliori clienti, quelli più desiderabili.

Anche se non avete mai fatto coscientemente azioni di marketing emergerà un gruppo omogeneo di clienti che prevale sugli altri. Tale gruppo è costituito da quei clienti che hanno apprezzato in modo particolare i servizi dello studio e che più di altri hanno dato vita a un passaparola positivo. Questo fenomeno riscontrato lavorando con studi professionali e aziende si giustifica perché il marketing dei servizi implica la costruzione di relazioni e la collaborazione con i clienti.

3. Gli elementi del marketing mix dei servizi

Il concetto di “marketing” ha compiuto sessant’anni perché sviluppato da Neil Borden alla Harvard University nel 1953. Nasce dal marketer, colui che, nella sua attività, miscela vari ingredienti per incontrare l’apprezzamento dei possibili clienti.

In origine il marketing mix comprendeva quattro “ingredienti”:

- il **Prodotto**;
- il **Prezzo**;
- la **Promozione**;
- il **Posto** (punto vendita e distribuzione).

I quattro ingredienti iniziali del marketing mix vengono indicati come le “4P del marketing”. Per ognuno di loro si può fornire la seguente spiegazione.

PRODOTTO

Può essere tangibile o intangibile nel caso dei servizi. È importante comprendere come i clienti desiderano impiegare il prodotto. Ogni prodotto “vive” a tre livelli, come mostra la Fig. 2.

- **Prodotto generico**, consiste nel beneficio primario offerto dal prodotto (ad esempio scrivere, per una penna a sfera) o dall’emozione che può offrire al cliente quando usa il prodotto o fruisce del servizio.
- **Prodotto atteso** (dal cliente), costituito dalla fisicità del prodotto, il suo packaging, varianti di peso e forma, il design, i colori e la marca.
- **Prodotto allargato**, concorrono al prodotto allargato altre caratteristiche come servizi accessori (un corso di guida veloce per un’auto sportiva, garanzie con durata superiore a quella prevista per legge, servizio di assistenza compresa ecc.). Comprende anche aspetti intangibili quali l’imma-

gine dell'azienda, la reputazione, il passaparola, un eventuale marchio di qualità o una denominazione di origine controllata come nel caso dei vini.

Fig. 2 – Rappresentazione dei tre livelli di un prodotto



Fonte: Ardi Kolah, *High impact marketing that gets results*, Kogan Page, London, 2013

PREZZO

La politica di prezzo è un importante elemento del marketing mix. Gli altri elementi fanno riferimento ai costi. L'unica fonte di profitto è rappresentata dalle vendite che sono influenzate dal prezzo di prodotti e servizi collegati.

PROMOZIONE

Comprende contenuti dei messaggi e mezzi impiegati per entrare in contatto con i clienti, attuali e futuri. L'avvento di Internet ha favorito lo sviluppo della comunicazione a due vie: l'azienda trasmette ma anche riceve messaggi dai clienti. L'ascolto dei loro messaggi è un esercizio molto importante per comprendere a fondo il loro feeling con l'azienda e il grado di soddisfazione per quanto ricevuto.

POSTO

Questo ingrediente è importante per il successo ed esalta l'abilità dell'azienda nel distribuire prodotti e servizi nel territorio della sua operatività. Nel caso di uno studio legale, il titolare o eventuali partner possono decidere se avere un solo studio o più studi in località diverse o di avvalersi, come recapiti, anche di altri professionisti.

Con l'aumento della competizione e l'arricchimento dei prodotti con servizi collegati, le variabili gestite dalle aziende per competere sono salite a sette, dalle originali quattro.

- **Prodotto** (gamma, caratteristiche e accessori, qualità, stile e design, packaging, marca, servizi).
- **Prezzo** (prezzo base, sconti e condizioni di vendita, credito ai clienti, prezzi per l'assistenza pre e post vendita).
- **Posto** (inteso come canali di vendita, rete di vendita, distribuzione fisica).
- **Promozione e pubblicità** (Pubblicità su riviste, radio e TV, Fiere, convegni, tavole rotonde, organizzazione di workshop, mailing, Internet, pubbliche relazioni, social media, materiali per i punti vendita, vendita personale).
- **Persone** (professionalità e comportamento del personale di contatto con i clienti).
- **Processi** (procedure, flusso delle attività per “mantenere le promesse” e “consegnare” il servizio).
- **Physical evidence**, evidenza fisica (ambienti e ogni tipo di azione – etichette, badge, abbigliamento ecc. – volte a rendere “tangibili” le caratteristiche del servizio offerto).

Mentre i prodotti sono sempre più accompagnati da una serie di servizi, parte soft del prodotto, i servizi sono presentati con elementi hard che hanno il compito di materializzarli. Elementi hard sono le cartelle che contengono relazioni, ad esempio.

È interessante rilevare che ogni prodotto (Fig. 3) o servizio può essere descritto da due diverse prospettive: quella del produttore – lo studio legale

nel nostro caso – e quella del singolo cliente. Il produttore vede soprattutto le caratteristiche, i contenuti tecnico-organizzativi mentre il cliente è interessato alle prestazioni, alla soluzione che offre ai suoi bisogni.

Il prodotto corrisponde all'intero "pacchetto" che viene offerto al cliente ed è molto importante gestire bene quest'area perché un eventuale errore può vanificare ottimi risultati dello studio in altri settori nei quali è impegnato. Se lo studio pensa in termini di caratteristiche dei suoi servizi invece che di benefici per il cliente rischia di indebolire la sua posizione competitiva sul mercato.

Fig. 3 – Il prodotto visto dal produttore e dal cliente



Fonte: Adattamento da Raimondi M., *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano, 2005

È molto importante comprendere intimamente cosa del servizio il cliente riconosce come rilevante e apportatore di benefici. Sulla strada della comprensione si dovrà cercare di dare una risposta anche a domande del tipo:

- Quanto può risparmiare (o guadagnare) il cliente con il servizio?
- Cosa potrà comprendere il cliente delle componenti intangibili del servizio?
- Come quantificherà i relativi benefici?

Ma quali benefici acquista realmente il cliente dallo studio legale? Questi potranno ricadere sotto alcune categorie come:

- **risparmio** di denaro, tempo...
- **aumento** di reddito, futuro sereno...
- **riduzione** di spese, svantaggi, preoccupazioni...
- **miglioramento** dell'immagine, fiducia, sentirsi bene...

4. I fattori di competizione di uno studio legale

Il "prodotto" consulenza di uno studio legale è unico per definizione, la sua struttura non è costruita a priori, viene erogato e non "fatto" e spesso ri-