



MARKETING MANAGER

nello studio legale:

la **PAROLA** agli
AVVOCATI



d eccoci dall'altra parte della barricata del marketing legale: siamo nei panni degli avvocati. Alcuni sono alle prese con questo nuovo mondo, dove il passaparola non basta più e ha preso le nuove forme del digitale.

Se dieci anni fa erano solo gli studi internazionali a comunicare in modo strutturato e a fare azioni di marketing, oggi anche gli studi legali di piccole e medie dimensioni sono alle prese con il mondo della comunicazione promozionale. Tutti oramai hanno necessità di sviluppare strategie di business development e molti non sanno ancora da dove cominciare. Il legal marketing e la comunicazione strategica sono mondi che vanno conosciuti prima di intraprendere la navigazione, altrimenti il rischio è di affrontare con i mezzi sbagliati questi mari e rimanerne travolti o andare in direzioni non volute.

Per poter sviluppare business attraverso la comunicazione è necessario avere innanzitutto le idee chiare sugli obiettivi che si vogliono raggiungere, sugli strumenti che si vogliono scegliere, sui canali da utilizzare. Dietro un'operazione di comunicazione c'è pianificazione strategica, definizione

di budget, organizzazione dei compiti e razionalizzazione delle risorse.

Fare marketing è come pianificare una campagna militare: obiettivi, strategia, priorità, compiti, tempi, aggiustamenti in corsa.

Come abbiamo visto nelle due precedenti puntate sull'argomento (svi vedano i MAG [97](#) e [98](#)), il marketing non può essere appannaggio degli avvocati, ma dovrebbe essere gestito da persone dedicate, competenti in materia e conoscitrici del mercato legale e delle sue dinamiche.

Abbiamo visto quali competenze deve avere un responsabile marketing e comunicazione in uno studio legale e successivamente abbiamo dato la parola ai protagonisti di questo settore.

Ora vediamo cosa pensano i protagonisti di questo mercato e quali azioni stanno compiendo per sfruttare al meglio gli strumenti che la tecnologia offre.

Abbiamo pertanto raggiunto tre professionisti che rappresentano le tre dimensioni delle law firm oggi sul mercato: boutique specializzate, studi di medie dimensioni, law firma internazionali.

*Incontriamo l'avvocata **Paola Colombo**, esperta in diritto di famiglia internazionale.*

Avvocata Colombo, lei si occupa di diritto di famiglia e ha uno studio che oggi si potrebbe chiamare "boutique", super specializzato e di dimensioni contenute, anche se opera a livello transnazionale e non solo italiano. Ritieni che oggi la comunicazione e il marketing possano aiutare il business anche di studi boutique?

La comunicazione e il marketing sono ormai strumenti fondamentali

per lo studio legale, anche per quelli di dimensioni contenute. Nell'era digitale, il buon uso della comunicazione è certamente funzionale allo sviluppo del business e al potenziamento della clientela. Si possono, infatti, far conoscere le proprie specifiche qualità e le proprie competenze in modo innovativo e più coinvolgente, raggiungendo un gran numero di utenti. Una buona politica di comunicazione e di marketing serve certamente anche agli studi tradizionali per crearsi la propria brand identity e per il suo potenziamento.

In base alla sua esperienza, su cosa dovrebbero puntare gli studi legali tradizionali?

Lo studio tradizionale ha mantenuto la prerogativa di poter costruire un rapporto privilegiato con il proprio cliente/assistito. Io direi che anche in materia di comunicazione gli studi tradizionali dovrebbero mantenere

questa attitudine, puntando ad aggiornare la clientela attuale o potenziale su specifiche questioni, fornendo spiegazioni chiare sulle innovazioni legislative, gli aggiornamenti giurisprudenziali, evitando di dare per scontato che il pubblico abbia conoscenze giuridiche o conosca una certa materia solo perché, come il diritto di famiglia a esempio, trova eco sugli organi di stampa o vive dell'esperienza dell'amico o del conoscente che si è già trovato in una determinata situazione. Abbiamo, inoltre, bisogno di competenza e la comunicazione digitale può divenire uno strumento prezioso di conoscenza.

*Per capire come si stanno muovendo studi di medie dimensioni, abbiamo intervistato l'avvocato **Giovanni Reho**, titolare dello studio legale **Reho e Associati**.*

Avvocato Reho, lei è titolare di uno studio che conta quasi trenta persone (tra professionisti e staff) e si occupa di vari settori del diritto civile, tra cui diritto del lavoro societario e commerciale. Cosa ritiene che la comunicazione possa fare per uno studio legale come il suo?

La crescente pressione competitiva, l'evoluzione delle aspettative dei clienti, lo sviluppo di nuove tecnologie e le difficili condizioni del contesto economico generale impongono anche agli studi legali italiani un approccio diretto e aperto alle tematiche del marketing e della corretta comunicazione. Il filo conduttore nell'attività dello studio legale deve essere la centralità del cliente. Ogni scelta strategica deve riflettersi coerentemente nelle iniziative operative ma anche nella





capacità del professionista di stringere una relazione empatica con il cliente dimostrando di essere in grado di fornire il servizio che egli realmente desidera (e paga).

Se decidesse di prendere una figura dedicata al marketing e alla comunicazione, quali caratteristiche ritiene che dovrebbe avere?

Ogni scelta e iniziativa in tal senso deve essere rispettosa dei limiti e degli ambiti previsti dall'ordinamento deontologico forense. In ogni caso, l'orientamento corretto dovrebbe essere verso una figura professionale in grado di rappresentare la dimensione più innovativa del "saper essere" nelle attività di lavoro. Si tratta di una trasformazione sempre più avvertita dal mercato del lavoro, che richiede maggior doti cognitive, creative e relazionali oltre che di autonomia e intraprendenza.

Ci siamo rivolti infine a una law firm internazionale per capire come affrontano i cambiamenti queste strutture decisamente grandi dal punto di vista organizzativo e con respiro internazionale.

*Abbiamo incontrato il dott. **Marco Clausi**, coo head of hr & operations di Dla Piper Italy.*

Dott. Clausi, lei occupa una posizione apicale nell'organizzazione dello staff dello studio legale Dla Piper. Quanto conta la comunicazione in uno studio internazionale come il vostro e su quali attività vi focalizzate particolarmente?

La complessità del mercato ha visto gli studi legali diventare negli ultimi anni realtà sempre più complesse organizzate al pari di vere e proprie aziende. Attualmente ricopro il ruolo di chief operating officer e credo di aver contribuito ad avviare una serie di interventi che hanno reso la struttura a supporto dei professionisti ancor più efficiente e capace supportare gli oltre 200 avvocati nelle sedi di Milano e Roma. In Italia il dipartimento di Business Development è organizzato per rispondere a tutte le esigenze di comunicazione tradizionale e non, esterna e interna, digital PR, eventi e progetti speciali. Tutte le attività si ispirano alle best practices di comunicazione definite a livello internazionale e vengono declinate localmente a seconda dei pubblici di riferimento e delle specifiche situazioni. Il team si compone di cinque professionisti competenti sulle diverse aree e guidati da un responsabile che lo scorso marzo ha raggiunto lo studio e che proviene dalla consulenza strategica di comunicazione. Siamo inoltre supportati da un'agenzia specializzata nella comunicazione economico-finanziario che ci aiuta a individuare e creare opportunità per

diffondere la cultura manageriale e contribuire al dibattito delle idee.

Il vostro studio ha matrice inglese; quali differenze emergono nella comunicazione tra la cultura anglosassone e quella italiana?

DlaA Piper è una firm internazionale a tutti i livelli dell'organizzazione. La nostra mission è quella di mantenere una posizione di leadership come global law firm. L'ideazione dei contenuti di comunicazione avviene tramite la raccolta delle informazioni provenienti dai professionisti di tutti i dipartimenti degli oltre 40 paesi del mondo in cui Dla Piper opera. Il bilanciamento delle tematiche trattate tiene sempre conto degli obiettivi di comunicazione internazionale, dell'articolazione della nostra organizzazione (strutturata sia per dipartimenti sia per settori di business), delle dinamiche di recruiting e delle collaborazioni dello studio o dei singoli professionisti con istituzioni, atenei o istituti di formazione manageriale. Lo stile che ci contraddistingue come studio vuole essere sempre in linea con le guidelines di comunicazione adottate in tutti i paesi in cui DLA Piper è presente. Crediamo fermamente che tutte le azioni di marketing e comunicazione condivise a livello globale possano aiutarci a posizionarci come un autorevole partner per i nostri clienti, ma anche per i nostri target.

Alla luce della sua esperienza, quali caratteristiche deve possedere un marketing manager per entrare in uno studio legale internazionale?

Il compito del marketing manager è quello di cogliere le opportunità strategiche per i professionisti e di strutturare un piano di marketing che tiene conto del posizionamento da raggiungere, dei settori di mercato, delle dinamiche internazionali, della comunicazione interna ed esterna e delle



azioni volte ad accrescere le attività di approfondimento sulle novità normative nonché di networking. Tra le competenze manageriali è importante la capacità di dialogo con i professionisti, con i principali media, con i rappresentanti delle istituzioni nonché con gli omologhi di altri studi e delle società clienti per gestire in modo efficace le comunicazioni congiunte. Credo che oltre certe dimensioni sia determinante avere a bordo professionisti del settore non necessariamente provenienti dal mercato legale. In tal modo si riesce a stimolare la contaminazione di idee e innovare. Direi una innata capacità di comunicazione, metodo nella pianificazione, abilità nella gestione delle criticità e dei conflitti, visione strategica del mercato di riferimento, ottimo inglese e tanta passione.

**Formatore e Coach specializzato sul target
professionisti dell'area legale
@MarAlbCat*