

# Legal Marketing and Lawyer's Communication

Sara Casolaro

Consulente PA Advice, Napoli  
scasolaro@paa.it

**Received** on: 06-07-2016. **Accepted** on: 13-08-2016. **Published** on: 01-9-2016

© Sara Casolaro



## Abstract

The application of marketing strategies to the law firm represents a breakthrough in Italy which has struggled to establish itself as a result of a culture based on a strict code of ethics. However, in recent years there has been a turnaround and the benefits arising from the application to legal profession of the typical principles of enterprises are increasingly evident.

**Keywords:** marketing, law firm, communication

## Sunto

L'applicazione delle strategie di marketing allo studio legale rappresenta un'innovazione che in Italia ha stentato a imporsi a causa di una cultura basata su una rigida deontologia. Tuttavia, negli ultimi anni vi è stata un'inversione di tendenza e i benefici derivanti dall'applicazione alla professione forense dei principi tipici delle imprese sono sempre più evidenti.

**Parole chiave:** marketing, studio legale, comunicazione

## 1. Il marketing dello studio legale

Con il termine “marketing legale” si intende l'insieme di metodi, strumenti e soluzioni che mutuano prassi e “filosofie” dal mondo delle imprese e le applicano a una disciplina che da sempre, per una cultura profondamente

radicata nel nostro Paese, stenta ad adeguarsi alle regole del libero mercato. *Marketing legale* è un'espressione che coniuga il concetto di mercato con quello di studio legale, associando alla sfera della professione forense i principi che si applicano al mondo delle imprese.

Marketing legale è quindi un'espressione quasi impropria, che coniuga il concetto di professione, per definizione slegato dalle logiche classiche della compravendita e della concorrenza in senso stretto, a quello del libero mercato e delle sue regole (Kotler, 1984).

Non è un caso che questa tematica è in Italia ancora oggi alquanto nebulosa e stenta a farsi strada.

Nel 2008 ho tenuto una docenza per un corso di aggiornamento ad avvocati presso l'Associazione Nazionale Forense di Benevento dal titolo "La pubblicità e il marketing per lo studio legale". In quella circostanza ho riscontrato in modo diretto quanto l'idea di applicare metodologie e regole del marketing alla sfera forense facesse rabbrivire non pochi professionisti, in particolar modo i veterani, saldamente ancorati a una deontologia che aveva come oggetto di vanto la lontananza dal mondo della pubblicità.

Oggi le cose stanno un po' cambiando e negli ultimi anni si assiste a una crescente applicazione di metodologie di comunicazione al mondo dello studio legale, includendo anche una moderata forma di pubblicità, con limiti e regole ben precise.

## **2. Cenni storici: il caso Bates v. Arizona State Bar**

Il marketing legale ha le sue radici verso la metà degli anni Settanta negli Stati Uniti, dove fu di notevole rilevanza il cosiddetto caso Bates v. Arizona State Bar.

Due giovani avvocati, John Bates e Van O' Steen, avviarono nel 1974 un'organizzazione, chiamata "Clinica legale di Bates e Van O' Steen", che forniva servizi legali a tariffe molto convenienti a persone con modeste condizioni economiche. I servizi si limitavano a tematiche routinarie e non complesse quali divorzi consensuali, adozioni semplici, ecc . Per fare in modo che la loro attività venisse divulgata, in particolar modo per quanto riguardava le tariffe, i due avvocati pubblicarono un annuncio pubblicitario sull'Arizona Republic, quotidiano dell'epoca diffuso in Arizona. Tale decisione fu aspramente combattuta dallo State Bar of Arizona, un'associazione di avvocati che avviò un procedimento disciplinare nei confronti di Bates e Van O'Steen proibendo loro di pubblicizzare i loro servizi. Ne seguì un lungo e complesso caso giudiziario, che arrivò a coinvolgere la Corte Suprema degli Stati Uniti e si concluse solo nel 1977 in favore dei due avvocati.

L'episodio aprì le porte a una nuova epoca in cui la pubblicità dei servizi legali cominciò piano piano a farsi strada.

## *Il marketing legale e la comunicazione dell'avvocato*

Nel 1986 l'aria di cambiamento su questo tema arriva debolmente anche in Europa: in Inghilterra la Law Society concede agli avvocati il diritto di fare pubblicità alla loro attività professionale.

Si tratta, tuttavia, di blandi mutamenti generalmente legati a pochi e isolati casi, lungi da una trasformazione reale della società e del rigido divieto all'attività pubblicitaria degli avvocati da sempre imposto dalla deontologia forense un po' dappertutto.

### **3. Marketing e pubblicità: due concetti differenti**

È il caso di separare due concetti che vengono spesso trattati come sinonimi: il marketing e la pubblicità. Pur essendo strettamente connessi perché legati al mondo della comunicazione, non sono assolutamente intercambiabili e il secondo ha una funzione quasi strumentale rispetto al primo.

Il marketing ha per obiettivo lo studio del mercato, inteso come insieme di attori, clienti e concorrenti effettivi e potenziali attorno ai quali ruota l'osservazione di chi ha interesse a lanciare i propri prodotti o servizi. Rientrano in esso altresì le strategie di *pricing*, essendo il prezzo un elemento fondamentale per collocare un prodotto o servizio in una rete di acquirenti e consumatori.

La pubblicità rappresenta uno dei mezzi che permettono di raggiungere gli obiettivi di marketing, consentendo di promuovere (rendendo 'pubblico', appunto) il prodotto o servizio di cui si è studiato e analizzato il mercato potenziale e reale (Forsyth, 1994).

Si parla, infatti, di pubblicità come mezzo per realizzare obiettivi di marketing.

### **4. I limiti e le problematiche al marketing legale in Italia**

L'Italia ha sempre rappresentato un esempio di ferrea deontologia, mostrando una forte resistenza verso tematiche di marketing e comunicazione applicate alle attività forensi.

Negli anni Novanta, quando a seguito dei mutamenti che stavano avvenendo in alcuni Stati, il marketing legale cominciava timidamente a farsi strada in alcune realtà d'Europa, l'Italia rafforzava le sue posizioni contrarie alla pubblicità degli studi legali.

Il Codice Deontologico Forense del 1997 riportava l'espresso divieto di pubblicità e concorrenza dell'avvocato, recitando all'art. 17: "È vietata qualsiasi forma di pubblicità dell'attività professionale".

In maniera analoga si è pronunciato in quegli anni anche il Consiglio Nazionale Forense, che con il parere n. 56 del 23.4.1991 si esprime così sul tema: “Il ripudio di mezzi pubblicitari di ogni genere costituisce tradizione e vanto dell’avvocatura italiana, che nel corso di decenni ha sempre confermato il rifiuto di forme di emulazione diverse da una dignitosa gara di meriti dimostrata attraverso le opere e lo studio” (CNF in *Rassegna forense*, 1992).

Risulta chiaro come l’attività di pubblicizzazione del proprio studio legale venisse vista allora come qualcosa di poco decoroso e scarsamente meritocratico.

Gli standard deontologici di decoro professionale e correttezza rappresentano ancora oggi uno dei principali ostacoli alla realizzazione di un’attività di promozione dello studio legale.

Tuttavia, dagli anni ‘90 ad oggi si sono registrati importanti elementi di trasformazione che, a partire dall’introduzione di pratiche e metodologie assunte dal marketing in molti settori dell’industria dei servizi, stanno portando verso questa prospettiva la stessa professione di avvocato (Kotler, 1991).

## **5. Evoluzione dagli anni Novanta ad oggi**

I fattori che hanno portato i professionisti delle discipline giuridiche a un ammorbidimento nei confronti dell’adozione di tecniche di marketing e pubblicità si possono ricondurre a pochi ma rilevanti aspetti legati all’evoluzione del contesto storico-economico degli ultimi 20 anni.

In primo luogo il processo di “aziendalizzazione” avvenuto in tutti i settori economici, dovuto prevalentemente alla liberalizzazione di molte aree dell’economia che ha introdotto, peraltro, modelli privatistici anche in ambito pubblico, ha portato a una crescente diffusione di una cultura di marketing a livello generale. Si è arrivati a un modello economico che guarda alla all’introduzione di strumenti di *customer satisfaction* quali la maggiore attenzione al cliente e alle sue esigenze, la differenziazione dei servizi offerti e la personalizzazione delle soluzioni, non più mirando a intere quote di mercato ma alle cosiddette *shares of each customer* (Angelini, 2006).

La differenziazione dei servizi è divenuto un elemento centrale della gestione dello studio legale anche per un ulteriore cambiamento peculiare dell’ultimo ventennio: giova ricordare che il crescente numero di soggetti iscritti agli ordini professionali e in particolare a quello degli avvocati ha costretto gli stessi a rivedere le rigide posizioni che li tenevano fermamente lontani dalla pubblicizzazione dei loro studi e dei loro servizi, mettendo in luce la necessità non solo di caratterizzare per quanto possibile la propria attività ma di comunicare e divulgare le peculiarità dei propri servizi rispetto a quelli degli altri professionisti.

È in questo contesto che si sono mosse anche le prime modifiche normative nel senso di un'apertura alla pubblicità degli studi legali. Lo stesso art. 17 del citato Codice Deontologico Forense viene modificato già nell'ottobre del 1999 nell'ottica di un minor rigore deontologico, portando a una nuova formulazione che già nei primi anni Duemila alleggeriva il divieto di pubblicità: "È consentito all'avvocato dare informazioni sulla propria attività professionale, secondo correttezza e verità, nel rispetto della dignità e del decoro della professione e degli obblighi di segretezza e di riservatezza" (Art. 17 Codice Deontologico Forense con le modifiche introdotte il 16 ottobre 1999 e il 26 ottobre 2002). Si parla di "informazioni" e non di "pubblicità", permane il tema della del "decoro" ma nella sostanza ci si apre verso la possibilità di una pur blanda forma di marketing dello studio legale.

La vera svolta si registra con la Legge 4 agosto 2006, n. 248 (cosiddetto "Decreto Bersani"), che di fatto elimina ogni divieto di svolgere pubblicità informativa circa i servizi e i costi delle attività professionali, ferma restando l'aderenza a "criteri di trasparenza e veridicità del messaggio". Tale importante mutamento, corroborato nel 2011 dalla cosiddetta "Manovra bis" (d.l. 13/08/2011 n. 138) che sancisce la libertà della pubblicità informativa, con ogni mezzo, avente ad oggetto l'attività professionale, apre le porte a un reale accoglimento del marketing legale nel nostro Paese.

La trasformazione che ne consegue si registra altresì nell'ulteriore modifica apportata al già citato art. 17 del Codice Deontologico Forense, che nella sua versione attuale consente all'avvocato l'informazione sulla propria attività professionale, sull'organizzazione e la struttura del suo studio, su eventuali specializzazioni e titoli posseduti dal professionista, introducendo una nuova finalità, quella della "tutela dell'affidamento della collettività" e rimarcando la coerenza con i criteri di trasparenza, veridicità e correttezza da sempre propri della figura dell'avvocato, che escludono di conseguenza la possibilità di pubblicità ingannevole, comparativa o denigratoria (Pavone, 2015).

## **6. Tecniche di marketing per lo studio legale**

Data la natura particolare dell'ambito forense e i retaggi di cui abbiamo fin qui discusso, non tutte le strategie di marketing sono adatte ad essere impiegate per la comunicazione dell'attività professionale dell'avvocato. In particolare, vi è un delicato equilibrio tra attività di marketing e rispetto della deontologia dell'avvocato che va comunque mantenuto per non incorrere nel rischio di svalutarne la reputazione e il prestigio.

Le tecniche di marketing che meglio si prestano ad essere applicate alla gestione dello studio legale possono essere ricondotte alle seguenti:

- Pubblicità dello studio legale e dell'avvocato che vi appartiene
- Tecniche di fidelizzazione della clientela

- Ricerca del feedback del cliente.

In una prima fase di apertura al marketing legale in Italia, la pubblicità dello studio legale comprendeva principalmente l'organizzazione e la sponsorizzazione di eventi quali seminari, corsi di formazione, convegni su tematiche attinenti alla professione forense. Per rimanere circoscritta ai vincoli dettati dalla deontologia, l'attività di comunicazione di un avvocato doveva tenersi un po' lontana dagli schemi classici della pubblicità così come intesa in ambito commerciale, prevedendo al più qualche inserto pubblicitario su quotidiani o riviste *free press*. Altri strumenti pubblicitari includevano la creazione di un sito internet e l'iscrizione del proprio studio legale ad appositi motori di ricerca.

Nondimeno, la liberalizzazione avviata dal Decreto Bersani ha sdoganato il concetto e ha dato il via a una maggiore libertà in tal senso, con l'effetto che uno degli strumenti che si è maggiormente diffuso negli ultimi anni è proprio la pubblicità in senso classico. Oggi capita abbastanza di frequente di vedere inserti pubblicitari di studi legali su riviste e quotidiani o ascoltarne gli spot tra le video-pubblicità in metropolitana o alla radio. Pur rimanendo ancorato ai criteri di verità e correttezza, trasparenza e decoro, dunque, l'avvocato può fare pubblicità al proprio studio legale con un annuncio alla radio o tramite banner su un sito internet, ponendo l'accento sulle tematiche di principale interesse della propria attività. La pubblicità è senza dubbio uno strumento di grande aiuto nel reperimento di potenziali clienti e contribuisce alla fase di creazione della clientela.

Altrettanto rilevante, nonché di maggiore complessità, è la fidelizzazione della clientela stessa, attraverso tecniche utilizzate in ambito commerciale che più difficilmente possono applicarsi direttamente alla sfera legale. Possono costituire mezzi di comunicazione utili l'invio di e-mail periodiche ai clienti, con contenuti che vanno dall'aggiornamento normativo ad eventuali novità sui servizi o sull'organizzazione dello studio; la diffusione di pubblicazioni e articoli di avvocati afferenti allo studio; la consulenza gratuita su tematiche di interesse generale. La migliore pubblicità per lo studio legale, tuttavia, che costituisce anche il più efficace strumento di fidelizzazione della clientela, è senza dubbio il passaparola. Ai fini del mantenimento dei propri clienti non basterà all'avvocato farsi una buona pubblicità ma si renderà necessario dare effettivamente dimostrazione del valore aggiunto dato dalla propria attività rispetto a quella dei colleghi e saperlo comunicare. È imprescindibile l'adozione di una mentalità davvero orientata al cliente, sempre più esigente e infedele, con una personalizzazione dei servizi offerti e una maggiore efficienza della prestazione. La comunicazione deve puntare a mettere in luce in particolare aspetti critici, quali il contenimento delle tariffe e la velocizzazione delle pratiche; l'attività deve mirare il più possibile a realizzare questi obiettivi, senza naturalmente rincorrere traguardi irrealizzabili.

Sarà utile a tale scopo conoscere i punti di forza e di debolezza del servizio offerto, instaurando un rapporto di collaborazione con il cliente che permetta di realizzare un'attività di continuo miglioramento della propria prestazione. La ricerca del *feedback* del cliente non solo rafforzerà il rapporto di fiducia che si è instaurato, con i risvolti positivi legati all'applicazione della *client satisfaction*, ma consentirà al contempo di tenere sempre sotto controllo i risultati e i rischi legati alla propria attività professionale, imparando di volta in volta come rimanere competitivi e soddisfare le aspettative dei propri clienti e del 'mercato' dei clienti potenziali.

## **7. Il management dello studio legale**

L'esplorazione delle tecniche di marketing e l'importanza del *feedback* del cliente suggeriscono una vera e propria attività di *management* dello studio legale. L'avvocato di oggi non è un semplice professionista che fornisce una prestazione dietro il pagamento di una parcella ma un soggetto che deve seguire e gestire una serie di variabili più tipiche del mondo imprenditoriale che non della sfera professionale. Si tratta di un concetto che gli anglosassoni devono avere ben chiaro da sempre, avendo inglobato nel termine stesso di studio legale, *law firm* (impresa legale), il concetto di impresa.

L'avvocato applicherà, dunque, tecniche di gestione di impresa al proprio studio legale e, analogamente a quanto fa un produttore di beni, ricercherà strumenti e metodologie che gli permettano di massimizzare i profitti (Barocco, 2013).

In particolare, è opportuno che uno studio legale realizzi un adeguato lavoro di analisi che gli permetta di comprendere l'ambito in cui si muove e le possibilità che si prospettano per rendere sempre più proficua la sua attività, in particolare:

- Analisi della clientela -in termini di maggiore/minore remuneratività
- Analisi della concorrenza
- Analisi dell' andamento generale dell' attività (es. analisi economica, trend degli ultimi anni, costi/ricavi, ecc.)
- Formazione del personale.

Citando un'espressione di Philip Kotler, considerato il 'papà' del marketing legale: Kotler: "Il compito principale di un'organizzazione consiste nell'individuare le esigenze e i desideri dei potenziali clienti e di soddisfarli tramite la progettazione, la comunicazione, la determinazione del prezzo e la distribuzione di offerte appropriate e competitive".

## 8. Conclusioni

Il marketing legale in Italia è oggi una realtà. Le barriere culturali derivanti da un retaggio atavico presente nel nostro Paese ne ha impedito il pieno sviluppo in un momento di grande fermento storico-culturale. Tuttavia, non ci è voluto molto perché gli avvocati cogliessero questo fermento e avessero modo di comprendere che, in un mondo in continua evoluzione e ricco di mutamenti sociali, l'unica arma vincente è investire nell'innovazione.

L'applicazione di tecniche di marketing allo studio legale rappresenta l'unione di due mondi profondamente diversi ed è proprio dal mescolamento di due settori differenti che nasce l'innovazione.

È bene che questo tipo di innovazione non cada nel vuoto e si vada sempre più nella direzione di una logica integrata nei settori dell'economia, non più a compartimenti stagni come un tempo dove il mondo delle professioni era totalmente svincolato dalle logiche del marketing, e soprattutto senza la rigidità di divieti imposti da un eccessivo rigore deontologico.

## Bibliografia

P. Kotler (1), *“Marketing Professional Services”*, 1984

P. Kotler, P.N. Bloom (2) *“Marketing per i professionisti”*, ed. italiana Utet, 1991

P. Forsyth (3), *“Marketing and selling professional services”*, 1994

A. Angelini (4) - Customer relationship management e customer satisfaction. Aspetti teorici ed evidenze empiriche nel settore turistico, Franco Angeli Editore, 2006

V. Barocco (5), *Marketing per l'Avvocato e lo Studio Legale*, Franco Angeli 2013

S.Pavone, G. Picchi, F. Raineri (6) – *Marketing e comunicazione per gli studi professionali*, Wolters Kluwer 2015