

LUISS



Dipartimento di
Impresa e
Management

Cattedra di Marketing

Il Marketing delle Professioni protette

Prof. Costabile

RELATORE

Dario Bifulco Matr. 259641

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	4
1. L'importanza Della Comunicazione Per Gli Ordini Professionali	5
1.1. Marketing communication	5
1.1.1. Comunicazione efficace nel marketing	6
1.2. Pianificazione della comunicazione	7
1.3. La Legge Bersani e la pubblicità per gli ordini professionali	10
1.4. Competere sinonimo di comunicare: l'epoca del passaparola è terminata	11
1.5. Elementi che attirano l'attenzione e incrementano la possibilità di contatto	12
1.6. Processo evolutivo del mercato. La normativa introdotta dalla legge di stabilità del 2012	13
1.7. I 4 obiettivi principali della comunicazione	15
2. Strategia comunicativa e piano di comunicazione	17
2.1. Strumenti di comunicazione	17
2.2. Mappatura della clientela dello studio	18
2.3. Una SWOT della comunicazione	20
2.4. La comunicazione online per creare relazioni continuative con i target	22
2.4.1. Sito internet	23
2.4.2. Social media: Twitter e LinkedIn	24
2.4.3. Pubblicità	25
2.5. La rilevanza del piano di comunicazione e i passi da seguire	28
2.5.1. Obiettivi di breve e lungo periodo	28
2.5.2. Regole per definire gli obiettivi	29
2.5.3. Obiettivi di comunicazione coerenti con il ciclo di vita dello studio	29
2.5.4. Individuazione esatta del target	30
2.5.5. Quali messaggi utilizzare: messaggi-chiave dello Studio	32
2.5.6. La definizione delle aree di comunicazione	33
3. Alcuni case study di studi professionali che applicano strategie di comunicazione	36
3.1. <i>Storytelling</i> strategico per supportare lo sviluppo del business dello studio legale	36
3.2. Avvocati su Tik Tok	37
3.2.1. Anthony Barbuto, il primo avvocato Tik Tok	37
3.3. Parlatore Law Group	38
3.4. Norton Rose Fulbright	41

3.5.Hogan Lovells.....	47
3.6.McKinsey & Company	50
Conclusion	57
Bibliografia	59

Introduzione

Con la presente tesi, intitolata *Il marketing delle professioni protette*, si è inteso prendere in esame l'importanza del marketing applicato allo studio professionale, quest'ultimo settore assai dinamico in tema di comunicazione in quanto è contrassegnato da un processo di notevole evoluzione.

Sono numerosi gli elementi che hanno incoraggiato tale tendenza: l'evoluzione della normativa che regola le realtà professionali; l'aumento della competizione; il maggior orientamento dei professionisti verso una gestione manageriale degli studi.

La comunicazione è una delle sfide professionali che i professionisti si sono trovati ad affrontare. Un tempo, infatti, non si dava molto rilievo all'attività di relazioni pubbliche e di marketing. Col passare degli anni, l'avanzamento delle tecnologie e i social media sempre più presenti nella vita di tutti noi, saper comunicare con il cliente è diventato di importanza vitale per la sopravvivenza dello studio professionale.

L'arrivo in massa degli enormi studi internazionali, specialmente inglese, ha obbligato a chi svolgeva l'attività di *business lawyer* di munirsi anche di una efficiente struttura di comunicazione. Infatti, i concorrenti internazionali avevano esportato il loro archetipo di attività e i loro uffici dedicati alla comunicazione e al marketing passando ai colleghi italiani un concetto che, purtroppo, ancora oggi non sempre riesce a essere assorbito dalla mentalità del nostro Paese.

Gli avvocati, e i professionisti in generale, sono venditori veri e propri ed è chiaro che la vendita senza un'ottima comunicazione non può sussistere. La comunicazione, con la quantità di studi professionali presenti in Italia, è diventata imprescindibile, assumendo un valore maggiore rispetto a una doppia o tripla laurea. È elemento strategico per lasciare il segno sul mercato e ottenere un posizionamento eccellente.

Ci si deve sempre più avvicinare alla realtà mediatica, tenendo conto del fatto che, in questo periodo storico, la realtà accademica deve andare di pari passo con quella mediatica, se si pensa che la prima ha assunto un rilievo maggiore rispetto alla seconda.

Dunque, il marketing e la comunicazione sono le leve strategiche nella gestione dello studio, al fine di supportarne la crescita e incrementare la reputazione sul mercato, incoraggiando l'attività di business.

Come si potrà leggere nelle pagine successive, i social media, a tal riguardo, espletano una funzione di primaria importanza. Si pensi a Facebook, Instagram, Tik Tok e altri dove i professionisti si mettono in vetrina proprio per acquisire una fetta di mercato sempre più rilevante. A tale riguardo, nell'ultimo capitolo verranno presi in considerazione alcuni studi legali e, in generale, professionali, che hanno fatto della comunicazione e dei social media il loro punto di forza.

CAPITOLO 1

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE PER GLI ORDINI PROFESSIONALI

1.1. Marketing communication

La comunicazione di marketing comprende tre obiettivi principali: diffondere informazioni (comunicazione informativa), influenzare gli acquisti o attrarre i consumatori (comunicazione persuasiva) e aumentare il pubblico per il riacquisto (comunicazione di richiamo).

Lo scopo della comunicazione di marketing è fondamentalmente quello di ottenere i seguenti effetti:

1. Effetti cognitivi, che formano la consapevolezza di determinate informazioni nella mente dei clienti;
2. Effetti affettivi, ossia dare impulso a fare qualcosa che ci si aspetta sia la reazione di un cliente all'acquisto;
3. Effetti conativi o comportamentali, ossia la formazione di modelli di comportamento da parte dei clienti verso il comportamento futuro. Il comportamento atteso è un acquisto ripetuto¹.

La comunicazione di marketing è un'interazione che prevede l'invio di un messaggio sul prodotto e sui suoi attributi al mercato di riferimento, in modo che lo scambio di informazioni avvenga tra il mittente e il destinatario.

Le attività di comunicazione di marketing possono assumere la forma di pubblicità, promozione delle vendite, pubblicità e vendita personale per diffondere informazioni su un determinato prodotto e sul suo valore ai consumatori che vi si rivolgono.

Il processo di comunicazione di marketing si compone di nove elementi: i messaggi del mittente, i destinatari dei messaggi, i codificatori, i lettori di codici, i messaggi, i media, le risposte, il feedback e le interferenze. Chi si occupa di comunicazione di marketing deve sapere come raggiungere il pubblico di riferimento, facendo i conti con la tendenza del pubblico all'attenzione selettiva, alla distorsione e al ricordo dei messaggi². Se la piattaforma è in forma digitale, l'attività si chiama comunicazione di marketing digitale.

Gli studi professionali che comunicano efficacemente, investendo in digitalizzazione, hanno maggiori possibilità di fronteggiare i cambiamenti.

Secondo il 79,7% degli studi professionali che hanno partecipato alla ricerca 2021 Marketing & Business Development Report: Law Firm & Legal Practices³ il marketing legale assume enorme rilievo per l'attività svolta. Pertanto, non può considerarsi una coincidenza che gli studi che incrementano di più i risultati sono

¹ Priansa, D.J. (2017). "Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial".

² Yunus, U. (2019). "Digital branding : Teori dan praktik".

³ Consultabile sul sito <https://hingemarketing.com/library/article/2021-marketing-business-development-report-law-firm-legal-practices-edition>

quelli che impiegano in maggior misura strumenti come webinar ed eventi virtuali, e fanno ricorso a contenuti video o podcast dal doppio al triplo delle volte rispetto agli studi che non manifestano alcuna crescita. Infatti, l'assenza di comunicazione è segnalata come assai problematica nella *retention* dei clienti dal 27% degli studi professionali che non crescono e solo dal 14,3% degli studi che crescono.

Dunque, non meraviglia se il 21,6% degli studi che non crescono segnala un'assenza di investimenti in tecnologia e digitalizzazione, contro l'8,6% di quelli che crescono. Altresì, il 60% degli studi ad elevata crescita reputa che il marketing/BD cooperi considerevolmente al conseguimento dei risultati strategici, mentre solo il 46% degli studi che non crescono reputa il marketing/BD basilare nel conseguimento dei propri obiettivi. I dati della crescita si mostrano fortemente connessi all'importanza che studio conferisce alla comunicazione e alle misure che, di conseguenza, attiva.

Generalmente, la primaria sfida relativa al marketing degli studi che non riescono a crescere concerne la mancanza di una ottimale strategia comunicativa di lungo termine (indicata dal 29,7% degli studi che non crescono) e solo, in un secondo momento, dall'assenza degli investimenti in tecnologia.

Solamente mediante una precisa comunicazione è possibile fronteggiare la prosperante complessità dei requisiti di compliance, le maggiori aspettative in termini di risultati, l'aumento della competitività e l'intensificarsi delle richieste in contesti come quelli ESG. Così, è possibile accrescere e potenziare la qualità e le competenze professionali del proprio studio sulla scorta delle rispettive proposte di valore⁴.

1.1.1. Comunicazione efficace nel marketing

Una buona capacità di comunicazione è un'abilità che facilita le persone a comunicare efficacemente tra loro. Una comunicazione efficace implica la scelta del canale di comunicazione migliore, il *know-how* tecnico per utilizzare il canale, la presentazione delle informazioni al pubblico di riferimento e l'abilità di comprendere le risposte ricevute dagli altri. Anche lo sviluppo di sé, le abilità interpersonali, la comprensione reciproca, la cooperazione e la fiducia reciproca sono importanti per creare un canale completo di abilità comunicative efficaci e vincenti. Esistono principalmente tre tipi di abilità comunicative: le abilità espressive, le abilità di ascolto e le abilità di gestione dell'intero processo comunicativo.

La base fondamentale di tutti questi tipi di comunicazione sono le competenze emotive. Le abilità espressive sono necessarie per trasmettere un messaggio agli altri attraverso le parole, le espressioni facciali e il linguaggio del corpo. Le abilità di ascolto sono utilizzate per ottenere messaggi o informazioni dagli altri. Esse aiutano a capire chiaramente ciò che una persona prova e pensa di voi o a comprendere da vicino l'altra

⁴ L'importanza della comunicazione per lo studio professionale del futuro, in <https://www.4clegal.com/hot-topic/limportanza-comunicazione-studio-professionale-futuro>

persona. Le abilità di gestione dell'intero processo di comunicazione aiutano a riconoscere le informazioni richieste e a sviluppare una forte presa sulle regole di comunicazione e interazione esistenti.

Quando si tratta di successo professionale, l'importanza di una comunicazione efficace non può essere sottovalutata. Chiunque può ottenere una comunicazione efficace utilizzando un semplice strumento che ha la straordinaria capacità di individuare il motivo per cui un messaggio funziona o non funziona e come migliorarlo.

Si tratta del Modello delle 4C, che sta per Comprensione, Connessione, Credibilità e Contagiosità. Il Modello delle 4C è stato originariamente sviluppato come strumento di valutazione dell'impatto dei materiali pubblicitari e di marketing.

Il modello delle 4C è uno strumento utile per valutare oggettivamente l'efficacia di molte forme di comunicazione: cosa funziona, cosa non funziona e perché. Le 4C possono valutare la comunicazione di marketing, così come la comunicazione aziendale, la comunicazione politica, l'intrattenimento e la semplice comunicazione quotidiana tra persone, dalle e-mail ai blog.

La prima C: Comprensione. Il pubblico coglie il messaggio, l'idea principale e il punto? Che cosa comunica immediatamente il messaggio? Il pubblico è in grado di riprodurre il messaggio? Questo conferma che hanno "capito" e che la prima C sta funzionando.

La seconda C: la connessione. Creare una connessione con un'idea o un messaggio comunicato significa non solo che il pubblico "lo capisce", ma che il messaggio risponde a lui, ha un senso e un significato per lui e di solito scatena una risposta irrazionale o emotiva: frustrazione, eccitazione, rabbia, passione, gioia, felicità, tristezza e così via. Quando c'è una connessione, si innescano nuovi comportamenti e azioni.

La terza C: Credibilità. Il pubblico deve credere alle parole di chi parla (la voce del marchio o del comunicatore), a ciò che viene detto e a come viene detto. In caso contrario, qualsiasi connessione si interrompe immediatamente. La credibilità è la C critica, perché il pubblico può comprendere completamente il messaggio di un comunicatore, e persino connettersi con esso a livello emotivo, per poi prontamente dire che, provenendo da quella determinata fonte (azienda, candidato politico, supervisore, o altro) non ci crede.

La quarta C: contagiosità. Nella comunicazione, il contagio è una caratteristica positiva. Si vuole che il pubblico "colga il messaggio", lo segua e lo diffonda.

1.2. Pianificazione della comunicazione

Un efficiente piano di comunicazione presenta una serie di peculiarità:

- Non comporta rilevanti investimenti;
- I ritorni si concretizzano sul breve, medio e lungo periodo;

- Si concretizzano le condizioni utili alla creazione di un circolo virtuoso tra il soggetto imprenditoriale e il sistema degli stakeholder (specialmente il client);
- La comunicazione è un investimento e, per tale ragione, deve essere visto il piano;
- La comunicazione può trasformarsi in un processo di formazione verso l'esterno, come verso l'interno e, per questo, necessita di un minimo di progettazione;
- Il piano di comunicazione fa sì che gli atti comunicativi non restino meramente episodici ma vengano immessi nell'ambito di un processo che accompagna tutta la vita del soggetto imprenditoriale.

Al fine di realizzare un Piano di comunicazione occorre vedere in che modo debba andare articolato, quali informazioni devono essere raccolte e quali sono le fasi operative⁵.

Esistono tre tipologie di comunicazione:

a. Comunicazione istituzionale, dove l'impresa, in quanto istituzione, è il soggetto della comunicazione. Essa ha bisogno di essere accettata e valorizzata dall'ambiente circostante.

Anche il professionista, preso singolarmente, è sovente assai sensibile al proprio ruolo istituzionale tanto che spesso si rivela attivo nella politica e nelle organizzazioni locali.

La maggior parte delle volte, un effetto positivo di una buona comunicazione lo si può osservare nella fidelizzazione del cliente, attirato dal ruolo pubblico del soggetto imprenditoriale;

b. La comunicazione del marketing, dove il marketing può essere concepito nel seguente significato: “la gestione dei processi di scambio tra due soggetti, tra i quali si instaura una transazione, senza alcuna sudditanza tra un soggetto e l'altro”⁶.

Dunque, la comunicazione di marketing ha quale compito quello di condizionare e potenziare la condotta dei due soggetti nell'ambito della fase dello scambio.

La comunicazione di marketing del professionista dovrà puntare principalmente alla realizzazione di un rapporto interpersonale fondato sul rispetto e la fiducia.

c. La comunicazione interna, la quale poggia sull'intenzione concreta del soggetto imprenditoriale di comunicare, di rendere parte integrante tutto il personale rispetto a quelli che sono gli scopi e lo stato dell'impresa.

Comunicare vuol anche dire sviluppare all'interno la cultura d'impresa e agevolare la motivazione del personale. Negli studi professionali capita, talvolta, che segretarie o assistenti siano trattati sgarbatamente dai loro capi e ciò, giocoforza, si ribalta in sgarberie nei confronti della clientela.

⁵ Guidotti, E. (2009). “Comunicazione integrata per l'impresa”.

⁶ Caruso, E. (2004). “Il circolo virtuoso impresa-mercato”.

È essenziale che i professionisti tengano a mente che i loro dipendenti tratteranno i clienti nel medesimo modo con il quale il capo tratta loro. Dunque, tra capo e dipendente deve entrare in vigore una sorta di patto psicologico implicito di lealtà e rispetto.

Tra gli strumenti ritenuti maggiormente idonei per la comunicazione del professionista vi sono⁷:

- Dépliant e brochure;
- Riviste specialistiche;
- Fiere e mostre;
- Internet;
- Relazioni pubbliche;
- Sponsorizzazioni.

Alle volte il professionista impiega altri strumenti come⁸:

- Le televisioni e le radio;
- I giornali;
- I call center e i contact center;
- La cartellonistica;
- La comunicazione organizzativa;
- La promozione del marchio, quella commerciale e quella attraverso il prodotto;
- Il *packaging*;
- Il *merchandising* e i punti vendita;
- Gli interventi nel sociale.

Nella definizione del Piano di comunicazione occorre sempre tener a mente che in qualsiasi esperienza di scambio possono individuarsi due componenti: una componente tecnica che si correla alla prestazione in sé e una componente relazionale raffigurata dal rapporto umano che si instaura tra i due interlocutori.

Quindi, di peculiare rilievo risulta la ripartizione tra elementi tangibili del servizio ed elementi intangibili, dal momento che la soddisfazione del cliente non si limita al gradimento in merito alle peculiarità dell'offerta, bensì include anche l'appagamento verso gli aspetti relazionali che accompagnano lo scambio. La comunicazione, perciò, dovrà saper bilanciare convenientemente le due componenti.

Sovente, la soddisfazione nei riguardi dell'offerta converge con la soddisfazione verso il servizio professionale: deontologia e capacità del professionista, garbo e disponibilità da parte dei suoi collaboratori, serietà, trasparenza nei prezzi e così via⁹.

⁷ Caruso, E. (2011). "Farsi conoscere. La comunicazione per le imprese e le partite IVA".

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

1.3. La legge Bersani e la pubblicità per gli ordini professionali

Il Decreto Bersani, il cui fine precipuo è quello di incoraggiare lo sviluppo e la competitività e al contempo salvaguardare il consumatore, ha dato inizio alla liberalizzazione di svariati settori produttivi, tra cui i servizi professionali.

Segnatamente, l'art. 2 sopprime tre divieti:

1. il divieto di deroga alle tariffe professionali fisse o minime, nonché quello di concordare compensi parametrati al conseguimento degli obiettivi perseguiti;
2. il divieto, anche solo parziale, di pubblicizzare titoli e specializzazioni, peculiarità e prezzi del servizio che viene somministrato;
3. il divieto di fornire all'utenza servizi professionali di tipo interdisciplinare, mediante società o associazioni di professionisti.

Il decreto ha origine a seguito delle sollecitazioni dell'antitrust italiana e della Commissione europea che ha rilevato una regolamentazione piuttosto restrittiva rispetto a quella degli altri Stati Europei avallato da tre basilari fattori:

1. gli impulsi concorrenziali del mercato europeo e l'esigenza per gli ordinamenti più conservatori di conformarsi a quelle che sono le discipline più liberali di altri ordinamenti (pericoli di discriminazioni alla rovescia);
2. l'applicazione delle regole e dei principi comunitari nell'ambito dell'antitrust e della libera circolazione dei servizi;
3. l'obbligo di fornire maggiori informazioni ai clienti [normativa a tutela dei consumatori];
4. l'equiparazione dell'attività libero professionale all'attività d'impresa.

La direttiva 2016/123/CE stabilisce e regola la comunicazione professionale secondo l'art. 24: «1. gli Stati membri sopprimono tutti i divieti totali in materia di comunicazioni commerciali per le professioni regolamentate. 2. gli Stati membri provvedono affinché le comunicazioni commerciali che emanano dalle professioni regolamentate ottemperino alle regole professionali, in conformità del diritto comunitario, riguardanti, in particolare, l'indipendenza, la dignità e l'integrità della professione nonché il segreto professionale. Le regole professionali in materia di comunicazioni commerciali sono non discriminatorie, giustificate da motivi di interesse generale e proporzionate».

Dunque, volendo sintetizzare ci si trova dinanzi alla soppressione dei divieti di comunicazioni commerciali per le Professioni Liberali (art 24) e al fatto che l'attività pubblicitaria deve osservare le prescrizioni dei vari Ordini Professionali (art. 24 c.2).

La Legge Bersani ha dato la possibilità agli Ordini professionali di farsi conoscere e scegliere dalla clientela conformandosi idoneamente al principio di libera concorrenza e di libertà di circolazione delle persone e dei servizi sebbene l'attività pubblicitaria possa essere vincolata dalle regole professionali.

Volendo concludere, i liberi professionisti possono farsi conoscere ma i contenuti sono vincolati da puntuali prudenze dei diversi ordini professionali.

In ordine ai mezzi impiegabili dagli ordini professionali, il decreto di cui si discorre non pone limiti ai veicoli da usare ma impone che la pubblicità sia di tipo informativa e non comparativa.

Prima di vagliare l'opportunità o meno di farsi pubblicità è basilare prendere in esame la strategia di Marketing, atteso che la pubblicità è solo uno dei veicoli per collocarsi adeguatamente sul mercato di riferimento.

Affidarsi a professionisti del settore, che valutano mediante lo studio della domanda e l'evoluzione del mercato è un'idea da prendere in considerazione.

A cambiare non è stata la professione ma le aspettative, le esigenze e i medesimi canali di ricerca.

Farsi pubblicità senza tenere conto di tutto ciò vuol dire chiaramente muoversi alla cieca rischiando di avere un ritorno negativo¹⁰.

1.4. Competere sinonimo di comunicare: l'epoca del passaparola è terminata

Il più delle volte gli Studi professionali si chiedono quale ritorno possa esserci quando si parla di comunicazione e marketing. Si tratta certamente di una domanda lecita tenuto conto delle peculiarità dei servizi professionali offerti, non confrontabili a quelli di altri settori dove le attività di marketing determinano effetti che possono misurarsi quantitativamente, e delle modalità con cui, per molto tempo, gli Studi professionali si sono rapportati nei riguardi del mercato. La sola risposta che può darsi a tale domanda si scorge in un'altra domanda, ossia nel domandarsi quali sono, per lo Studio professionale, gli effetti che scaturiscono da una totale mancanza di comunicazione o, in ogni caso, di un'attività di *marketing* e comunicazione non ben programmata e strutturata¹¹.

Come ha scritto Nicola Di Molfetta – un profondo conoscitore del mercato degli Studi professionali – in un suo editoriale del maggio 2010 «*un dato si è affermato: competere senza comunicare non è più possibile*».

L'affermazione è certamente impattante e, come qualsiasi informazione, può essere suscettibile di eccezioni, in special modo in contesti territoriali non molto estesi o in fasce professionali di nicchia dove l'elemento “passaparola” può assumere rilevanza decisiva.

In termini generali, tuttavia, deve osservarsi come il mercato dei servizi professionali si stia contrassegnando per un'evoluzione forte che induce ad accentuare il livello di competizione tra i diversi Studi, a rendere

¹⁰ Consultabile sul sito <https://sinatoraeturner.it/legge-bersani-e-comunicazione-per-professionisti/>

¹¹ Pavone, S., Picchi, G., Raineri, F. (2015). “Marketing e comunicazione per gli studi professionali”.

maggiormente aperta e ‘cristallina’ la scelta del potenziale cliente, a incrementare in maggior misura le occasioni del potenziale cliente verso il contatto con differenti realtà che, quantomeno all’apparenza, offrono gli stessi servizi, a spingere tale soggetto a effettuare una scelta sulla scorta di differenti fattori.

Quindi, ad esempio, un potenziale cliente si troverà a valutare il tipo di servizio offerto, il prezzo del servizio, la visibilità dello Studio, il suo livello di popolarità e reputazione sul mercato, la credibilità dei professionisti che vi lavorano al suo interno, l’esperienza maturata fino a giungere a meri elementi emozionali quali l’idea che ci si costruisce di uno Studio semplicemente entrando nel sito internet, nei suoi uffici, leggendo articoli di giornali o facendo una ricerca su Google.

D’altronde, lo studio dei mercati più avanzati ed evoluti a livello di Studi professionali, quali, per esempio, Stati Uniti e Regno Unito, rimarcano come vi sia ancora un considerevole percorso da iniziare nelle modalità di proporre lo Studio al mercato e nel modo di rapportarsi con il mercato medesimo¹².

1.5. Elementi che attirano l’attenzione e incrementano la possibilità di contatto

Leggere un articolo dove viene menzionato uno Studio professionale come notevolmente esperto in un settore, prendere parte a un convegno su un tema di interesse dove sia relatore un professionista dello Studio, vedere una pubblicità di uno Studio professionale che attira l’attenzione per il messaggio che viene presentato e il modo di raccontare le competenze e le peculiarità distintive, entrare nel sito e trovare in maniera agevole e coinvolgente le informazioni sullo Studio e i suoi fattori di diversificazione: sono tutti elementi che aumentano le possibilità del contatto, ne sostengono l’efficacia e ne condizionano il giudizio.

Il medesimo marchio di uno Studio avvia un percorso di giudizio e di percezione che condiziona inevitabilmente le scelte, sempre che, naturalmente, dietro la forma e l’immagine vi sia una sostanza di servizi professionali di una certa qualità.

Se il tema non fosse di notevole attualità e se la tendenza non fosse più che rafforzata, non vi sarebbe neppure stato un percorso di sviluppo normativo in tema di marketing e comunicazione degli Studi professionali che, seppure ancora osteggiato da alcuni Ordini professionali, si è sostanzialmente evoluto.

In questo contesto, il noto decreto Bersani del 2006 ha regolamentato un diverso approccio a queste tematiche dando il via libera a un processo che era già iniziato (quantomeno nei grandi studi).

Un tema rilevante di cui tener conto è quello concernente il graduale mutamento negli Studi, da realtà collegate a singoli professionisti e alla loro reputazione e credibilità a istituzioni dove la reputazione dello Studio è congenita nell’ambito della sua struttura, nella qualità dei suoi servizi e nella sua reputazione eccettuando dalle singole persone.

¹² Ibidem.

In tal senso risulta interessante menzionare un passaggio dell'editoriale di Luca Testoni sul numero di febbraio 2012 di «TopLegal», dove è stato immesso il concetto di Studio come speaking subject” sostenendo che «in questa idea non c'è unicamente racchiusa quella di istituzione ma emerge anche la consapevolezza di un'istituzione sollecitata ad agire: verso il legislatore, verso le Authority, verso gli stakeholder e, in senso ancor più lato, verso la società¹³.

1.6. Processo evolutivo del mercato. La normativa introdotta dalla legge di stabilità del 2012

Tali temi sono stati notevolmente consolidati dalla normativa immessa dalla legge di stabilità 2012 che ha liberalizzato ulteriormente le attività professionali provvedendo a inserire la possibilità di costituire società di capitali per l'esercizio della professione.

In tale ambito le realtà professionali che hanno intenzione di competere con successo e vogliono crescere sul mercato devono giocoforza confrontarsi con il marketing e la comunicazione che diventano leve a sostegno dello sviluppo del *new business* e del posizionamento dello Studio.

I medesimi ordini professionali hanno ben inteso tale aspetto; basti pensare che nel 2011 l'Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti ha avviato una potente campagna di comunicazione mediante *advertising* e relazioni media con un fine evidente: proporsi come istituzione e come soggetto capace di essere “quinto potere” (come sostenuto dal presidente Claudio Siciliotti in un articolo su «Il Sole 24 Ore») e non solo un agglomerato di singoli professionisti¹⁴.

La medesima attenzione dei media verso gli Studi professionali ha rispecchiato un modo differente dei media e dell'opinione pubblica di volgere lo sguardo a tali categorie professionali.

Hanno visto la luce nuove iniziative editoriali e sempre più i principali media nazionali hanno iniziato ad occuparsi sia dei problemi connessi alla categoria sua dei medesimi Studi che formano tale categoria.

Quanto detto si palesa quale rilevante segnale che rimarca come il mercato sia cambiato e con esso le regole del gioco.

Un mercato che diviene sempre più scrupoloso nei riguardi della relazione con tutti i pubblici potenzialmente interessati dove «*competere senza comunicare non è più possibile*» e dove approcciare la comunicazione in maniera efficace può raffigurare un'opportunità di crescita verso l'esterno ma anche verso l'interno.

Pertanto, è sicuramente utile avvicinarsi al marketing e alla comunicazione identificando una serie di percorsi da implementare in maniera coerente con le specificità e le dimensioni dei singoli Studi¹⁵.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

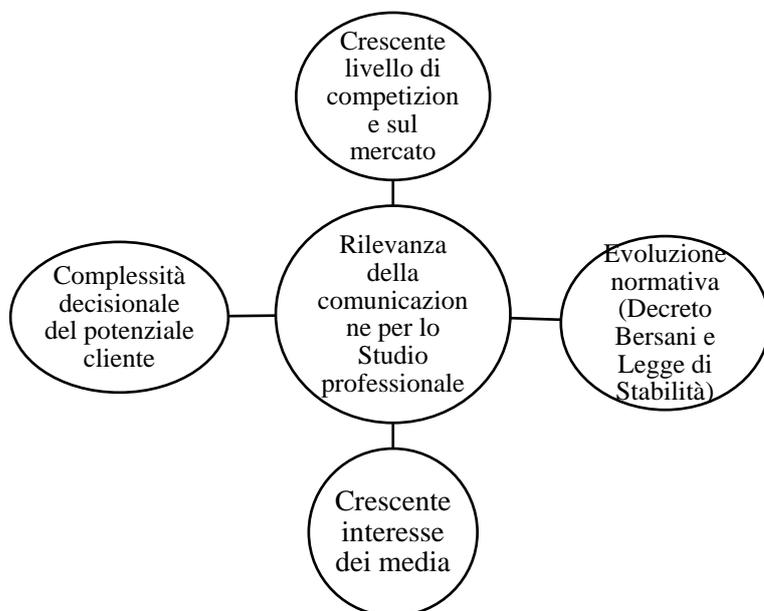


Figura 1 – Importanza della comunicazione per lo studio professionale. Riproduzione personale

Se è vero che le attività di marketing e comunicazione sono divenute uno strumento essenziale al fine di concorrere con ottimi risultati nell'alveo dei nuovi scenari di mercato, è allo stesso modo vero che una precisa definizione degli obiettivi costituisce un passaggio basilare per una maggiore efficacia delle attività di marketing e comunicazione e per una puntuale gestione delle aspettative da parte dello Studio professionale, oltre che per un potenziamento delle risorse dedicate¹⁶.

Dunque, aprioristicamente, per qualunque Studio professionale che abbia intenzione di affrontare il tema della comunicazione è utile porsi una domanda: con quali obiettivi si deve approcciare a tali attività? La risposta non è univoca dal momento che è strettamente legata a numerose variabili, di cui deve tenersi conto, inerenti allo Studio, al settore e al mercato in cui si trova a operare.

Le variabili che devono essere considerate con massima attenzione sono quelle endogene e quelle esogene rispetto allo Studio.

Le variabili endogene sono¹⁷:

- dimensione attuale (numero professionisti, fatturato complessivo, numero sedi);
- ciclo di vita (start up, espansione e sviluppo ecc.);
- attività espletata (ambiti di competenza e *practice* coperte);
- esperienza maturata e operazioni seguite;
- tipologia servizi professionali offerti (generalisti o specialistici);
- tipologia di clientela (con prevalenza corporate o individuale);

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

- dimensione territoriale (locale, nazionale, internazionale);
- stato attuale della comunicazione.

Relativamente alle variabili esterne allo Studio occorre considerare:

- potenziale di ampliamento della clientela;
- tipologia di clientela da approcciare;
- Studi *competitors* con cui ci si confronta.

Una volta poste in essere simili analisi occorre definire precisamente quali sono gli obiettivi che lo Studio ha intenzione di conseguire e quali le variabili¹⁸.

1.7. I 4 obiettivi principali della comunicazione

Per ciò che concerne gli obiettivi, è evidente che il principale di questi consiste nel fare sì che il marketing e la comunicazione divengano leve a sostegno dello sviluppo del *new business*, nonché strumenti di posizionamento dello Studio sul mercato.

In tal senso queste attività sono funzionali a aumentare il numero di contatti e i rapporti tra lo Studio e il mercato di riferimento, a dare un beneficio in termini competitivi rispetto ad altri *competitors* e a costruire gradualmente un posizionamento e una reputazione dello Studio che possano, nella prospettiva dell'istituzionalizzazione, eccettuare dal singolo professionista.

Tra i differenti obiettivi possono scorgersene quattro prioritari¹⁹.

1. Incrementare il livello di notorietà dello Studio. Quando si parla di notorietà dello Studio si intende fare riferimento al livello di conoscenza assistita o spontanea presso i target ritenuti importanti (intendendo per target importanti le categorie interessanti per lo Studio).
2. Consolidare la reputazione. Il consolidamento della reputazione concerne sia lo Studio nel suo complesso sia i singoli professionisti che operano nello Studio. La reputazione ha origine sia da fattori oggettivi (quali operazioni, quali clienti, quale giudizio) sia dalla percezione dei soggetti che entrano in relazione con lo Studio.
3. Creare un'associazione spontanea alle aree di competenza. L'associazione alle aree di competenza vuol dire essere in grado di configurare un percorso in grado di aumentare la capacità del target di associare al nome dello Studio professionale determinate competenze. Non si tratta di un fatto certamente banale dal momento che più si aumenta questo livello di associazione, più sono le possibilità che il numero di *competitors* con i quali ci si confronta si riduca. Tale associazione deve essere gradualmente sviluppata

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

con la massima attenzione in modo tale da non creare una non corretta percezione dell'attività circoscrivendola a contesti molto specifici.

4. Incoraggiare una riconoscibilità dei singoli professionisti. La riconoscibilità dei singoli professionisti è utile e funzionale ad associare a un marchio determinati professionisti con le loro peculiarità, i loro saperi e la loro esperienza. Tale aspetto è valido anche nella prospettiva dell'istituzionalizzazione poiché permette di dare un nome e una faccia a delle competenze favorendo anche il momento del contatto e della relazione, specialmente in fase di marketing. Il processo di riconoscibilità deve essere portato a termine con molta attenzione allo scopo di non creare un'esclusività che può rivelarsi in un secondo momento dannosa in caso di uscita del singolo professionista dallo Studio.

CAPITOLO 2

STRATEGIA COMUNICATIVA E PIANO DI COMUNICAZIONE

2.1. Strumenti di comunicazione

Occorre ora concentrarsi su due importanti dimensioni: la comunicazione e il business.

Relativamente alla comunicazione è importante capire come lo Studio comunica e si presenta al mercato²⁰.

È importante avviare un'analisi che abbia quale fine quello di:

- mappare tutti gli strumenti di comunicazione dello Studio;
- esaminare, per ogni strumento, il livello di aggiornamento, il livello di uso ed eventuali esigenze di evoluzione;
- identificare il modello di gestione di questi strumenti (chi li aggiorna, con quale periodicità, in base alle indicazioni di chi e quant'altro);
- assegnare una valutazione allo strumento;
- mappare gli strumenti di cui lo Studio non dispone rimarcandone il grado di rilevanza conferita;
- estendere lo studio alla comunicazione con i clienti anche in termini di analisi dei livelli di soddisfazione del cliente;
- identificare i criteri attuali che governano eventuali attività di *new business* (chi si attiva, sulla scorta di quali indicazioni, servendosi di quali strumenti).

Il fine è quello di compilare una “mappatura” completa degli strumenti di comunicazione²¹ e marketing impiegati. Il quadro deve essere il più completo e approfondito possibile in modo tale da avere una fotografia realistica e precisa.

A titolo esemplificativo, quello che segue potrebbe essere un elenco, sebbene non per forza esaustivo, degli strumenti che, nell'analisi, devono essere oggetto di valutazione:

- marchio/ logo;
- sito internet;
- brochure corporate;
- brochure specifica su aree di competenze o servizi;
- pubblicità corporate (se esiste);
- lettere ai clienti;
- modalità di *new business*;

²⁰ Giannone, S. (2021). “Comunicare human to human. Dai valore alla tua azienda attraverso purpose marketing e brand journalism”.

²¹ Bonferroni, M. (2007). “La nuova comunicazione di marketing”.

- indagini sulla soddisfazione dei clienti (se utilizzate);
- contratti;
- eventuale presenza sui social network (Twitter, Facebook, LinkedIn);
- convegni (realizzati dallo Studio o a partecipazione);
- sponsorizzazioni;
- relazioni media.

Lo scopo consiste nel realizzare una griglia finale che, a conclusione dell'indagine possa fornire un quadro complessivo dello stato dell'arte con prime indicazioni di aree di miglioramento o di estensione²².

Una volta ultimata la griglia si ha un quadro complessivo degli strumenti di marketing e comunicazione che lo Studio usa.

Il passo seguente è un lavoro di analisi qualitativa diretto a capire e delineare che cosa lo Studio comunica per mezzo di questi strumenti.

Il fine è quello di fornire una risposta alle seguenti domande²³:

- «Qual è il messaggio che caratterizza lo Studio?»;
- «Quali sono le caratteristiche che il soggetto terzo può percepire come distintive?»;
- «Come ci proponiamo al mercato e ai nuovi clienti?»;
- «Quali competenze abbiamo, o meglio, quali competenze vengono trasferite dalla comunicazione?»;
- «Perché un nuovo potenziale cliente dovrebbe rivolgersi a noi?».

Detto in altri termini, qual è la proposizione di valore al mercato²⁴.

2.2. Mappatura della clientela dello studio

Una volta conclusa l'analisi sullo stato attuale della comunicazione da una prospettiva di strumenti e di contenuti, occorre fare un'analisi del *business* per mezzo di una mappatura puntuale e articolata della clientela. Tale analisi può offrire un panorama esteso della situazione attuale e, in special modo, dal punto di vista del *new business*, può indicare aree di miglioramento e di sviluppo.

Gli Studi professionali, se interpellati su tale tema, sembrano avere la sicurezza di avere le idee chiare nell'affermare che hanno un quadro del tutto minuzioso circa la loro situazione²⁵.

Invero, emerge che, quando lo Studio si mette in gioco e decide di approfondire queste tematiche, la realtà è ben differente in quanto emergono informazioni e indicazioni del tutto inaspettate.

²² Ibidem.

²³ Cosetti, C. (2012). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

Il tempo speso a eseguire tale analisi è senza dubbio fruttuoso in quanto nella peggiore delle ipotesi consente di razionalizzare le informazioni e, nella migliore delle ipotesi, offre una serie di spunti sui quali costruire ragionamenti per uno sviluppo più preciso dell'attività di *new business*.

Infine, l'analisi consente di giungere a un primo confronto su determinate variabili della comunicazione, ossia consente di meglio comprendere se le peculiarità che si ricavano dall'analisi della clientela attuale sono realmente riflesse nei messaggi che sono trasferiti mediante gli strumenti di comunicazione.

Sovente succede che gli strumenti di comunicazione racchiudono indicazioni di uno Studio con peculiarità specifiche in termini di competenze (ad esempio specializzato in *real estate* o in M& A) che, invece, dall'analisi non sono riflesse nella ripartizione percentuale del fatturato attuale o che da un'analisi storica del fatturato, tendono a essere meno caratterizzanti²⁶.

Allora, come eseguire tale analisi?

In primis, può rivelarsi utile allargare l'analisi a un periodo almeno triennale in maniera tale da avere indicazioni anche di tendenza. A tale riguardo, si parte dal fatturato complessivo dello Studio sui tre anni e si segmenta, per ogni anno, il fatturato secondo le seguenti dimensioni.

La dimensione-cliente consente di raccogliere informazioni su²⁷:

- parcellizzazione e livello di rischio del portafoglio;
- trend singoli clienti (particolareggiato dalla tipologia di servizi acquistati da ogni singolo cliente);
- specializzazione dei servizi o capacità di *cross selling* tra aree di competenza sul singolo cliente;
- modalità di acquisizione del cliente;
- flussi di comunicazione verso il cliente e livello di controllo della soddisfazione;
- soggetto interno allo Studio responsabile della relazione.

La dimensione concernente le aree di competenza è utile al fine di inquadrare percentualmente quali siano, in assoluto al momento e in termini relativi sui diversi anni, le competenze e i servizi più richiesti dalla clientela²⁸. Tale informazione è utile da confrontare con la nostra percezione (si è i legali del *private equity* o si ha un focus specifico nel *litigation* ecc.) e con la percezione che ne emerge dagli strumenti di comunicazione che si hanno e che ogni giorno si usano.

La dimensione territoriale è allo stesso modo importante, in special modo nell'ambito degli Studi professionali che non presiedono solamente aree territorialmente ridotte, per avere indicazioni su aree di presidio e aree di potenziale sviluppo.

Altresì, l'informazione attinente alla dimensione delle sedi è rilevante per tutte quelle realtà strutturate a mezzo di numerose presenze territoriali.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem.

Infine, può fornire rilevanti informazioni l'analisi diretta a individuare per lo Studio, ripartito per tipologia di cliente e per area territoriale²⁹:

- eventuali soggetti influenzanti (ossia soggetti che, sebbene esterni allo Studio e ai clienti, possono in modo positivo o negativo influire sulla costruzione del giudizio da parte del mercato);
- eventuali soggetti catalogabili come generatori di business sia interni ai clienti stessi sia esterni e quindi appartenenti al mercato.

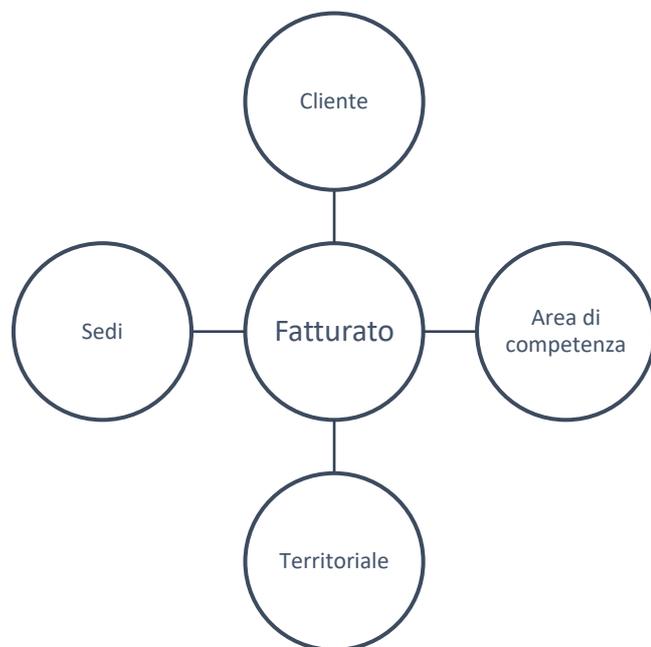


Figura 2 – Informazioni dello studio. Riproduzione personale

2.3. Una SWOT della comunicazione

Nel processo di analisi che si sta descrivendo si introduce, poi, un passaggio rilevante e finalizzato a sviluppare la riflessione successiva su *mission* e *vision*: quello della realizzazione di una SWOT della comunicazione.

L'analisi SWOT è una metodologia volta a individuare i punti di forza, quelli di debolezza, le opportunità e le possibili minacce in un determinato contesto al fine di adottare decisioni utili al conseguimento di un obiettivo³⁰.

SWOT sta per *strenght* (ossia punti di forza), *weakness* (punti di debolezza), *opportunities* (opportunità del mercato), *threats* (minacce).

Si tratta di un modello di analisi che viene utilizzato molto nella consulenza e che può essere usato anche nell'ambito della comunicazione.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Antonucci, R. (2015). "Esercitazioni di comunicazione".

La SWOT, se correttamente eseguita, magari mediante il supporto di un consulente esterno che ne assicuri un approccio oggettivo e imparziale, dà un quadro di insieme assai efficace³¹.

A mero titolo esemplificativo e per dare maggiore concretezza al termine SWOT, si fa l'esempio di una case history su uno Studio legale.

Si pensi al caso di uno Studio legale specializzato in consulenza per il settore *real estate*. Lo Studio, che può denominarsi Real Estate (RE) Studio Legale Associato, si trova a Milano e lavora da dieci anni nel settore servendosi di un team di trenta professionisti.

Lo Studio è stato fondato da due soci successivamente a uno spin off importante da un originario Studio d'affari con una vasta clientela *corporate*.

Lo Studio ha una clientela rilevante ma numericamente circoscritta, raffigurata da due società quotate attive nel settore immobiliare, da alcuni fondi immobiliari e da poche grandi realtà *corporate* per cui lo Studio provvede alla cura delle tematiche correlate alla gestione del patrimonio immobiliare.

Lo Studio è individuato nei due soci fondatori che costituiscono anche il maggiore generatore di *new business*. I clienti dello Studio sono, nella maggior parte dei casi, i clienti finali mentre non è prassi che altri Studi generalisti si rivolgano allo Studio per mandati di loro clienti in questo settore³².

Real Estate studio legale associato – SWOT della comunicazione

STRENGTHS	WEAKNESS
Studio visibile e conosciuto presso la community real estate	Numero limitato di clienti e consequenziale livello di rischio
Studio con alta specializzazione nel settore real estate soprattutto dei fondi immobiliari	Eccessivo focus su fondi immobiliari Limitata notorietà dei professionisti (eccetto soci fondatori)
Elevato <i>expertise</i> e <i>track record</i> di settore	Poca attività di <i>marketing</i> su nuovi target
Notorietà dei soci fondatori	
Competenze riconosciute	
OPPORTUNITIES	THREATS
Mercato del real estate in evoluzione e sviluppo	Recente nascita di strutture specializzate come <i>spin off</i> dei dipartimenti dei grandi Studi

³¹ Cosetti, C. (2012). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

³² Ibidem.

<p>Estensione dei bisogni di consulenze di <i>real estate</i> alle grandi società con obiettivi di valorizzazione del patrimonio</p> <p>Riduzione, a causa della crisi economica recente, della quantità di persone specializzate</p> <p>Chiusura, in alcuni grandi Studi legali, dei dipartimenti di <i>real estate</i></p>	<p>Graduale tendenza da parte degli operatori specializzati a espletare <i>in house</i> l'attività legale (esempio su lancio nuovi fondi)</p>
--	---

Tabella 1 - Real Estate studio legale associato – SWOT della comunicazione

Come è chiaro, tale ipotetico caso offre rilevanti spunti riflessivi dal punto di vista strategico e di incremento del *business*.

Vi sono chiare aree di miglioramento che possono essere seguite ma l'attività dello Studio, e quindi anche la strategia di marketing e comunicazione, deve essere rifocalizzata³³.

2.4. La comunicazione online per creare relazioni continuative con i target

La comunicazione online è oramai una parte integrante e basilare del piano di marketing e comunicazione degli Studi professionali.

In tale area di attività gli Studi si stanno tempestivamente evolvendo anche se, specialmente nel nostro Paese, vi sono vasti margini di miglioramento per rendere questi strumenti più efficaci e più funzionali al raggiungimento dell'obiettivo prioritario di informare e di creare relazioni di lungo periodo con i target di riferimento. In special modo, è quest'ultimo aspetto che è ancora in ampia parte assente dalla strategia di comunicazione che, almeno per ora, è indirizzata fundamentalmente alla realizzazione di una presenza sull'online con un fine di informazione corporate.

In questo senso, può sostenersi che gli Studi tendono a limitarsi a un uso solo parziale delle potenzialità dell'online.

Un consolidamento della presenza sull'online e, specialmente, dell'incisività comporta di far fronte alla tematica in maniera maggiormente strutturata e complicata, andando a valorizzare le esperienze degli Studi anglosassoni.

³³ Ibidem.

Al fine di affrontare il tema è utile, aprioristicamente, eseguire nell'ambito della comunicazione online una distinzione tra: comunicazione online attraverso il sito corporate; comunicazione online attraverso i social media³⁴.

2.4.1. Sito internet

Una presenza stabile su internet mediante lo strumento del sito *corporate* è divenuto un approccio usuale almeno per realtà professionali minimamente articolate per dimensione.

Al fine di implementare una adeguata strategia di presenza online è essenziale la realizzazione del sito internet di studio. Il precipuo vantaggio consiste nel fornire informazioni su di sé mediante la predisposizione di contenuti, accessibili a tutti, su cui può esercitarsi un controllo diretto³⁵.

Infatti, il sito internet dello Studio offre considerevoli vantaggi alla comunicazione in quanto:

- offre un'informazione aggiornata e in tempo reale sullo Studio utilizzabile da tutti i target potenzialmente interessati a entrare in contatto con lo Studio stesso;
- offre la possibilità di informare i target mediante un percorso di conoscenza che non necessita dell'utilizzo di risorse dedicate dello Studio;
- è uno strumento che consente potenzialmente di generare nuovi contatti e di moltiplicarli sulla scorta di indicatori territoriali, di competenza, di *track-record*;
- è uno strumento che consente di dar vita a nuovi contatti incoraggiando un'attività di marketing sovente sviluppata direttamente dai target.

Gli obiettivi del sito Internet sono di tipo³⁶:

- informativo: il sito deve essere realizzato per raccontare puntualmente ed efficacemente lo Studio, offrendo una risposta, a priori, esaustiva ai quesiti dei soggetti che entrano nel sito cercando precise informazioni;
- relazionale: il sito deve essere progettato per fornire contenuti e valore aggiunto incoraggiando la realizzazione di rapporti che possano durare nel tempo. Pertanto, il Sito non deve essere solo informativo ma presentare contenuti che possano essere strumenti di lavoro per i fruitori e deve stimolare l'apertura di relazioni;
- operativo: il sito può divenire strumento e "luogo" di lavoro.

Affinché il sito internet dello Studio possa rispondere a determinate finalità occorre fare attenzione ai seguenti aspetti³⁷:

- linguaggio
- semplicità/immediatezza della struttura

³⁴ Ibidem.

³⁵ Pavone, S., Picchi, G., Raineri, F. (2015). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

³⁶ Ibidem.

³⁷ Cosetti, C. (2012). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

- completezza
- impatto visivo
- reperibilità/indicizzazione

In termini di struttura, la struttura di ogni sito internet deve essere ideata coerentemente con la tipologia di Studio, le dimensioni, le peculiarità, i target e, più in generale, con gli obiettivi (informativo, relazionale, operativo) che si vogliono raggiungere.

2.4.2. Social media: Twitter e LinkedIn

Un tema specifico della comunicazione online è quello raffigurato dalla comunicazione mediante i social media.

È evidente che l'approccio a queste tematiche deve essere fatto con la massima attenzione tenendo conto delle specificità dei social media e delle specificità delle realtà professionali.

I social media, e soprattutto alcuni tra i social media, possono divenire utili strumenti di comunicazione e posizionamento a patto che siano finalizzati alla costituzione di community e alla creazione di valore.

Naturalmente, tali strumenti possono essere valutati specialmente da quelle realtà dimensionalmente più importanti e che palesano già un rilevante grado di posizionamento e notorietà.

Per gli studi professionali possono essere utili i seguenti social media: Twitter e LinkedIn. Il secondo (LinkedIn) è utile in particolar modo nella prospettiva del posizionamento corporate e di recruiting mentre il primo (Twitter) è finalizzato alla realizzazione di una visibilità trasversale specialmente su determinati target quali media e *opinion leader* di settore³⁸.

In special modo, Twitter può essere usato al fine di fornire maggiore rilievo e visibilità al lavoro espletato a livello di sito internet sui contenuti, comunicando, a mano a mano, quelle che sono le novità sui documenti realizzati dallo Studio e introducendo il link compresso che fa rinvio al documento nel sito.

Una valida strategia su Twitter può estendere il target dei soggetti interessati allo Studio, aprire lo Studio a nuovi target e consolidare il lavoro sui contenuti espletato dallo Studio per mezzo del sito internet.

Al fine di dare efficacia alla presenza non basta tuttavia aprire un account e l'inserimento periodico di *tweet* a centoquaranta caratteri. È importante a priori³⁹:

- capire le regole che guidano Twitter e la comunicazione su Twitter (anche in una prospettiva di reperimento dei tweet su specifiche macrotematiche);
- mappare i soggetti a cui lo Studio vorrebbe comunicare e che sono presenti con un proprio account su Twitter;

³⁸ Dardi, F. (2011). "Twitter".

³⁹ Ibidem.

- incoraggiare una maggiore visibilità dello Studio su Twitter e specialmente una consapevolezza dei target interessanti per lo Studio e che possono essere interessati ai contenuti dello Studio affinché questi soggetti possano divenire “followers”.

In generale, gli Studi professionali, tranne alcune eccezioni, sono ancora in fase di osservazione e cercano di capire meglio le valenze dei social media in termini di comunicazione.

La presenza di Studi legali internazionali su Twitter è frequente, mentre è assai più rara quella degli Studi nazionali; tuttavia, la situazione sta evolvendo celermente. Quello che è certo è che Twitter può divenire un utile strumento a ultimazione della strategia di comunicazione specialmente per consolidare le attività di relazioni verso i media specializzati e non specializzati⁴⁰.

2.4.3. Pubblicità

La pubblicità è sempre stata ritenuta un importante strumento di marketing e comunicazione non idoneo alla specificità delle realtà professionali e di conseguenza, almeno fino a oggi, evitato o poco usato.

Le ragioni di tale approccio sono diverse e riconducibili, in special modo, a due fattori: 1) la normativa degli ordini professionali e che il codice deontologico ha sempre vietato, prima, e vincolato notevolmente, poi, l'uso della pubblicità; 2) si è sempre, in modo preconetto, considerato che il ricorso alla pubblicità comportasse necessariamente paragonare i servizi professionali ai prodotti di largo consumo⁴¹.

Invero, negli ultimi tempi, successivamente al già menzionato decreto Bersani, molti Studi professionali hanno ricorso, senza ammetterlo, alla pubblicità mediante l'acquisto di pagine in speciali e dossier di riviste più o meno specializzate. L'esito era ed è quello di investire risorse al fine di acquistare spazi che vengono in un secondo momento gestiti in maniera non ottimale ricorrendo a testi lunghissimi che narrano la storia e la competenza dello Studio.

Questi semplici redazionali a pagamento non sono finalizzati al conseguimento di obiettivi di comunicazione dal momento che hanno in sé poca efficacia nel parlare al target⁴².

Attualmente, anche osservando gli Studi legali che raffigurano tra i professionisti le realtà più evolute a livello comunicativo, è chiaro come il numero di pubblicità “vere” si conta sulle dita di una mano.

Generalmente, l'approccio è sviluppato o nello Studio o facendo ricorso all'esterno su realtà che non hanno esperienza specifica nel settore.

Relativamente al valore della pubblicità, quest'ultima, se realizzata in maniera professionale e con l'attenzione al fatto che si tratti di pubblicità per Studi professionali, ha un enorme potenziale specialmente nella

⁴⁰ Cosetti, C. (2012). “Marketing e comunicazione per gli studi professionali”.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

prospettiva di posizionare il *brand* dello Studio sul mercato incoraggiando fattori quali livello di visibilità, notorietà e sviluppo della conoscenza.

Rispetto ad altri settori, ad esempio quello dei beni di largo consumo o quello dei servizi finanziari, la pubblicità non può essere il principale strumento di comunicazione ma può divenire un valido strumento se convenientemente introdotto in un mix di strumenti per assicurare sinergie di comunicazione e conseguimento dei target⁴³.

Pertanto, è utile per una realtà professionale ideare e concretizzare uno o più soggetti pubblicitari di tipo corporate, ossia puntati a comunicare lo Studio nel complesso e non specifici servizi, che possono essere impiegati in una pianificazione mirata.

Gli obiettivi di una pubblicità per Studi professionali sono⁴⁴:

- creare *awareness* sul brand dello Studio;
- elevare il livello di notorietà del brand;
- consolidare l'associazione tra brand e competenze dello Studio.

Il tono di voce della pubblicità deve essere idoneo allo Studio e al fatto che si tratta di una realtà professionale e deve cercare un idoneo e valido connubio tra testo e immagine. Il fine precipuo del soggetto pubblicitario deve consistere nel trasferire, mediante il testo (meglio se breve), le immagini un posizionamento dello Studio e una percezione dello Studio.

2.4.4. Le directory

A livello di aree di attività, il piano di comunicazione può prevedere anche un intervento di gestione delle c.dd. "directory" italiane e internazionali⁴⁵.

Questa area concerne in special modo gli Studi legali e gli Studi tributaristi, soprattutto con riguardo a quelle realtà professionali che, al di là delle dimensioni di dipendenti e fatturato, hanno un presidio e un coinvolgimento su operazioni di un certo rilievo.

Le *directory* sono soggetti indipendenti che approfondiscono e certificano l'ambito delle realtà professionali col fine di definire classifiche e ranking di settore realizzate sulla scorta di analisi qualitative e quantitative.

L'approccio che viene usato è sia di tipo generalista, nel senso di analizzare il complesso degli Studi legali d'affari a livello di singolo Paese, sia tipo specialistico, con un approfondimento sulle singole aree di competenza.

Una gestione continuativa e professionale delle *directory* è importante e basilare nella prospettiva di⁴⁶:

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Conz, E. (2020). "Le imprese familiari nell'era del Marketing".

⁴⁵ Cosetti, C. (2012). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

⁴⁶ Ibidem.

- posizionamento e reputazione sul mercato;
- new business.

Infatti, le *directory* non solo fotografano in maniera indipendente il settore, ma raffigurano uno strumento assai usato da nuovi potenziali clienti, sovente internazionali, per valutare gli Studi che presentano le peculiarità più idonee allo specifico bisogno: sono quindi, spesso, uno strumento di accesso alle gare, specialmente internazionali.

In Italia la principale *directory* è raffigurata da «TopLegal», testata mensile che, mediante l'Ufficio Studi, realizza ricerche e survey dedicate a puntuali aree di competenza (per esempio, tax, labour, M& A).

A livello internazionale, le principali *directory*, con sede a Londra, sono rappresentate da⁴⁷:

- «Chambers»;
- «Legal 500»;
- «PLC Which Lawyer»;
- «Who's Who Legal»;
- «World Tax (per gli Studi specializzati in ambito fiscale)»;
- «Mergermarket» (focalizzato sul settore M& A);
- «Thomson Reuters» (focalizzato sul settore M& A).

Le informazioni che richiedono le *directory* consistono nel consegnare le c.dd. “*submission*” ossia documenti, sulla base di format prestabiliti, che devono esplicitare⁴⁸:

- informazioni sullo Studio (quantità di soci, dipartimenti e aree di attività, caratteristiche distintive);
- elenco dei clienti più importanti;
- elenco delle più rilevanti operazioni seguite nel periodo di riferimento (mediante una serie di minuziose informazioni richieste quale la tipologia di incarico, i nomi delle controparti, la data di ultimazione dell'operazione, il valore dell'operazione, il team di lavoro coinvolto, le attività espletate);
- elenco di clienti dello Studio che possono essere contattati nella ricerca.

Una volta acquisite queste informazioni, le *directory* espletano un'indagine che implica, oltre ai clienti segnalati dallo Studio, altri soggetti quali i responsabili Affari Legali di primarie aziende e gli Studi competitor. Dall'analisi la *directory* provvede alla stesura di un ranking/classifica di settore, oltre a un'analisi dettagliata per Studio⁴⁹.

È importante segnalare come, dal momento che molte operazioni concluse non necessariamente divengono pubbliche e che numerose operazioni pubbliche non evidenziano i consulenti legali che sono stati coinvolti, il presidio di tali soggetti implica giocoforza una gestione attiva e proattiva della relazione.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Ibidem.

Molti Studi professionali, pur avendo un eccellente *track record* di settore per operazioni seguite, il più delle volte non compaiono nelle sopraindicate classifiche per una semplice e banale ragione ossia che, rispetto ad altri *competitor*, non sono attivi nel comunicare tali dati e nel costruire relazioni con tali soggetti⁵⁰.

2.5. La rilevanza del piano di comunicazione e i passi da seguire

2.5.1. Obiettivi di breve e lungo periodo

Il primo passo concerne la definizione degli obiettivi che devono indirizzare il piano e la sua implementazione nel breve e nel lungo periodo.

In tal senso è importante discernere tra: obiettivi di lungo e breve periodo.

Gli obiettivi di lungo periodo palesano un orizzonte temporale di almeno tre/cinque anni e raffigurano gli obiettivi strategici dello Studio dal punto di vista della comunicazione. Sono i punti di riferimento per la definizione degli obiettivi di breve periodo e a essi, dunque, bisogna sempre fare riferimento in qualsiasi revisione annuale del piano di comunicazione.

Non è semplice fare una lista di possibili obiettivi di lungo periodo, dato che le possibilità sono numerose e sono strettamente correlate all'analisi strategica.

A titolo esemplificativo, usando la *case history* scritta nelle pagine precedenti in merito allo Studio Legal RE potrebbero individuarsi i seguenti obiettivi⁵¹:

- Rafforzare il posizionamento di RE quale lo Studio specialistico di riferimento nel settore Real Estate in Italia;
- affermare il posizionamento di RE come Studio capace di offrire una consulenza legale di qualità sulle tematiche del *real estate* sia correlate ai fondi immobiliari sia alla clientela corporate;
- aumentare il livello di notorietà presso il *target real estate*;
- affermare l'associazione spontanea tra Studio RE e Real Estate.

Gli obiettivi di breve periodo palesano un orizzonte temporale di un anno e guidano il piano di comunicazione annuale.

Sono definiti non in senso assoluto, quali obiettivi dello Studio in termini di marketing e comunicazione, bensì relativi quali obiettivi funzionali alla progressione del percorso di comunicazione in maniera coerente con il posizionamento conseguito.

Sempre servendosi della *case history* dello Studio RE, gli obiettivi di breve periodo dello Studio potrebbero essere declinati nel seguente modo⁵²:

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ibidem.

- incrementare il livello di notorietà presso il target della clientela corporate con esigenze di gestione di patrimoni immobiliari;
- estendere la percezione delle competenze associate non soltanto alla specifica area della clientela raffigurata dai fondi immobiliari;
- rafforzare la visibilità e la reputazione dello Studio nel settore di riferimento.

2.5.2. Regole per definire gli obiettivi

Relativamente alla definizione di obiettivi è importante che⁵³:

- vi sia sempre coerenza tra obiettivi di lungo periodo e obiettivi di breve periodo;
- sia rispettato il criterio della fattibilità, ossia della raggiungibilità degli obiettivi rispetto alla situazione di partenza e rispetto alle risorse che possono essere destinate;
- i criteri di coerenza, fattibilità ed efficacia siano sempre tenuti ben a mente.

In termini generali, è utile definire pochi e chiari obiettivi che raffigurano la guida delle attività sulla base di un ordine di priorità predefinito.

Troppi obiettivi o obiettivi non coerenti con la situazione concreta comportano, giocoforza, una totale incapacità dello Studio di raggiungerli e una conseguenziale inefficacia del piano di comunicazione.

2.5.3. Obiettivi di comunicazione coerenti con il ciclo di vita dello studio

Dal punto di vista della coerenza, occorre sempre procedere alla definizione degli obiettivi tenendo presente il punto del ciclo di vita in cui lo Studio si trova in quel preciso momento.

Pertanto, possono definirsi tre fasi di riferimento a cui possono essere associati obiettivi diversi e, conseguentemente, piani di azione centrati su *drivers* differenti.

Pur rischiando di generalizzare situazioni dissimili contrassegnate da un gran numero di variabili potrebbero individuarsi le seguenti tre fasi del ciclo di vita⁵⁴ e i conseguenti obiettivi generali⁵⁵.

1. Start up e avvio. In questa fase, sia che si tratti dell'avvio di un nuovo Studio, sia che si tratti di uno Studio già esistente ma che non ha mai espletato attività di marketing e comunicazione, gli obiettivi prioritari potrebbero essere:
 - la costruzione di un'immagine dello Studio secondo un profilo di notorietà e reputazione che ne riflette le peculiarità distintive;

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Quando si parla di ciclo di vita si intende fare riferimento non soltanto alla fase di sviluppo dello Studio ma anche alla fase di sviluppo dello Studio correlata alle attività di comunicazione.

⁵⁵ Cosetti, C. (2012). "Marketing e comunicazione per gli studi professionali".

- realizzare un'associazione spontanea del brand alle specifiche competenze. In questa fase di vita, per il raggiungimento degli obiettivi sopra evidenziati, saranno predominanti nel piano di comunicazione aree di attività correlate alla realizzazione di un'immagine visiva dello Studio (marchio, sito, brochure) e iniziative concentrate a lavorare sulle competenze (per esempio, media relations specialistiche).
2. Sviluppo. Questa fase prende le mosse dalla premessa di avere già sviluppato un'attività di comunicazione che abbia cooperato alla creazione di un'immagine chiara, definita e riconoscibile presso i target. Pertanto, può ipotizzarsi di lavorare su obiettivi quali:
- rafforzamento del posizionamento;
 - accreditamento dei professionisti;
 - incremento del livello di visibilità associata al settore di attività;
 - estensione graduale dei target raggiunti (da specialisti a generalisti).

In maniera coerente con tali obiettivi verranno verosimilmente avviate attività di comunicazione volte a usufruire dei canali delle relazioni con i media (a mano a mano sempre più generaliste), della pubblicità, dei social network, dei convegni.

3. Consolidamento/ istituzionalizzazione. In tale fase, gli obiettivi potrebbero essere definiti nel seguente modo:
- consolidamento della visibilità e della reputazione;
 - presidio delle tematiche di settore;
 - focus sul posizionamento istituzionale.

In tale fase assumono importanza focale attività quali relazioni media generaliste e specialistiche, convegni, sponsorizzazioni, iniziative puntuali e pubblicità.

2.5.4. Individuazione esatta del target

Una volta delineati gli obiettivi di breve e lungo periodo, occorre avanzare all'identificazione dei target ossia del complesso di soggetti a cui parlare mediante le attività di comunicazione e marketing col fine di avviare, rafforzare e conservare stabili relazioni.

Allo stesso modo degli obiettivi, anche nel caso dei target si deve avanzare a una ripartizione tra⁵⁶:

- breve periodo;
- lungo periodo.

Un ulteriore aspetto importante concerne la specificazione dei target secondo variabili:

- di settore di business;
- territoriali.

⁵⁶ Ibidem.

Un esempio può essere utile a illustrare meglio le due dimensioni appena riportate.

Per uno Studio che opera soprattutto nel *private equity* e nel *real estate* occorre fornire una definizione precisa dei target a cui rivolgersi in termini di clientela potenziale che possono essere definiti, nel caso del *private equity*, in fondi di *private equity* o aziende impegnate in eventuali ingressi nel capitale di fondi di *private equity* e, nel caso del *real estate*, in fondi immobiliari o aziende che presentano necessità di gestione di patrimoni immobiliari⁵⁷.

In tutti e due i casi, dunque, dare una definizione del target generale di clientela potenziale concepita come società sarebbe riduttivo e non incoraggerebbe nella focalizzazione corretta delle azioni di marketing e comunicazione.

Medesimo discorso può farsi per la dimensione territoriale.

Una precisa identificazione del bacino geografico dello Studio aiuta a identificare in maniera più ottimale quelle che sono le azioni e gli strumenti più idonei a conseguire un target che possa essere concretamente interessato allo Studio.

Tentando di fornire una evidenza empirica di quanto detto in termini territoriali a livello di strumenti da usare, si può portare l'esempio di uno Studio che abbia intenzione di implementare un iter di relazioni media o di pubblicità⁵⁸.

Se per lo specifico Studio la clientela potenziale presenta una dimensione assai locale (per esempio, area Veneto) è del tutto inutile prevedere iniziative che possano essere mirate a strumenti generalisti e estesi quali, per esempio, il «Corriere della Sera».

Se si ha intenzione di rivolgersi a realtà del Veneto è sicuramente più efficace programmare azioni mirate, ad esempio, sul «Corriere Veneto» o sul «Gazzettino». L'effetto di tali azioni è senza dubbio più diretto in termini di conseguimento dell'obiettivo e ottimale in termini di risorse investite.

Di seguito, le macrocategorie di target che necessiteranno di essere specificate secondo le variabili appena indicate⁵⁹:

- clienti attuali;
- clienti potenziali;
- *opinion leader* di settore e locali;
- istituzioni e organi di vigilanza;
- associazioni;
- dipendenti;
- potenziali risorse;

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

- media;
- competitors.



Figura 3 – Macrocategorie di target. Riproduzione personale

2.5.5. Quali messaggi utilizzare: messaggi-chiave dello Studio

Una volta riconosciuti i soggetti a cui lo Studio deve rivolgersi, occorre capire quali messaggi trasferire, ossia identificare i contenuti che dovranno indirizzare al meglio la comunicazione. Così, il percorso avviato nella fase di analisi strategica in ordine alla definizione della *mission* e della *vision* dello Studio può risultare di notevole aiuto nell’ambito del processo di razionalizzazione della complessità.

Ma quali sono le regole da seguire al fine di giungere a una corretta definizione dei messaggi-chiave che possano poi risultare funzionali all’efficacia dell’attività di comunicazione? A questo riguardo, possono individuarsene tre.

I messaggi devono essere⁶⁰:

⁶⁰ Buzzo, B. (2007). “Governare la comunicazione d’impresa. Modelli, attori, tecniche, strumenti e strategie”.

- numericamente limitati (max. 3 messaggi): una quantità eccessiva di messaggi non trasmette un quadro sufficientemente chiaro dello Studio e, sovente, offrendo troppe informazioni, l'interlocutore (ossia il target della comunicazione) procede a conferire una priorità ai singoli messaggi;
- sintetici ed efficaci: i messaggi non sono slogan pubblicitari e, per questo, più sono sintetici e chiari e più riescono ad arrivare al target anche in termini di memorabilità;
- esplicativi: i messaggi devono riuscire a “raccontare” lo Studio, ossia sottolineare chiaramente quelle che sono le peculiarità distintive dello Studio.

Quindi, la definizione dei messaggi è un passo importante a cui devono prendere parte tutti i soci dello Studio e si tratta di qualcosa che non può essere delegato ma condiviso. Si tratta di un percorso che, dalla complessità dello Studio, deve riuscire a compendiare gli elementi che caratterizzano la sua *value proposition*, ossia il modo in cui lo Studio si presenta sul mercato.

In generale, dal punto di vista dei contenuti, i messaggi devono raccontare⁶¹:

- chi è lo Studio;
- quali sono i fattori di successo e quali le competenze che lo contrassegnano;
- in che modo lo Studio si presenta al mercato e alla clientela, ossia con quale promessa.

Anche dal punto di vista dei messaggi è utile discernere tra messaggi generali e messaggi specifici per i singoli target, ossia declinazioni mirate dei messaggi dello Studio che risultino subito esplicative rispetto ai bisogni degli interlocutori.

Viene da chiedersi se il processo di definizione dei messaggi appaia banale e scontato. Sovente, così viene avvertito dagli Studi o dai soci dello Studio, che ne trascurano le implicazioni.

Per meglio capire che la definizione dei messaggi-chiave necessita un lavoro approfondito e di *brainstorming* basta provare il seguente esercizio: si metta intorno a un tavolo i soci di uno Studio proponendo loro di mettere per iscritto riservatamente e non in maniera condivisa i tre messaggi-chiave dello Studio. Si raccolgano le risposte e si ripropongano su una grande lavagna. Le differenze e le incoerenze tra soggetti che condividono tutti i giorni il medesimo percorso saranno lapalissiane, così come sarà evidente il fatto che, nella quotidianità, lo Studio viene raccontato con varie versioni tra loro differenti⁶².

2.5.6. La definizione delle aree di comunicazione

Il percorso di avvicinamento alla definizione del piano di comunicazione passa, una volta identificati obiettivi, messaggi e target, per mezzo della definizione delle aree di comunicazione e, in un secondo momento, degli strumenti che si ha intenzione di usare.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Cosetti, C. (2012). “Marketing e comunicazione per gli studi professionali”.

Possono scorgersi cinque principali aree di comunicazione sia verso l'interno sia verso l'esterno dello Studio⁶³.

1. Comunicazione visiva. Questa area ha quale fine quello di trasferire l'immagine dello Studio, i suoi valori e i suoi messaggi mediante strumenti che determinano un effetto a livello visivo e di percezione. In tale area vengono fatti rientrare strumenti di comunicazione dello Studio, quali:
 - marchio/ logo;
 - manuale di immagine;
 - layout uffici.
2. Comunicazione corporate. Questa area ha lo scopo di comunicare e posizionare lo Studio all'esterno, mediante strumenti che insistono sui contenuti. Vengono fatti rientrare in tale area strumenti quali:
 - brochure dello Studio;
 - brochure dei singoli dipartimenti o di singole sedi dello Studio;
 - presentazioni;
 - relazioni media;
 - gestione delle directories.
3. Comunicazione online. È questa una declinazione della comunicazione *corporate* realizzata servendosi degli strumenti della rete cercando anche di valorizzare *new media* e *social network*. In tale categoria rientrano:
 - sito internet dello Studio;
 - attività dello Studio sui social network.
4. Comunicazione brand. In questa area vengono inclusi tutti quegli strumenti che hanno, in principal modo, il fine di incoraggiare la visibilità del brand e del nome dello Studio eventualmente associato a specifiche aree di competenza. A questa area appartengono strumenti quali:
 - pubblicità;
 - sponsorizzazioni;
 - convegni.
5. Comunicazione alla clientela. Questa area è precisamente indirizzata a conservare un rapporto continuativo con la clientela. Possono individuarsi strumenti quali:
 - comunicazioni alla clientela;
 - newsletter;
 - iniziative di CRM (*customer relationship management*) dirette a individuare il livello di soddisfazione della clientela.

⁶³ Ibidem.

AREE	STRUMENTI
1. Comunicazione visiva	Marchio/logo Manuale d'immagine Layout uffici
2. Comunicazione corporate	Brochure dello Studio Brochure dei dipartimenti Presentazioni Relazioni media Gestione directories
3. Comunicazione online	Sito internet Social media
4. Comunicazione brand	Pubblicità Sponsorizzazioni Convegni
5. Comunicazione clientela	Comunicazioni Newsletter Attività di CRM

Tabella 2 – Tipologie di comunicazione

Nel piano di comunicazione verranno delineate le aree di intervento e gli strumenti che devono essere impiegati in modo coerente con la strategia di breve e lungo periodo⁶⁴.

⁶⁴ Ibidem.

CAPITOLO 3

ALCUNI *CASE STUDY* DI STUDI PROFESSIONALI CHE APPLICANO STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

3.1. *Storytelling* strategico per supportare lo sviluppo del business dello studio legale

Jaffe's Newsstand si è già occupato di come una strategia vincente di sviluppo del business inizi con una collaborazione tra i vari modi per aumentare la consapevolezza, costruendo e promuovendo al contempo le relazioni. Le campagne di PR & BD di maggior successo includono un mix di relazioni con i media, pubblicazioni di articoli, social media, classifiche ed elenchi, blogging, podcast, video e interventi in occasione di eventi. I contenuti dello studio legale, siano essi verbali o scritti, devono influenzare la relazione.

I Professional Communicators sono specializzati nel miglioramento delle comunicazioni orali che sono alla base di una gestione ed esecuzione aziendale di successo.

Kurt MacDonald e Terry Rubin, fondatori di The Professional Communicators, evidenziano come gli studi legali possono massimizzare la potenza delle loro comunicazioni verbali.

La comunicazione ha un ruolo critico in ogni aspetto della costruzione di uno studio legale di successo. Terry ha spiegato che le aziende perdono milioni di dollari ogni anno a causa di una cattiva comunicazione, che si tratti di un piano strategico o di una proposta di vendita a un potenziale cliente. Negli studi legali, in particolare, gli avvocati dipendono dalla comunicazione orale e scritta per avere successo nel loro lavoro quotidiano con i clienti, ma in genere c'è una disconnessione quando si tratta di comunicare verbalmente le proposte di valore e i fattori di differenziazione dello studio.

Ha sostenuto Terry che:

gli avvocati frequentano la facoltà di giurisprudenza e imparano la legge, ma non viene insegnato loro come comprendere le sfumature delle relazioni con i clienti e nemmeno come generare nuovi affari. Gli avvocati sono naturalmente abituati a parlare in tribunale, ma questo tipo di comunicazione è diverso da quello che si potrebbe dire quando si fornisce un aggiornamento a un cliente acquisito, si fa cross-selling dei servizi dello studio o si incontra un potenziale cliente.

Lo sviluppo di nuovi affari è un'abilità che richiede formazione.

Quando un avvocato deve comunicare i risultati, le competenze e i valori di uno studio legale, una presentazione con elenchi puntati di dati può sembrare l'approccio giusto. Ma è probabile che il cliente dimentichi quei dati.

Ci si deve domandare, allora, in che modo le informazioni lasciare un ricordo duraturo. A tal riguardo, Terry e Kurt consigliano agli studi legali di formare i propri avvocati all'uso dello *storytelling* strategico.

Lo *storytelling* non è necessariamente qualcosa a cui gli avvocati pensano. Ma, come ha detto Terry Isner di Jaffe,

trovando storie di qualità da condividere, potete generare una vera e propria risposta emotiva da parte del vostro target, che inevitabilmente lo attribuirà al vostro nome. Il risultato finale? Aumento della brand awareness e della brand equity.

Kurt consiglia agli avvocati e ai reparti marketing di utilizzare lo *storytelling* strategico per dare vita ai fattori di differenziazione dello studio.

Il primo passo consiste nel capire e imparare cosa rende una buona storia: personaggi, tensione, climax, risoluzione e alcune immagini memorabili. Poi, lo studio deve sviluppare un elenco di storie. E poi gli avvocati, i soci e gli addetti al marketing devono imparare a raccontare queste storie in modo efficace.

3.2. Avvocati su Tik Tok

Tik Tok è un social media notevolmente consolidato nei Paesi asiatici ed in costante salita nel mondo occidentale. Basti pensare che solamente nel nostro Paese conta già più di 5 milioni di iscritti.

Dopo essere riuscito a conquistare la Generazione Z, Tik Tok sta interessando anche in un pubblico più maturo, di *early adopter* che stanno scoprendo funzionalità e potenzialità di un social che ha da sempre preferito un linguaggio assai peculiari. Anche gli studi professionali stanno sperimentando Tik Tok come piattaforma di *business*, da usare come canale strategico al fine di ottimizzare la propria rete di relazioni.

Essere su Tik Tok, tuttavia, vuol dire individuare il giusto equilibrio tra linguaggio e contenuti, in modo da evitare di usarlo solo come strumento di awareness, probabilmente utile solo a incrementare la propria visibilità ma del tutto inefficace per il proprio posizionamento professionale.

Anche per un avvocato può rivelarsi utile Tik Tok, a condizione, però, che la sua gestione avvenga in maniera strategica e che sia immesso all'interno di un piano di comunicazione più ampio.

Dal punto di vista del target occorre vagliare attentamente quale sia il pubblico al quale indirizzarsi e, quindi, scegliere scrupolosamente i temi da trattare, in modo da evitare di spendere il proprio tempo e le proprie risorse in un dialogo unidirezionale, che non porta alcun vantaggio al professionista.

Dal punto di vista della strategia, poi, è basilare introdurre l'eventuale piano di contenuti per Tik Tok in una dimensione più vasta, in grado di coinvolgere anche gli altri canali (sito web, profili social) e che, in special modo, non crei contraddizione e disarmonia tra i differenti strumenti di comunicazione.

Avvocati come Anthony Barbuto, Brad Shear, Ali Awad e Ryan Chevener hanno raggiunto centinaia di migliaia di *follower*, decidendo di fondare la propria strategia di comunicazione su un racconto leggero ma assai efficace della professione legale e sul continuo dialogo con il proprio pubblico.

3.2.1. Anthony Barbuto, il primo avvocato Tik Tok

Anthony Barbuto è un avvocato americano che, precorrendo i tempi, ha capito l'importanza dei social. Ha una presenza internazionale sui social media, spesso utilizzando i nomi "TheLawyer" o "ItalianEnthusiast" su

molte piattaforme online. Pioniere dell'industria legale sui social media, è stato il primo avvocato a essere un "verified TikTok creator", guadagnando oltre 2 milioni di follower solo su questa piattaforma.

Che si tratti di TikTok, Instagram, Facebook o YouTube, i contenuti combinano spesso i temi del diritto, della comicità, della famiglia e dell'Italia.

TikTok si è evoluto nel corso degli anni e ora è uno spazio ancora migliore per i professionisti, che possono non solo divertirsi, ma anche farsi conoscere nel proprio settore e far crescere la propria attività.

Il corso TikTok di Barbuto per professionisti è stato progettato per educare altri professionisti alla piattaforma e per fornire loro conoscenze, coraggio e strategie per avere successo come creatori di contenuti TikTok.

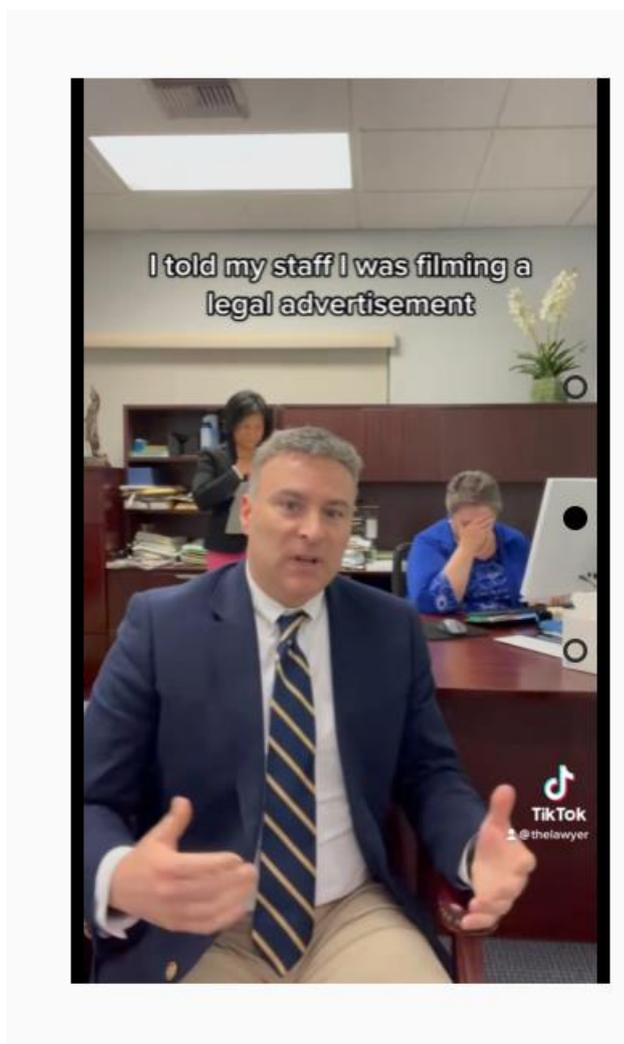


Figura 4 - Anthony Barbuto su Tik Tok

3.3. Parlatore Law Group

Parlatore Law Group è stato fondato sul principio di eliminare tutte le spese generali inutili associate agli studi legali tradizionali, fornendo al contempo servizi legali di altissima qualità.

Uno dei maggiori oneri finanziari che gravano sugli studi legali tradizionali è l'affitto e la manutenzione di uffici grandi e sfarzosi. Tuttavia, l'uso intelligente e innovativo della tecnologia *cloud-based* rende obsoleta la necessità di grandi uffici fisici.

Tagliando tutte le spese in eccesso e trasferendo i risparmi ai clienti, gli avvocati di Parlatore Law Group possono invece dedicarsi completamente alla risoluzione dei problemi dei clienti e lavorare insieme come un team coeso senza la necessità di essere collocati in un ufficio fisico. Le nostre capacità di cloud computing creano grandi opportunità di comunicare efficacemente a livello geografico sia per gli avvocati che per i clienti.



Figura 5 – Logo Parlature Law Group

La comunicazione legale strategica è il ramo del diritto societario/transazionale in cui operano gli avvocati che guidano i loro clienti in questioni commerciali complesse, tra cui la proprietà intellettuale, il contenzioso, la negligenza, la gestione della reputazione e del marchio, lo sviluppo di una narrazione e di un messaggio. Si tratta di un'attività davvero strategica. Dall'inizio alla fine, gli avvocati guidano i clienti attraverso le loro strategie legali per fornire soluzioni complete ed esaurienti.

La consulenza in materia di comunicazione strategica inizia con un audit completo della strategia e delle iniziative di comunicazione di un'organizzazione, compresi il branding, gli asset e le risorse. Come parte del processo, Parlature Law Group lavora anche per garantire che la strategia legale dell'organizzazione rifletta il suo nome e la sua reputazione.

Quando un'organizzazione sta attraversando una crisi o è coinvolta in un contenzioso di alto profilo, è particolarmente importante che tutte le comunicazioni siano sintetiche, coerenti ed efficaci. Tuttavia, non sorprende che molte aziende non abbiano un piano di comunicazione per le crisi e non siano preparate quando queste si verificano. Come molti avvocati sanno fin troppo bene, le cause possono essere vinte o perse nel tribunale dell'opinione pubblica molto prima che venga fissata la data del processo.

Un piano di comunicazione strategico ben eseguito può anche aiutare a prevenire l'insorgere di una crisi e la nostra consulenza completa comprende la revisione o la creazione di strategie di comunicazione,

raccomandazioni e linee guida sui social media, relazioni pubbliche con i media, iniziative di advocacy e campagne politiche, comunicazioni di crisi e contenziosi.

Lo studio offre servizi in un'ampia gamma di aree di attività, il che consente ai servizi di comunicazione in esso presenti di essere utilizzati da avvocati che lavorano in molte aree diverse.

Tipi di questioni trattate:

- Revisione completa della strategia di comunicazione interna ed esterna e del logo, comprese le iniziative, gli asset e le risorse attuali.
- Revisione della strategia legale per garantire che sia informata e rifletta la strategia di comunicazione e la reputazione dello studio.
- Consulenza in materia di comunicazione di crisi e contenzioso.
- Relazioni con i media.
- Iniziative di advocacy e politiche.
- Analisi e consigli sui social media.



Figura 6 - Presenza di Parlatore Law Group su Instagram

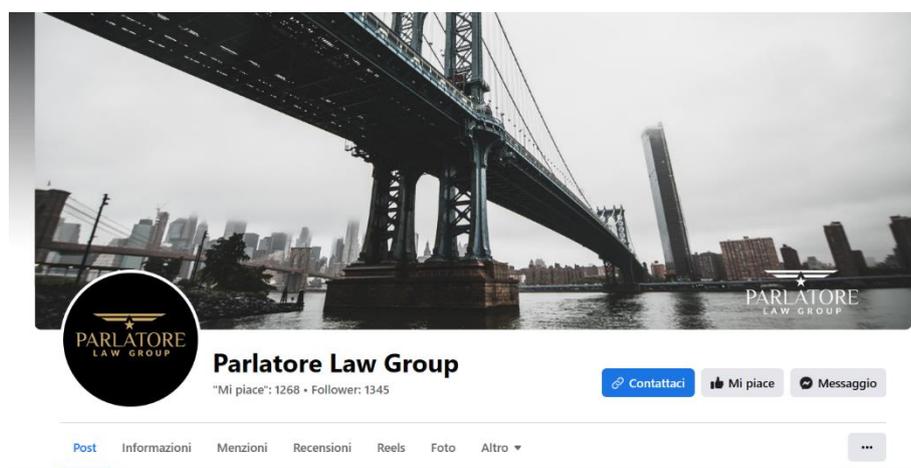


Figura 7 - Presenza di Parlatore Law Group su Facebook

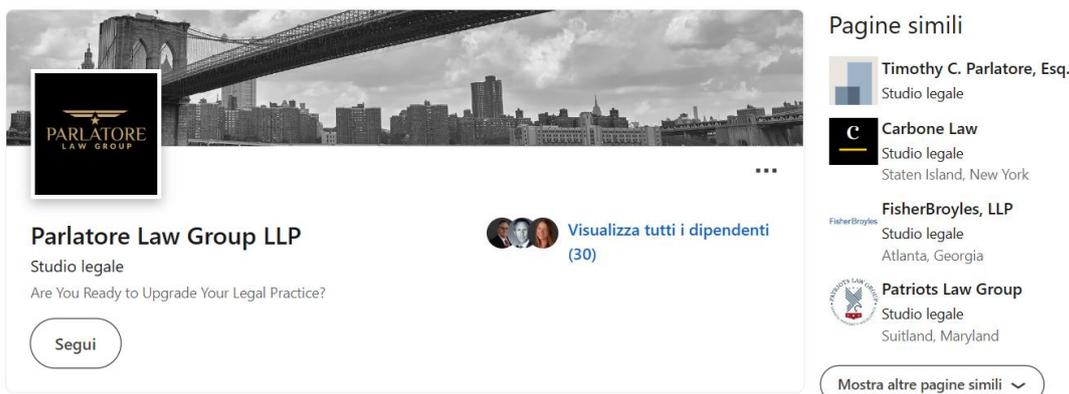


Figura 8 - Presenza di Parlatore Law Group su LinkedIn

3.4. Norton Rose Fulbright

Norton Rose Fulbright è uno studio legale internazionale che offre consulenza legale in molteplici settori alle più rilevanti istituzioni finanziarie e ai maggiori gruppi industriali a livello globale.

Lo studio conta più di 4000 professionisti in oltre 50 sedi in Europa, Stati Uniti, Canada, America Latina, Asia, Australia, Africa, Medio Oriente e Asia Centrale.

Lo studio si distingue nel mercato legale per essere il primo studio legale organizzato a livello mondiale per settori industriali, con un expertise mondiale che si concentra in: *financial institutions, energy, infrastructure, mining and commodities, transport, technology and innovation, and life sciences and healthcare.*

Lo studio lavora in ossequio ai principi di qualità, unicità, e integrità. Lo scopo principale è prestare un servizio notevolmente qualificato in ognuna delle sedi e conservare sempre la stessa qualità.

Norton Rose Fulbright Verein, un'associazione di diritto svizzero, espleta una funzione di coordinamento delle attività degli enti associati, ma non presta essa stessa servizi di consulenza legale.

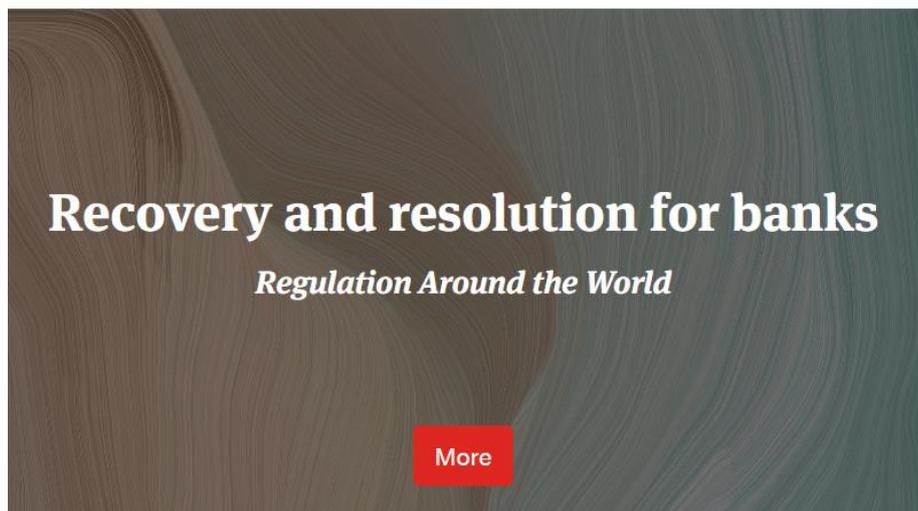


Figura 9 – Logo Norton Rose Fulbright

Una comunicazione e una collaborazione efficaci sono fondamentali per sostenere l’evoluzione del ruolo della funzione interna, che passa dall’essere percepita come un centro di costo e un gestore di rischi a quello di partner strategico e facilitatore del business.

Il *business partnering* strategico richiede una comprensione degli obiettivi strategici dell’organizzazione, un certo grado di acume commerciale e finanziario e la capacità di promuovere relazioni di fiducia, riunendo più parti interessate (spesso con priorità concorrenti), per costruire il consenso. La collaborazione tra aree funzionali consente agli avvocati di vedere il quadro generale e di sviluppare le competenze, le conoscenze e la fiducia necessarie per affrontare problemi legali e aziendali sempre più complessi.

In seguito alla pandemia COVID-19, con l’assenza di comunicazione di persona tra le scrivanie o davanti a un caffè, la necessità di promuovere una cultura collaborativa e di garantire una comunicazione efficace non è mai stata così importante. Gli eventi globali hanno costretto tutti noi a adottare nuovi modi di lavorare, mettendo in luce aspetti che prima erano dati per scontati o considerati come “*nice-to-have*”. L’adozione e l’utilizzo di strumenti tecnologici (anche da parte degli avvocati più resistenti) sono stati accelerati per affrontare queste sfide, ma spesso mancano la governance, i processi e le strutture che dovrebbero sostenere l’uso di tali strumenti.

La comunicazione è un’abilità fondamentale per ogni avvocato. Favorisce lo sviluppo di relazioni positive all’interno dell’azienda ed è fondamentale per l’erogazione dei servizi legali. Ciononostante, solo il 54% circa delle funzioni in-house dichiara di creare e guidare relazioni positive con le altre funzioni di supporto, come la finanza e le risorse umane, almeno in misura moderata⁶⁵.

⁶⁵ Xakia, Legal Operations Health Check (indagine di benchmarking e consigli pratici).

Questo rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità che può essere affrontata attraverso una strategia e un quadro di comunicazione e collaborazione strutturati e ponderati.

Un *framework* di collaborazione deve documentare e guidare le attività e i processi di comunicazione per ottenere una collaborazione efficace all'interno del team legale, all'interno degli uffici e con gli stakeholder esterni. In sostanza, deve rispondere alle seguenti domande:

- Con chi dovete comunicare?
- Quando e con quale frequenza comunicare con loro?
- Cosa volete comunicare e perché?
- Come intendete comunicare con loro e attraverso quali canali?
- Quali strumenti possono essere utili per facilitare la collaborazione?

Infine, si dovrebbe valutare se le risposte ai punti precedenti sono allineate alla mappa dei valori degli *stakeholder*.

Sebbene la funzione legale sia molto apprezzata, il fatto che sia scollegata da altri team integrati rende il suo contributo meno visibile.

Tuttavia, la tecnologia offre alle funzioni interne l'opportunità di integrare i processi legali con altre funzioni aziendali, aprendo la strada per diventare un partner aziendale strategico.

Comprendere i propri interlocutori e le loro esigenze è la chiave non solo per ottenere e fornire loro un valore effettivo, ma anche per plasmare la percezione del servizio offerto.

Questo esercizio può aiutarvi ad esplorare quali modalità di comunicazione e, di conseguenza, quale modello di erogazione del servizio sia più appropriato per ciascun gruppo di stakeholder. Ad esempio, le opzioni *self-service* potrebbero essere adatte agli interlocutori che cercano velocità ed efficienza, ma è meno probabile che vengano accolte dai manager senior che apprezzano il coinvolgimento basato sulle relazioni.

Per pianificare un esercizio di mappatura dei valori degli stakeholder si può partire da alcuni semplici passi:

- *Identificare e dare priorità agli stakeholder*

Anche se alcuni stakeholder possono essere più importanti di altri, è necessario considerare in linea di massima quali gruppi o individui possono essere influenzati o avere un impatto sui servizi legali offerti. Naturalmente, con un campo d'azione così ampio, è quasi impossibile distribuire l'attenzione su tutti i gruppi di stakeholder in egual misura; quindi, è importante stabilire un ordine di priorità per garantire che il tempo sia speso bene per coltivare le relazioni più importanti per il settore in qualsiasi momento. Occorre essere strategici nell'approccio: non dimenticare di identificare i potenziali ostacoli e di rispondere alle loro esigenze per spianare la strada verso il successo.

- *Capire cosa serve all'ufficio legale*

Per la maggior parte delle funzioni interne il lavoro viene interrotto almeno il 70% delle volte da questioni “urgenti”⁶⁶.

È importante fare un punto della situazione e riflettere su cosa significhi “urgente” per il proprio business e questo si basa sulla collaborazione con gli stakeholder del business per identificare dove si collocano le loro richieste in un continuum di esigenze e dove le risorse del team legale sono meglio impiegate.

- *Mappare e assegnare un punteggio ai valori di ciascun gruppo di stakeholder*

Ora che si conoscono meglio le esigenze e le aspettative degli interlocutori, è importante sviluppare un sistema di punteggio basato sui valori che consenta di adeguare l’approccio al coinvolgimento degli stakeholder a tali esigenze e aspettative. Non esiste una misura unica per tutti, né i valori degli stakeholder sono statici. Pertanto, è necessario rivederli regolarmente per assicurarne la costante rilevanza.

I team legali in-house operano in modo più efficace quando possono fare appello alle conoscenze, alle capacità e alle competenze collettive del team. In effetti, la condivisione delle conoscenze e la collaborazione non sono mai state tecnicamente così facili grazie ai progressi degli strumenti di comunicazione digitale, ma questi costituiscono solo una parte del panorama.

Creare una cultura di collaborazione e condivisione delle conoscenze è altrettanto importante, se non di più, della scelta dello strumento più adatto.

Instillare questa cultura collaborativa nell’ufficio legale riduce il rischio di formazione di sistemi a silos, consente un libero flusso di informazioni e aumenta la conservazione delle conoscenze accademiche, portando a migliori risultati di business.

Non solo il beneficio diretto per l’azienda, ma anche la soddisfazione lavorativa e lo sviluppo professionale. La buona notizia è che il 76% delle funzioni interne dispone di un mezzo per condividere regolarmente le informazioni all’interno del team⁶⁷; tuttavia, questo non è sempre formalizzato e documentato, ma potrebbe essere trattato nel quadro di collaborazione.

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale nel garantire che l’ufficio legale sia unito nello scopo, nei valori e nella direzione.

Il team deve capire qual è il ruolo generale della funzione legale e come essa, e di conseguenza ogni suo membro, contribuisce al successo complessivo dell’organizzazione.

La comunicazione come componente essenziale di una gestione efficace del cambiamento

Il cambiamento nelle aziende è inevitabile e la funzione legale interna non fa eccezione, soprattutto per la necessità di tenere il passo con le nuove tecnologie, le modalità di lavoro e la maggiore attenzione alle operazioni legali. Tuttavia, quando si realizzano progetti di trasformazione, l’attenzione tende a concentrarsi

⁶⁶ Gartner. (2020). “Efficiency in Legal’s unplanned work”.

⁶⁷ Xakia, Legal Operations Health Check (indagine di benchmarking e consigli pratici).

sul “fare operativo” e sul raggiungimento dell’obiettivo finale, piuttosto che considerare come i dipendenti impattati reagiranno al cambiamento. Non solo è importante costruire il consenso fin dall’inizio, comunicando chiaramente la necessità del cambiamento e i vantaggi che ne deriveranno per gli stakeholder, ma bisogna anche tenere presente che un miglioramento dello stato futuro non è sempre sufficiente a superare la resistenza intrinseca al cambiamento. Pertanto, occorre anche valutare se i punti dolenti attuali superano quelli previsti dal processo di cambiamento.

I team interni hanno generalmente un’esperienza limitata nella gestione del cambiamento, e solo il 18% incorpora piani di comunicazione chiari nei propri processi di gestione del cambiamento⁶⁸.

Non sorprende quindi che il fallimento delle iniziative di gestione del cambiamento sia spesso attribuibile alla mancanza o all’inefficacia della comunicazione. Al contrario, comunicare il messaggio giusto, al momento giusto, nel modo giusto e agli stakeholder giusti, può aumentare le possibilità di successo.

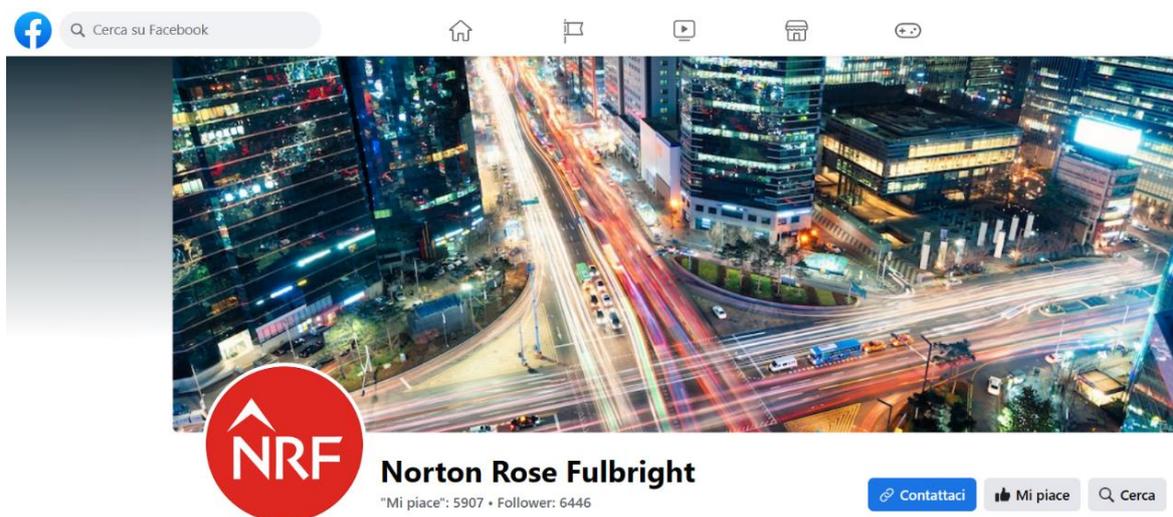


Figura 10 - Presenza di NRF su Facebook

⁶⁸ Ibidem.



nortonrosefulbright

Follow

Message



572 posts 6,394 followers 254 following

NortonRoseFulbright
Global law firm
linktr.ee/nortonrosefulbright



GCI



NRF



RE 15



RE 19



RE 18

Figura 11 - Presenza di NRF su Instagram

<https://twitter.com/NLawGlobal>

Norton Rose Fulbright (@NLawGlobal) · Twitter



.@smfharris, @VandyVic1, Carsten Reichel, @GStein24 and @AmandaWait discuss the FTC's withdrawal of its longstanding healthcare policy statements creating "antitrust safety zones" for collaborations in the healthcare industry.
ow.ly/2BFK50PghNF

Twitter · 4 hours ago



.@saschett, Rachael Browndorf, Kevin Harnisch, Andrew Lom, Ryan Meltzer, Magdalena Oropeza, Sandeep Savla and Robert Schwinger discuss the court decision related to sales of Ripple Lab's XRP token in violation of the Securities Act.
ow.ly/m2Lg50PfnYM

Twitter · 1 day ago



A cross-border projects team led by Noam Ayali and Rebecca Abou-Chedid recently represented the debt providers to Houston-based energy company NextDecade Corporation's Rio Grande LNG export terminal.
ow.ly/nB9850PbVb8

Twitter · 5 days ago

Figura 12 - Presenza di NRF su Twitter

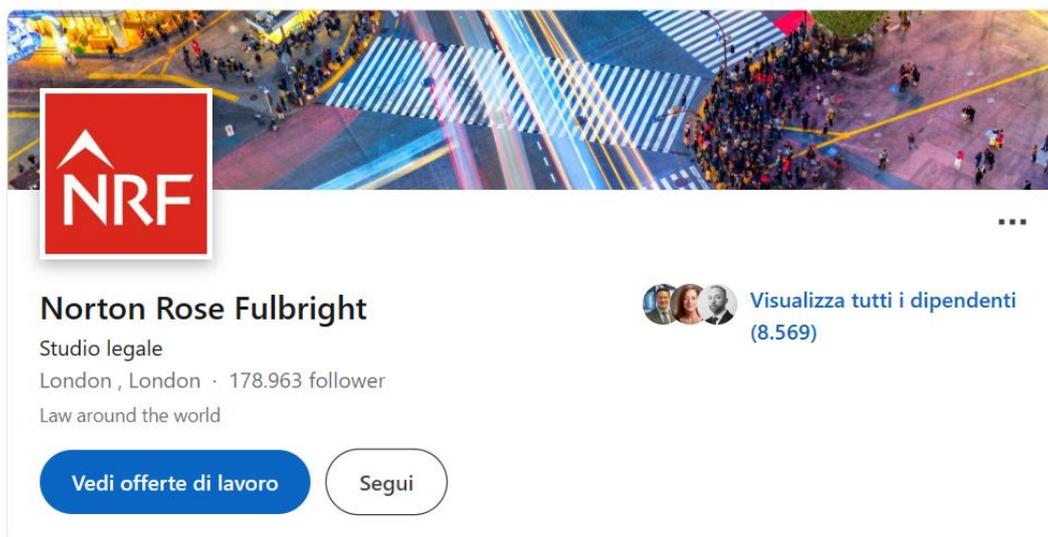


Figura 13 - Presenza di NRF su LinkedIn

I legali che si occupano di comunicazione, media e intrattenimento forniscono consulenza a una serie di importanti clienti del settore in tutta la gamma del diritto delle comunicazioni e dei media in Europa, Stati Uniti, Canada, America Latina, Asia, Australia, Africa e Medio Oriente.

NRF è stato uno dei primi studi legali a istituire un gruppo per il settore delle comunicazioni, dei media e dell'intrattenimento da affiancare alle nostre aree di attività globali. Ciò ha contribuito a mantenere e migliorare la reputazione di comprendere non solo la legge, ma anche le attività dei clienti, i fattori di valore del loro settore e le pressioni che influenzano le loro decisioni.

Tra i clienti di cui ci avvaliamo figurano i principali fornitori di servizi di comunicazione, i giganti del broadcasting, le società indipendenti di radio, cinema e televisione, gli agenti, gli organizzatori di eventi, le etichette discografiche, i distributori di musica, gli artisti, i finanziatori, gli editori di giornali e le società di telecomunicazioni, compresi gli operatori di reti mobili, i proprietari e gli investitori di infrastrutture, i fornitori di tecnologia e i produttori di apparecchiature e le istituzioni finanziarie.

3.5. Hogan Lovells

Gli oltre 2.600 avvocati dello studio Hogan Lovells lavorano insieme per risolvere i problemi legali più difficili nei principali settori e centri commerciali di tutto il mondo.

Il team dello studio ha molta esperienza e la diversità di *background* e di esperienze offre una prospettiva più ampia. Prospettive che consentono di pensare in modo più completo e di fornire risposte migliori ai clienti.

Il termine comunicazione strategica viene spesso utilizzato senza riflettere su cosa renda la comunicazione strategica. Hogan Lovells riflette sul modo in cui tutto ciò che si dice e si fa porterà i nostri clienti dalla fase iniziale fino a quella finale.

Ciò significa che non è sufficiente presentare argomentazioni persuasive ai soggetti decisionali, ma anche pensare al contesto in cui verranno prese le decisioni e contribuire a promuovere la conversazione pubblica che sarà favorevole al raggiungimento del cambiamento che cerchiamo. Lo studio si avvale delle più recenti tecnologie e siamo consapevoli del potere di un grafico semplice che rende comprensibile il concetto di complessità.

Il team di comunicazione strategica aiuta i clienti a coniugare le loro strategie legali con quelle relative alla reputazione e al marchio.

Ai clienti viene fornita una soluzione completa che comprende le relazioni con i media, le comunicazioni di crisi, le comunicazioni in caso di contenzioso, la gestione della reputazione, l'advocacy digitale e la gestione dei social media, nonché le campagne di advocacy.

Hogan Lovells offre un team integrato di sostenitori delle politiche pubbliche, professionisti della comunicazione strategica e avvocati con un know-how sia negli aspetti legali che in quelli tecnici delle politiche che modellano l'ambiente di business dei nostri clienti. Lo studio unisce la concretezza, le competenze specialistiche e l'esperienza necessarie per il successo.

I cittadini sono più impegnati che mai grazie alle piattaforme digitali e sociali che hanno trasformato e semplificato il modo in cui gli elettori possono interagire con i funzionari pubblici e consumare informazioni. Questi nuovi strumenti consentono ai cittadini di aumentare la loro portata, il loro impegno e la loro partecipazione al processo legislativo, ma permettono anche alle aziende più abili di allinearsi con i consumatori e di attivarli.

Il team integrato di sostenitori delle politiche pubbliche, professionisti della comunicazione strategica e avvocati aiuta i clienti a navigare nel panorama digitale e sociale e a sviluppare campagne strategiche di advocacy per contribuire a spostare l'ago della bilancia legislativa. Si sviluppano i contenuti, si testano i messaggi e si indirizzano in maniera mirata al pubblico previsto.

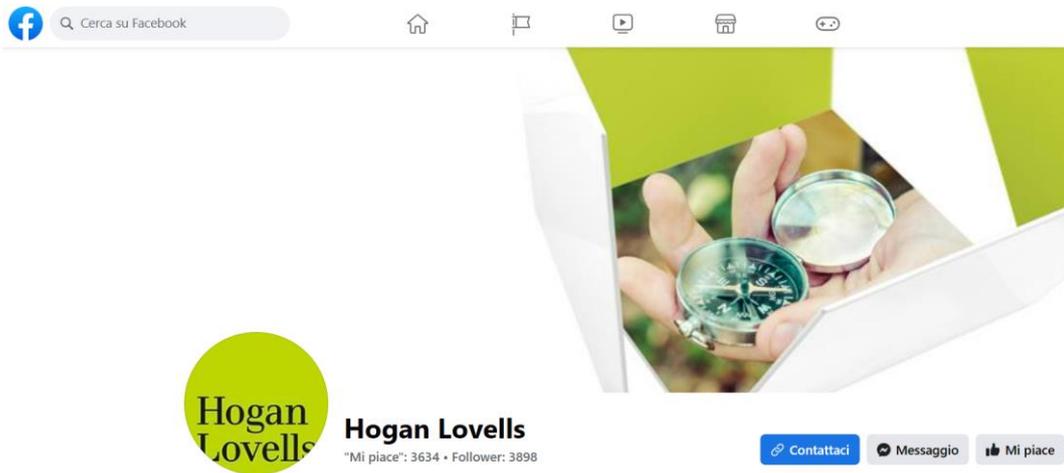


Figura 14 - Presenza di Hogan Lovells su Facebook

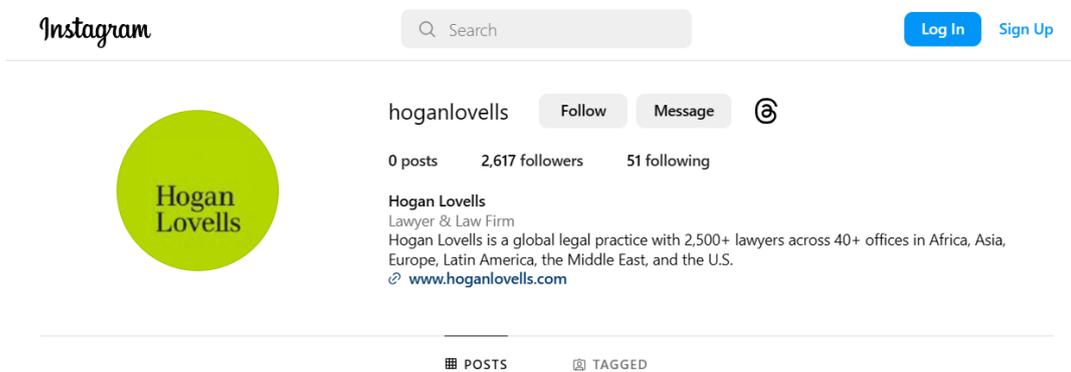


Figura 15 - Presenza di Hogan Lovells su Instagram

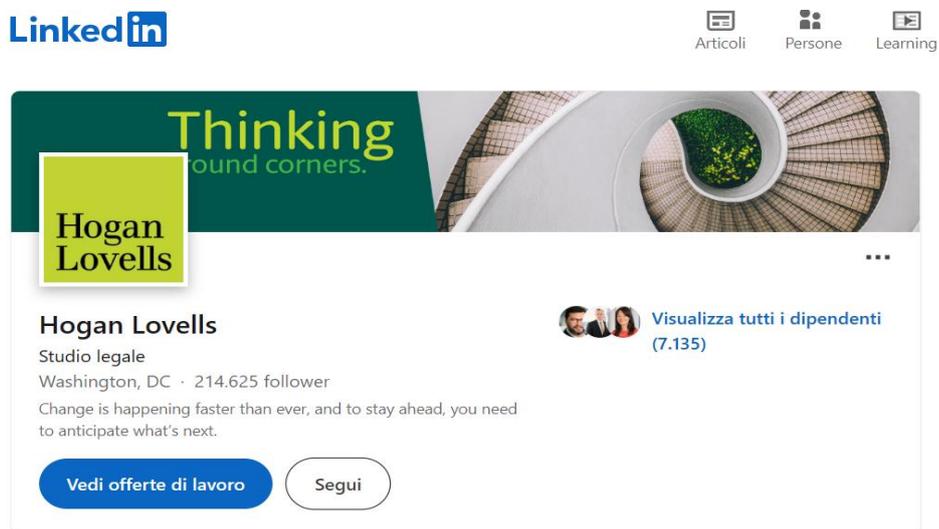


Figura 16 - Presenza di Hogan Lovells su LinkedIn

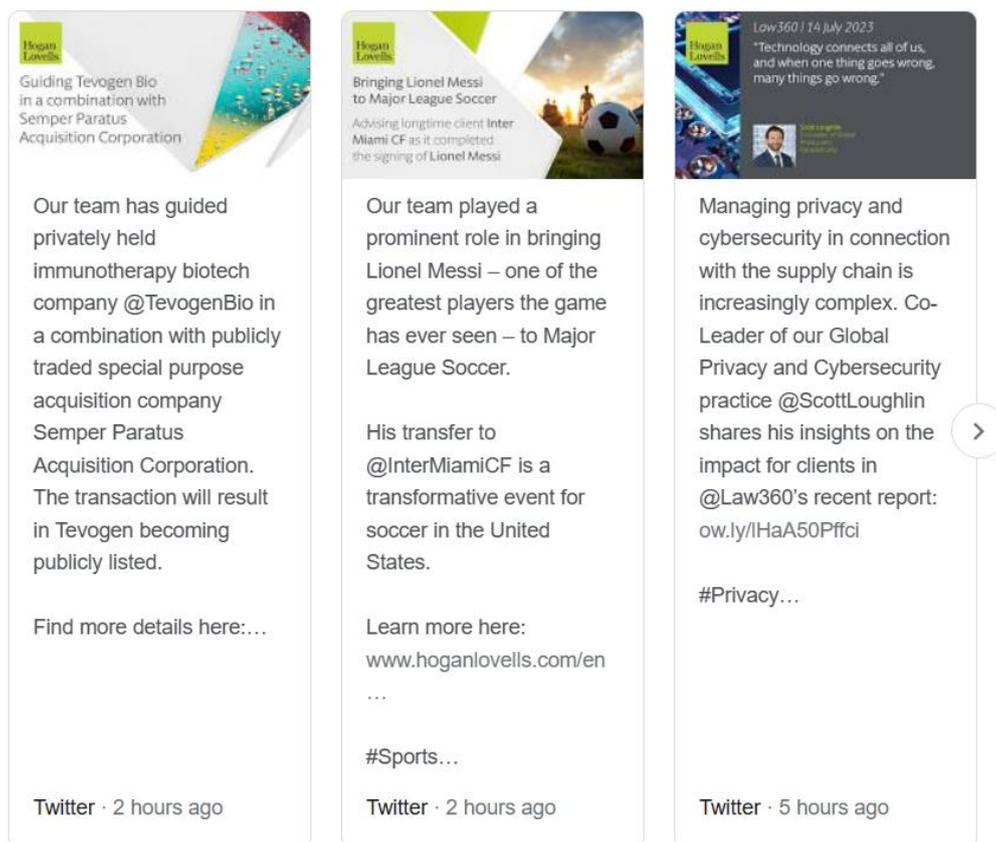


Figura 17 - Presenza di Hogan Lovells su Twitter

3.6. McKinsey & Company

McKinsey & Company è una importante società di consulenza manageriale globale. È il consulente di fiducia delle aziende, dei governi e delle istituzioni più importanti del mondo.

Lavora con organizzazioni leader nei settori privato, pubblico e sociale.

Le comunicazioni strutturate svolgono un ruolo fondamentale nelle fusioni, evitando le distrazioni che spesso le accompagnano e che potrebbero persino danneggiare le attività esistenti. Inoltre, il piano di comunicazione getta le basi per il successo futuro dell'organizzazione integrata.

Una strategia e un piano di comunicazione solidi promuovono la continuità aziendale garantendo la comunicazione e il rafforzamento dei messaggi giusti per ridurre l'ansia dei dipendenti, migliorare il morale e fidelizzare i talenti. Inoltre, trasmettono la visione e la strategia futura dell'organizzazione combinata ai principali stakeholder, sia interni che esterni, compresi i clienti, le autorità di regolamentazione, i fornitori e i dipendenti. In questo modo, il piano crea slancio ed entusiasmo per la fusione e corregge eventuali disinformazioni e miti che potrebbero sorgere al riguardo.

Il piano di comunicazione è uno strumento fondamentale per informare e influenzare gli stakeholder prima della chiusura delle transazioni, per cui è fondamentale iniziare per tempo e trasmettere il messaggio giusto, sia prima che dopo la chiusura.

Il lavoro e l'attenzione delle comunicazioni si susseguono durante il processo di fusione, raggiungendo picchi critici al momento dell'annuncio dell'accordo, alla chiusura della transazione e il primo giorno. Ciascuna fase della linea temporale della fusione ha un proprio focus di comunicazione.

- *Progettazione e avviamento*

Nella fase di progettazione e di avvio, la chiave è disporre delle persone e delle infrastrutture giuste. Poiché di solito il tempo è poco, l'obiettivo è quello di ottenere le basi giuste per arrivare all'annuncio della fusione. Dopo l'annuncio, il team avrà il tempo di perfezionare il processo di governance e di aggiungere membri.

Un piano di *ramp-up* dovrebbe anche includere una parte specifica di preparazione: controllare le notizie sulla fusione e rispondere alle fughe di notizie. Spesso vediamo le aziende alle prese con questo evento non infrequente. Anche se una fusione è un processo riservato, la notizia può trapelare, dato il numero di parti coinvolte. Essere preparati con risposte approvate in caso di fughe di notizie consente di risparmiare tempo e arrabbiature in quella che altrimenti sarebbe una folle corsa per coordinare i messaggi da entrambe le parti e approvarli rapidamente.

- *Annuncio*

Questa è la prima occasione per comunicare a tutte le parti interessate la strategia e la visione alla base della fusione. La buona esecuzione di questa fase può contribuire a prolungare il periodo di luna di miele della fusione. Un'articolazione chiara delle motivazioni strategiche costituisce la base di molteplici comunicazioni destinate ai dipendenti, ai fornitori, alle autorità di regolamentazione e ad altri soggetti. Tutte queste comunicazioni riflettono l'obiettivo principale: garantire che il messaggio giusto sulla fusione sia comunicato in modo coerente.

- *Pianificazione dell'integrazione pre-close*

Il periodo pre-close, dopo l'annuncio della fusione, richiede un'attenzione particolare. Questo è il momento in cui i concorrenti cercano di acquisire i clienti e dove è più probabile che i migliori talenti stiano valutando se lasciare l'azienda; alcuni potrebbero fare dei colloqui ma aspettare la chiusura per partire.

Comunicare regolarmente con i clienti e i dipendenti nel periodo precedente alla chiusura è fondamentale per limitare i danni all'organizzazione. Un errore che spesso si vede commettere alle aziende è quello di "oscurare", ovvero comunicare poco o nulla tra l'annuncio e il primo giorno di lavoro. Un altro errore tipico è quello di evitare argomenti sostanziali e offrire invece "happy talk" o chiacchiere aziendali che hanno lo scopo di confortare ma a cui nessuno crede, tranne forse i leader. Le comunicazioni devono essere genuine e trasparenti. I dipendenti apprezzano che i messaggi difficili vengano comunicati in modo diretto.

Questo è anche un momento importante per il team di leadership per cercare e ascoltare il feedback, rafforzare ciò che sta andando bene e adottare misure correttive quando necessario.

- *Sei fasi per costruire ed eseguire comunicazioni efficaci sulla fusione*

Un processo in sei fasi è essenziale per costruire, eseguire e monitorare costantemente e migliorare le comunicazioni di fusione (Allegato 2). Queste fasi non sono destinate a essere “una tantum”. Di solito sono iterative e spesso richiedono di essere perfezionate man mano che i team di comunicazione e di leadership imparano le lezioni durante le fasi della fusione e ricevono feedback sulle comunicazioni iniziali, e man mano che le esigenze di comunicazione si evolvono. Sebbene un’azienda non possa mai essere preparata al 100%, questo approccio sistematico migliora notevolmente il suo rigore operativo.

1. Identificare i principali stakeholder

Ogni fusione ha un’ampia gamma di stakeholder, e ogni tipo di stakeholder richiede un approccio personalizzato e un messaggio mirato. In generale, gli stakeholder possono essere classificati in due gruppi: esterni e interni.

Gli stakeholder esterni comprendono gli investitori, che devono essere convinti dei meriti dell’operazione, e gli analisti, che si aspettano che il management ne illustri le ragioni strategiche e finanziarie. I clienti devono essere mantenuti e rassicurati sulla continuità del servizio. I venditori attendono con ansia informazioni sulle conseguenze della fusione per loro. Gli organismi di regolamentazione e i funzionari governativi sono preoccupati per i comportamenti anticoncorrenziali e la perdita di posti di lavoro. Infine, il pubblico in generale si formerà rapidamente un’opinione sulla bontà o meno della fusione.

Gli stakeholder interni sono principalmente i dipendenti delle due società partecipanti alla fusione, ma al loro interno gruppi diversi hanno esigenze diverse. Un piano ben congegnato distingue tra (e adatta i messaggi per) i dipendenti in generale, quelli ad alto potenziale e quelli a rischio di abbandono. In particolare, le comunicazioni con i sindacati o i consigli dei lavoratori richiedono un’attenta preparazione e spesso una consulenza legale. I pensionati sono particolarmente interessati a qualsiasi potenziale modifica dei benefit.

Il piano di comunicazione deve assolutamente rivolgersi agli impiegati ad alto potenziale e a quelli critici.

2. Identificare le tappe principali e gli eventi scatenanti

Il *workstream* della comunicazione entra in azione molto presto nel processo di fusione, e il ritmo non si allenta quasi mai. Un piano di comunicazione efficace identifica le tappe fondamentali, come il primo giorno, e gli eventi determinanti, tra cui l’annuncio delle nomine dei dirigenti. L’obiettivo è dedicare la maggior parte del tempo e delle energie agli eventi materiali, assicurandosi che gli aggiornamenti regolari continuino ad arrivare. Tutti i principali responsabili delle decisioni devono essere allineati su quale sia l’obiettivo della comunicazione e su quale non lo sia. Ciò contribuisce a garantire che i leader condividano la visione della

fusione e si impegnino a realizzarla bene. L'allineamento stabilisce e chiarisce anche la conversazione su chi farà cosa e quando.

3. Definire la governance e le risorse per il team di comunicazione

Oltre alle risorse, il team di comunicazione e la leadership dell'integrazione devono stabilire un chiaro processo di governance e chiarire ruoli e responsabilità. In genere, i ruoli sono quattro:

Il comitato direttivo dell'integrazione esamina e approva l'approccio generale alla comunicazione della fusione, nonché la messaggistica rivolta agli stakeholder principali, e funge da organo decisionale finale per le questioni che non possono essere risolte altrove.

Il leader dell'integrazione esamina il piano generale delle attività di comunicazione e approva la diffusione dei materiali.

Il responsabile della comunicazione gestisce il flusso di lavoro della comunicazione, lavorando a stretto contatto con il responsabile dell'integrazione per sviluppare, diffondere ed eseguire il piano. Il responsabile della comunicazione trova anche le risorse giuste, interne ed esterne, per guidare lo sviluppo dei contenuti.

Il team di comunicazione sviluppa e diffonde i contenuti suggeriti dal piano di attività di comunicazione, lavorando a stretto contatto con i leader funzionali e i partner esterni.

Un'esecuzione efficace e tempestiva richiede una governance ben definita, un processo di approvazione e diffusione delle comunicazioni. In una recente fusione transcontinentale, i due team di comunicazione hanno lavorato a stretto contatto per definire il processo. I team di comunicazione hanno preparato le bozze dei contenuti da diffondere con almeno una settimana di anticipo.

4. Sviluppare messaggi fondamentali e una "narrazione dell'operazione" che funga da base per tutte le comunicazioni.

Tutte le comunicazioni durante il periodo di fusione dovrebbero essere ancorate a una serie di messaggi fondamentali derivanti dalla logica dell'operazione, dalla proposta di valore per i dipendenti (*employee value proposition* – EVP) e dalla storia di cambiamento associata. La motivazione è un'articolazione delle ragioni fondamentali dell'operazione e dei suoi driver di valore.

L'EVP descrive perché il futuro è brillante e cosa significa l'accordo per i dipendenti. La storia del cambiamento – un'immagine chiara e convincente di ciò che deve essere fatto per sbloccare il valore dell'accordo e perché – segnala che la fusione si allontana dal "*business as usual*". I messaggi principali sono ulteriormente personalizzati per ciascun gruppo di *stakeholder*. Tutte le comunicazioni devono rafforzare e basarsi su questi messaggi fondamentali.

Sviluppare un insieme convincente di messaggi fondamentali basati sulle motivazioni di un'operazione è una delle mosse più importanti per l'amministratore delegato e la direzione generale.

Il team di comunicazione può iniziare il processo di creazione dei messaggi fondamentali conducendo un'intervista strutturata e approfondita con l'amministratore delegato (per articolare la visione e il valore) o organizzando un *workshop* con il team esecutivo per creare un'unica storia allineata per l'organizzazione.

Indipendentemente dal modo in cui le aziende generano la prima bozza, i messaggi fondamentali devono essere testati e perfezionati in tutta l'organizzazione per garantire che si rivolgano ai vari stakeholder.

5. Sviluppare il piano passo dopo passo per ogni tappa

Durante una recente fusione in cui il team di comunicazione era molto apprezzato dai dirigenti di livello C di entrambe le organizzazioni, il team ha lavorato a stretto contatto con l'IMO per costruire un piano di comunicazione dettagliato (il "chi, cosa, quando, perché, dove e come" della fusione).

Il team ha utilizzato lo stesso approccio e gli stessi strumenti di gestione del progetto utilizzati per gli altri *workstream* della fusione (come l'IT). Il piano ha riunito tutte le comunicazioni relative alla fusione, tra tutti gli *stakeholder*, e ha incluso le tappe fondamentali e gli eventi target, nonché gli aggiornamenti regolari ai diversi gruppi. Inoltre, ha dettagliato tutti i deliverable, elencando i destinatari, i proprietari, le scadenze, i tempi di preparazione richiesti, i processi di approvazione dei contenuti e le interdipendenze.

I team di comunicazione devono utilizzare un'ampia varietà di canali per raggiungere i destinatari e garantire che i messaggi vengano recepiti e rafforzati. Decidere quali canali utilizzare per ogni deliverable è una componente critica della costruzione del piano di attività di comunicazione.

I social media svolgono un ruolo sempre più importante, soprattutto per coinvolgere i dipendenti, i clienti e il pubblico in generale.

6. Stabilire una comunicazione bidirezionale: monitorare, raccogliere feedback e adeguarsi.

La creazione di canali di *feedback* bidirezionali è fondamentale per garantire che i messaggi vengano recepiti come previsto e che le lacune vengano segnalate e affrontate in modo appropriato. Spesso gli sforzi di comunicazione sono vani in questo ambito. O non si fa alcuno sforzo per raccogliere il *feedback*, e i dipendenti in particolare si sentono presi in giro, o non si fa nulla con il *feedback*, il che può essere anche peggio.

Un buon processo di raccolta dei *feedback* si avvale di una serie di strumenti, come sondaggi di opinione, barometri di integrazione, sale cittadine, focus group e feedback via sito web o e-mail. Una volta raccolto tutto questo, il team di comunicazione e l'IMO analizzano il feedback e adottano misure correttive.

Le persone che noi chiamiamo "*fire spotter*" – dipendenti ben stimati che svolgono un ruolo di influenza all'interno delle organizzazioni – possono aiutare il processo di *feedback*.

Reclutare questi dipendenti in anticipo e utilizzare il loro supporto per raccogliere i feedback è molto utile. Inoltre, rappresentano un modo credibile per rispondere ai feedback. In una recente fusione, un paio di ispettori hanno individuato rapidamente un'imminente ondata di licenziamenti. Avvisati, il leader dell'integrazione e l'alta dirigenza hanno potuto intraprendere un'azione di emergenza: una combinazione di leve non finanziarie

e finanziarie. Anche se l'ondata non è stata fermata, l'azienda ha ridotto in modo significativo l'ostacolo all'integrazione.

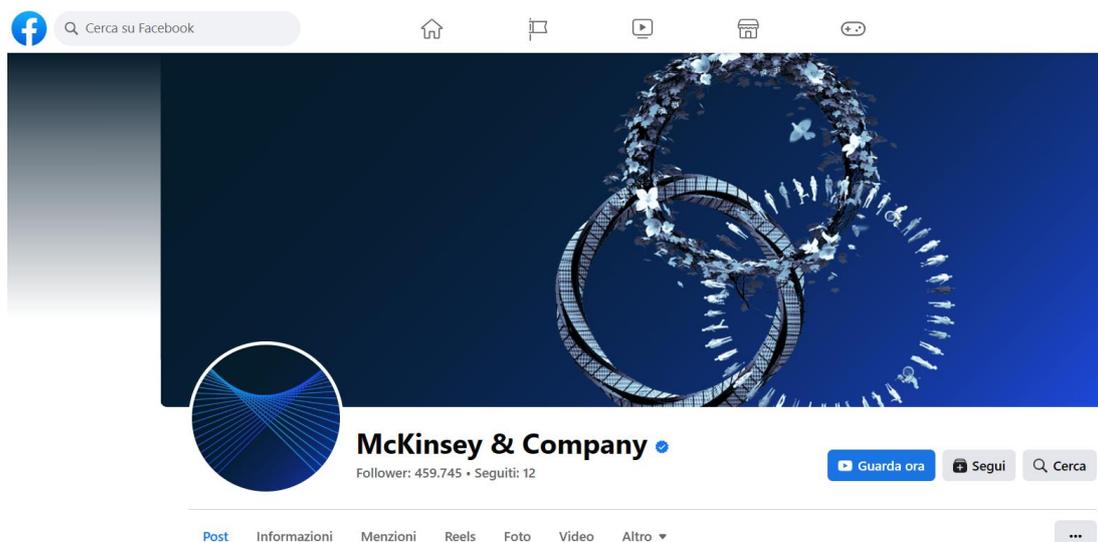


Figura 18 - Presenza di McKinsey & Company su Facebook

About 19,700,000 results (0.43 seconds)

<https://twitter.com/McKinsey>

McKinsey & Company (@McKinsey) · Twitter

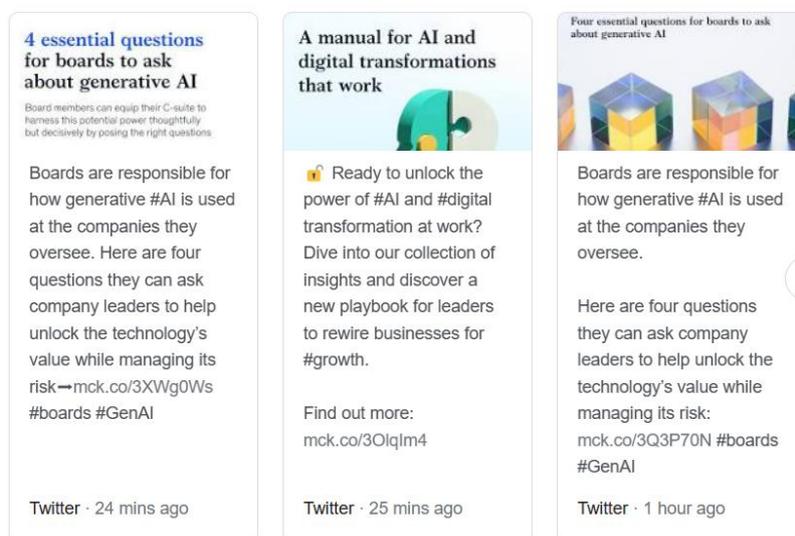
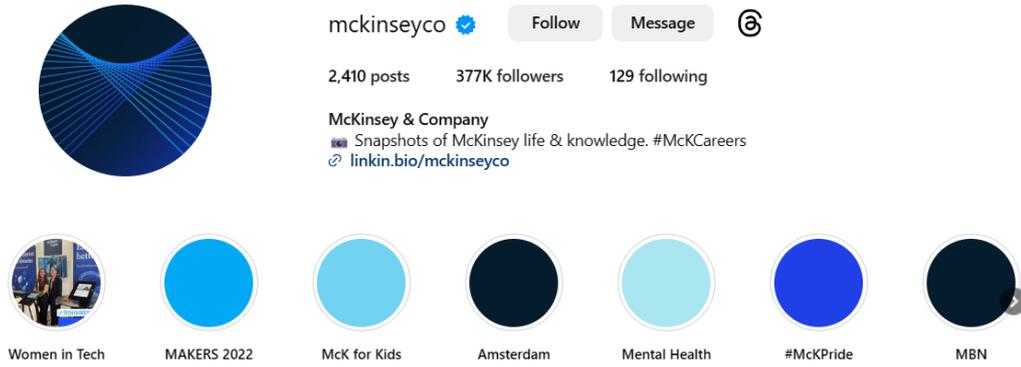


Figura 19 - Presenza di McKinsey & Company su Twitter



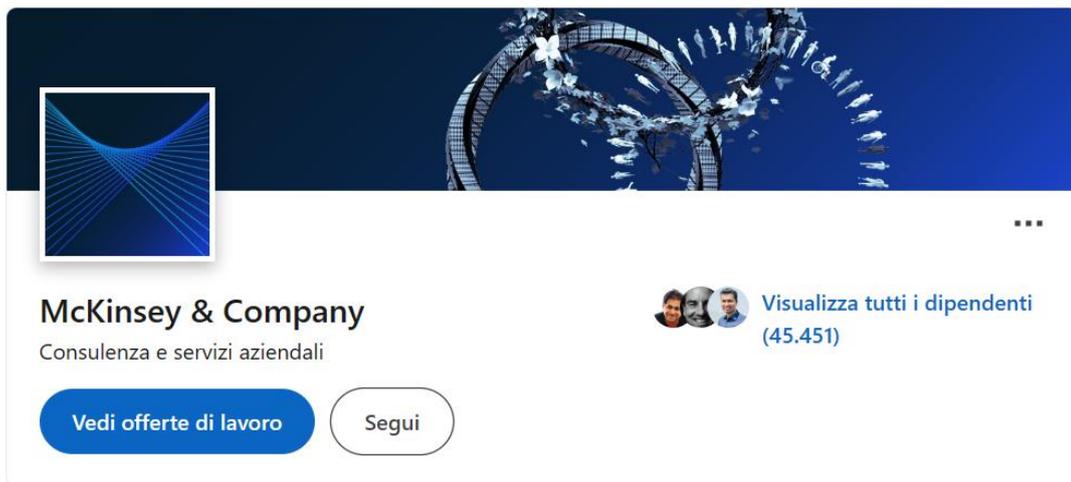
mckinseyco  Follow Message 

2,410 posts 377K followers 129 following

McKinsey & Company
 Snapshots of McKinsey life & knowledge. #McKCareers
 linkin.bio/mckinseyco

Women in Tech MAKERS 2022 McK for Kids Amsterdam Mental Health #McKPride MBN

Figura 20 - Presenza di McKinsey & Company su Instagram





McKinsey & Company
Consulenza e servizi aziendali

 [Visualizza tutti i dipendenti \(45.451\)](#)

[Vedi offerte di lavoro](#) [Segui](#)

Figura 21 - Presenza di McKinsey & Company su LinkedIn

Conclusione

Scopo del presente lavoro è consistito nel risaltare l'importanza della comunicazione per i professionisti che intendono mettere in mostra il proprio Studio e la propria attività, al fine di guadagnare una maggiore visibilità sul mercato.

Un'efficace piano di relazioni media deve essere realizzato al fine di: ampliare le aree settoriali di interesse; far leva sui contenuti e sulle capacità quale concreto elemento di promozione e posizionamento del nome dello studio; lavorare sull'innovazione e sull'abilità di collegare i contenuti ai temi di maggiore attualità; rendere trasversale l'attività dello studio.

Pertanto, il responsabile della comunicazione all'interno dei grandi studi professionali è una figura manageriale di spicco, in quanto la comunicazione è oramai una sfida professionale utile a immettere un rilevante cambiamento a livello manageriale.

Da questa prospettiva, lo studio sta assumendo sempre più le fattezze di un'azienda e sempre meno di un'associazione di professionisti.

Si tratta di una tendenza chiaramente inarrestabile a dimostrazione di quanto le nuove realtà comunicative siano leve strategiche imprescindibili per il successo di uno studio.

Ciò lo si è potuto denotare dagli esempi riportati nell'ultimo capitolo, dove è evidenza che gli studi legali/professionali sono sempre più interessati ad essere pubblicizzati sulle maggiori piattaforme di social, proprio perché sanno bene che solo così possono riuscire a raggiungere una fetta considerevole di mercato, arrivando alle persone, e ai loro problemi, servendosi degli strumenti che oggi usano tutti.

A tale riguardo, gli avvocati sono sbarcati su Tik Tok, impiegato come canale strategico per potenziare la propria rete di relazioni. Avvocati come Anthony Barbuto – il primo avvocato Tik Tok – Brad Shear, Ali Awad e Ryan Chevener sono riusciti a raggiungere centinaia di migliaia di follower, decidendo di fondare la propria strategia di comunicazione su un racconto leggero ma molto efficace della professione legale e sul costante dialogo con il proprio pubblico.

Lo studio legale Parlatore law group è stato fondato con lo scopo di eliminare tutte le spese generali inutili associate agli studi legali tradizionali, fornendo al contempo servizi legali di altissima qualità. Lo studio offre servizi in una vasta gamma di aree di attività e ciò permette ai servizi di comunicazione in esso presenti di essere usati da avvocati che operano in molte aree diverse.

Anche nello studio legale Norton Rose Fulbright la comunicazione e la collaborazione efficaci sono fondamentali al fine di supportare l'evoluzione del ruolo della funzione interna, che passa dall'essere avvertita come un centro di costo e un gestore di rischi a quello di partner strategico e facilitatore del business.

Lo studio di avvocati Hogan Lovells riflette sul modo in cui tutto ciò che si dice e si fa porterà i clienti dalla fase iniziale fino a quella finale. Ciò sta a voler dire che è essenziale pensare al contesto dove verranno assunte le decisioni e cooperare a incoraggiare la conversazione pubblica, la quale sarà favorevole al conseguimento del cambiamento che si cerca.

È stata presa in esame anche la società di consulenza manageriale globale McKinsey & Company, dove le comunicazioni strutturate svolgono un ruolo fondamentale nelle fusioni, evitando le distrazioni che spesso le accompagnano e che potrebbero anche danneggiare le attività esistenti. Inoltre, il piano di comunicazione getta le basi per il successo futuro dell'organizzazione integrata.

Una strategia e un piano di comunicazione solidi promuovono la continuità aziendale garantendo la comunicazione e il rafforzamento dei messaggi giusti per ridurre l'ansia dei dipendenti, migliorare il morale e fidelizzare i talenti.

Dunque, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Tik Tok sembrano essere diventati imprescindibili per la sopravvivenza dello studio sul mercato. È un dato di fatto. Anche gli studi professionali devono allinearsi a quella che è la realtà mediatica che caratterizza la nostra era.

Bibliografia

Antonucci R. (2015). *Esercitazioni di comunicazione*. Libretiauniversitaria.it.

Bonferroni M. (2007). *La nuova comunicazione di marketing*. Tecniche Nuove, Milano.

Buzzo B. (2007). *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori, tecniche, strumenti e strategie*. Franco Angeli, Milano.

Caruso E. (2004). *Il circolo virtuoso impresa-mercato*. Tecniche Nuove, Milano.

Caruso E. (2011), *Farsi conoscere. La comunicazione per le imprese e le partite IVA*, Tecniche Nuove, Milano.

Conz E. (2020). *Le imprese familiari nell'era del Marketing*. Egea, Milano.

Dardi F. (2011). *Twitter*, Apogeo, Milano.

Giannone S. (2021). *Comunicare human to human. Dai valore alla tua azienda attraverso purpose marketing e brand journalism*. Dario Flaccovio Editore, Palermo.

Guidotti E. (2004). *Comunicazione integrata per l'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Priansa D.J. (2017). *Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Yunus U. (2019). *Digital Branding Teori dan Praktik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

Pavone S., Picchi G., Raineri F. (2015). *Marketing e comunicazione per gli studi professionali*. Ipsos, Milano.