

Studi legali, chi non innova rischia davvero la marginalità

Nuove forme societarie, intelligenza artificiale, strategie di marketing, Csr. E piazze "alternative". Ecco come cambia la professione forense

di *Isabella Fusillo*

Nel mercato delle professioni ce n'è una che - forse più di altre - ha subito profonde trasformazioni, talvolta veri e propri scossoni, negli ultimi 10 anni in Italia: la professione forense. I cambiamenti, tuttora in corso, non accennano a diminuire, anzi si registra un'accelerazione che necessita quindi di risposte altrettanto celeri. Dovendo schematizzare, si tratta sia di cambiamenti esogeni (dei clienti che agli avvocati si rivolgono e del contesto entro il quale i clienti si muovono) sia di cambiamenti endogeni, quindi interni alla professione stessa, con l'avvento di nuove generazioni di avvocati meno avvezzi all'unica tecnica di marketing utilizzata (in maniera più o meno consapevole) fino a circa 10 anni fa: il passaparola.

Fra i cambiamenti esogeni si possono qui elencare i principali che certamente daranno una misura delle sollecitazioni al cambiamento necessario ma non sufficiente alla crescita degli studi: dall'inizio della crisi economica e finanziaria internazionale del 2008 anche il mercato legale ha accusato segni di sofferenza. La minore liquidità dei clienti, i ritardi nel pagamento delle parcelle, la chiusura di alcune attività imprenditoriali, l'aumento della concorrenza e l'avvento di importanti novità tecnologiche hanno imposto un profondo cambiamento nella professione passata da "status" sociale indiscusso al ruolo di "com-



ISABELLA FUSILLO, MARKETING STUDI LEGALI, GRUPPO STRATEGO

modity", quindi di un consulente fungibile e sostituibile (anche dalle macchine: l'evoluzione dell'intelligenza artificiale imporrà una riduzione drastica del lavoro meno qualitativo). Non bisogna inoltre dimenticare che, poco prima dell'inizio della crisi, nel 2006, la riforma delle professioni (cd legge Bersani) sdoganava cambiamenti che in realtà erano già in atto, seppure non ancora chiari a tutti, e accelerava il processo di modifica sostanziale della professione forense. Il nuovo contesto socio-economico rende quindi necessario per gli studi legali interrogarsi sul proprio posi-

IL NUOVO CONTESTO SOCIOECONOMICO PORTA A INTERROGARSI SUL PROPRIO POSIZIONAMENTO E SULL'OFFERTA DI SERVIZI DIFFERENTI DAI SOLITI

zionamento, su ciò che li distingue dai colleghi della porta accanto, su quali tecniche di comunicazione adottare e su quali strategie di sviluppo del business puntare per continuare a crescere e per modificare (perché di questo si tratta) la missione della professione stessa. Per spiegare con esempi concreti analizzeremo qui due casi di studi legali differenti per storia, clientela, specializzazione, che hanno intrapreso una propria strategia di marketing. Lo Studio Legale Cavallaro & Partners, uno studio legale con uffici in Campania, fondato dall'avvocato Gennaro Cavallaro, ha scelto,

d'accordo con gli altri soci dello studio, di costituirsi in Società per azioni, la prima di questo genere nel meridione e fra le pochissime in Italia a darsi questa forma giuridica.

Lo studio opera da diversi decenni nel settore sanitario ed ha saputo innovarsi anche attraverso una corporate governance coraggiosa con l'apertura (per un terzo delle quote) ad eventuali investimenti da parte dei clienti principali dello studio.

La strategia di costituirsi in spa, con un capitale sociale versato di un milione di euro, ha dato sia un segnale di solidità finanziaria sia la direzione di una scelta imprenditoriale forte che va nel senso dell'innovazione, si passa quindi dallo studio legale personale all'associazione professionale ad una visione di un'azienda di servizi legali costituitasi in società per azioni disposta a diventare partner dei propri clienti e viceversa in un rapporto di fidelizzazione e di condivisione degli investimenti futuri. Non è da trascurare inoltre il vantaggio che la spa porta con sé nella partecipazione ad appalti pubblici in termini di trasparenza e accesso alla fornitura di servizi alla pubblica amministrazione. La scelta relativa alla nuova governance dello studio legale Cavallaro è stata affiancata dalla decisione di pianificare una strategia di marketing, sviluppo del business e comunicazione su base triennale.

I primi frutti di questo approccio si sono vi-



**SARANNO
GLI AVVOCATI
MENO STATICI
A SEGNARE LA VIA
DA PERCORRERE
NELLA PROFESSIONE**

sti innanzitutto nell'interesse manifestato sia dalla stampa nazionale e locale, sia da colleghi in altri studi legali. In un tessuto organizzato su tribunali e territori come quello italiano, il network e il riconoscimento dei cosiddetti "peers" è una leva fondamentale per lo sviluppo e la crescita dello studio legale. Il riconoscimento è arrivato allo studio legale Cavallaro anche dai clienti (con un effetto di fidelizzazione molto importante) e dal ricevere un premio come miglior studio per Corporate Governance in Italia. Ogni singola azione di marketing dello studio legale Cavallaro si è inserita in una più ampia strate-

gia di comunicazione sia attraverso un ufficio stampa dedicato, sia attraverso una organizzazione e pianificazione accurata dell'uso dei social media, ottimizzandone l'efficacia. In un contesto diverso e con un suo proprio posizionamento si pone VBL, studio legale con sedi a Roma, Teheran, Mosca, San Paolo, Milano. Esattamente in questa sequenza sono presentate le sedi dello studio sull'home page del sito, mettendo subito in chiaro che la base è a Roma, nella capitale politica e amministrativa del paese, e che le sedi internazionali non sono "consuete". VBL ha infatti scelto di espandersi non nelle sedi più usuali del diritto d'affari (ad esempio Londra, Francoforte), già

LO STUDIO CAVALLARO & PARTNERS SI È COSTITUITO IN SPA, MENTRE VBL HA SCELTO UNA PARTICOLARE STRATEGIA DI PENETRAZIONE NEI MERCATI ESTERI

coperte dai grandi studi legali italiani e internazionali, ma in sedi complesse dove è necessaria la conoscenza del territorio, delle dinamiche politiche e giuridiche locali. Uno degli avvocati fondatori dello studio, Fabio Bassan, professore ordinario di diritto internazionale all'Università di Roma Tre, ha sviluppato, accanto all'esperienza accademica, una competenza specifica nell'accompagnare le aziende italiane nello sviluppo dei loro investimenti in alcune aree del mondo in forte crescita sebbene siano sotto l'occhio del riflettore della comunità internazionale. VBL e i suoi professionisti hanno quindi scelto una strada chiara: quella di essere consulenti di business in crescita che si assumono rischi imprenditoriali restando nei binari del diritto internazionale dell'economia.

Sui terreni lontani (geograficamente e culturalmente) dell'Iran, della Russia e del Brasile, VBL ha scelto una strategia di penetrazione chiara, avvalendosi di professionisti locali affiancati da avvocati italiani, e su questa propria vision e mission ha concentrato i propri piani di sviluppo, che lo qualificano oggi nelle aree in cui opera come "hub legale", indipendente ormai dalla nazionalità della clientela. La breve presentazione di questi due studi legali sono l'esemplificazione di due modelli di business assai diversi ma molto chiari e portati avanti con una chiara strategia di marketing.

In Italia, secondo i dati del Cnf, ci sono oltre 237mila avvocati (dati al 2015), con un incremento del 500% rispetto agli anni '80 e una grande concentrazione fra Campania, Lazio, Sicilia e Puglia. La saturazione del mercato, l'aumento della concorrenza e l'accesso, difficile, delle nuove generazioni alla professione deve necessariamente spingere gli studi legali e i professionisti a seguire modelli organizza-

REGIONI	TOTALE AVVOCATI	REDDITO MEDIO
Abruzzo	5.777	€26.143
Basilicata	2.813	€20.691
Calabria	13.310	€17.587
Campania	34.330	€24.967
Emilia Romagna	13.478	€44.912
FVG	2.585	€46.862
Lazio	33.271	€47.155
Liguria	6.097	€46.444
Lombardia	33.601	€67.382
Marche	5.354	€32.199
Molise	1.580	€19.501
Piemonte	9.838	€46.251
Puglia	21.693	€22.630
Sardegna	5.244	€27.448
Sicilia	23.095	€22.131
Toscana	12.575	€37.656
Trentino	1.874	€63.576
Umbria	3.227	€31.091
Valle d'Aosta	173	€47.673
Veneto	12.212	€48.123
	TOTALE:	Reddito medio
	242.218	€35.021

FONTE: CASSA FORENSE E ASLA

tivi chiari, seguendo processi decisionali tipici delle aziende di servizi. Gli studi legali sono chiamati a innovarsi ed innovare, ad avere una propria strategia di marketing e di posizionamento, interessarsi all'uso dell'intelligenza artificiale ed esplorare anche i campi della responsabilità sociale d'impresa.

Sono proprio i dati del Cnf ad imporre scelte innovative al mercato, e ancora una volta, saranno gli avvocati meno statici, meno legati alle passate figure professionali a indicare le nuove strade da percorrere per questa professione intellettuale così antica ma anche così contemporanea.