

I cookie permettono il funzionamento di alcuni servizi di questo sito. Utilizzando questi servizi, accetti l'utilizzo dei cookie da parte nostra. [\[Leggi i dettagli\]](#) [\[OK\]](#)

diritto&diritti dal 1996
diritto.it
 direttore Francesco Brugaletta

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 17/06/2015

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/37171-marketing-comunicazione-e-pubblicit-dell-avvocato>

Autori: Giovanna Raffaella Stumpo, AR redazione

Marketing, comunicazione e pubblicità dell'avvocato

La regolamentazione applicabile al marketing legale: intervista a Giovanna Raffaella Stumpo[1]

i) Perché secondo lei è importante affrontare il tema del marketing in ambiente legale?

Personalmente io mi occupo di questa materia da oltre un decennio. La seguo con curiosità ed interesse, nelle sue dinamiche “evolutive”, sul piano teorico ed anche di regolamentazione. Il concetto è infatti strettamente collegato alle tematiche dell’organizzazione e del *management*, stante che i principi di TQM (*Total Quality Management*) e la stessa norma ISO 9001:2008 sui Sistemi di Gestione per la Qualità che applico nelle mie attività di consulenza, sono esse stesse “*marketing oriented*”. Tra i vari processi che a livello manageriale occorre considerare in una logica di efficacia e di efficienza, rientra cioè a pieno titolo anche quello del marketing. Processo da intendersi nella sua accezione più ampia; ossia per gli aspetti di analisi, di strategia, di pianificazione, di proattività, di controllo, e che sono comuni tanto al *management* che al marketing. Anche nel settore delle libere professioni ed in ambiente legale, sulla scia di quanto “esportato” dal mercato inglese dagli anni '90 in poi, il marketing sta prendendo sempre più piede. Si comincia a capire che marketing, comunicazione e pubblicità non sono sinonimi ma concetti tra loro collegati. E che esistono tecniche e strumenti “universali”, ossia utili a tutti – impresa di prodotto e servizi - per presidiare il posizionamento personale e di Studio, comunicare esternamente *asset* strategici, promuoversi in modo differenziale dalla concorrenza. Con 280.000 Avvocati in Italia, non fare nulla di tutto ciò, non solo non è più pensabile, ma è addirittura controtendenza rispetto alle “aspettative” che derivano dallo stesso mercato di riferimento.

ii) Esiste quindi un marketing che va bene per tutti, impresa e servizi?

Il fatto che il marketing sia oggi un processo ineludibile per ogni operatore di mercato non significa affatto che tutti possano/debbero fare le stesse cose. Anzi, è vero il contrario. In questo campo può infatti essere pericoloso improvvisare e decisamente inutile fare quello che già fanno tutti gli altri. Il marketing insegna infatti che vince non chi è “omologato”, ma chi è “diverso ed unico”. Certo, in un mercato altamente competitivo, dove c’è chi il marketing lo conosce, lo applica e lo usa per lo sviluppo del *business*, non fare nulla può essere rischioso. Esistono poi peculiarità proprie, che fatti saldi alcuni passaggi comuni, differenziano tuttavia sul piano applicativo il marketing di prodotto, da quello di servizio.

iii) Ma operativamente, come si fa a fare marketing?



La risposta non è semplice. Fare marketing significa infatti attuare un processo di medio lungo periodo, che richiede dedizione in termini di tempo, budget, persone interne e/o esterne dedicate.

Alcune scelte preliminari sono di tipo mentale ed altre più prettamente operative. Importante è anche operare per fasi o “step” successivi. La definizione della strategia di marketing – attività che precede lo sviluppo del piano di marketing - non può infatti essere casuale, bensì “risultare” da una preventiva attività di valutazione di alcune variabili e fattori che richiamano al mercato ed al *business* dell’Organizzazione. “Status quo”, modo di rapportarsi dell’Organizzazione (e delle sue persone) con il contesto esterno (in particolare con il MR - Mercato di Riferimento), caratteristiche dell’ “offerta” (attuale e prospettica) sono comunque elementi imprescindibili su cui interrogarsi; e che occorre avere ben chiaramente analizzato, prima di arrivare a definire compiutamente posizionamento, cliente target e leve di marketing. Il processo richiede quindi persone “addestrate” al marketing e non solo uno o più Responsabile/i dedicati che ricevono “input” dai Vertici, ed a questi “relazionano”, del loro operato.

iv) Per fare marketing in Studio, occorre una figura specifica di riferimento?

Dipende. Sempre dagli obiettivi che si vuole arrivare ad ottenere. Certo l’optimum è quello di avere una risorsa interna dedicata, che abbia già un bagaglio di conoscenze – anche universitarie – di tipo specialistico. Questo non significa tuttavia che anche il Professionista da solo, non possa arrivare a sviluppare il marketing da auto – didatta. La letteratura è copiosa; ed anche sul piano dell’offerta formativa, io per prima che realizzi da anni parecchi corsi di formazione sia d’aula che “in office”, vedo è cresciuta notevolmente la possibilità di partecipare ad approfondimenti teorico – pratico – applicativi. Se devo dare un consiglio, sul piano delle competenze, è necessario prima di tutto acquisire la padronanza linguistica della materia. Poi studiare i fondamenti di marketing, comuni tanto al settore di prodotto che di servizio: per la componente analitica, per quella strategica ed infine, per la dimensione operativa. L’errore che fanno in tanti, è infatti quello di partire direttamente dagli strumenti. Mentre questi sono di ausilio, solo se chiaramente delineati e scelti in base alla preliminare definizione di un’ idea/di un pensiero strategico, rivolto al perseguimento di determinati obiettivi. All’autodidatta è peraltro utile anche un affiancamento iniziale, di tipo consulenziale mirato. Senza trascurare il fatto che, per i servizi e per il settore legale in particolare, occorre saper inquadrare il marketing ed alcune sue componenti, nell’ambito della regolamentazione applicabile all’esercizio della professione.

v) Questo vale anche con riferimento alla comunicazione ed alla pubblicità?

Cerchiamo di non fare confusione. Marketing non vuol dire né comunicazione né pubblicità. Si tratta di concetti spesso scambiati tra loro, ma che invero sono molto diversi anche se collegati. Il primo è un vero e proprio processo completo, utile all’Organizzazione per un confronto con il mercato e per la definizione di scelte di miglioramento del *business*; richiede l’abilità di rispondere in modo puntuale alle esigenze specifiche del “cliente obiettivo”, di differenziarsi dalla concorrenza e di focalizzarsi sulla giusta combinazione di più fattori base (prodotto; prezzo; luogo di produzione; processi produttivi e persone che li realizzano); tra cui rientra anche la comunicazione per favorire promozione e posizionamento. La comunicazione è infatti il mezzo attraverso cui si realizza il passaggio di tutte le informazioni strategiche dell’Organizzazione, verso i suoi diversi pubblici; è quindi una componente importante del marketing, che non può mancare. Non a caso, i Responsabili marketing anche degli Studi legali, si occupano di marketing e di comunicazione; così come il piano di marketing – e parte del relativo budget – sono ad essa dedicati.

vi) Comunicazione e pubblicità sono quindi sinonimi?

Anche su questo punto va fatta chiarezza. La comunicazione è una cosa. La pubblicità è altra cosa. Per quanto concerne la rilevanza della comunicazione in riferimento alla dimensione economica e di *business* dell’Organizzazione, gli esperti sono soliti classificarla nelle tre diverse “declinazioni” possibili: di comunicazione istituzionale, comunicazione interna, comunicazione esterna (o di marketing). Ognuna di queste tre tipologie presenta caratteristiche, finalità e strumenti attuativi diversi. Di fatto, in collegamento al marketing, tutte e tre le variabili ove utilizzate in modo

“sinergico”, possono diventare una preziosa leva strategica per l’efficace posizionamento dell’Organizzazione; in quanto esse contribuiscono univocamente a renderne maggiormente percepibile ”immagine/identità” ed a trasmetterne/rafforzarne la “reputazione”. La pubblicità si colloca su un profilo diverso. Nella pubblicità – che è un tipo particolare di comunicazione esterna- la “valenza informativa” del messaggio, si somma alla “componente persuasiva” dello stesso. L’obiettivo finale della “comunicazione pubblicitaria” è infatti quello di riuscire ad “influenzare” il cliente/consumatore, stimolando la sua propensione al consumo. Un messaggio pubblicitario differisce quindi dalla mera comunicazione, nella misura in cui esso non solo informa, ma anche riesce a creare il *goodwill* (empatia) verso il prodotto/servizio “reclamizzato”, nella mente del “cliente obiettivo”. Siamo su un piano cioè commerciale; in cui l’informazione è costruita in modo tale da “catturare l’attenzione selettiva”, e “stimolare la convinzione” nel cliente/consumatore, che un prodotto/servizio rappresenti per lui una soluzione valida e/o desiderabile (se non “la migliore possibile”) per la soddisfazione del suo bisogno; “inducendolo così all’acquisto”.

vii) Per questo la pubblicità è più diffusa nel mercato di prodotto, piuttosto che nel settore dei servizi?

Indubbiamente sì. Va detto però che come il marketing dal prodotto si è poi progressivamente nel tempo spostato al servizio, anche la comunicazione è oggi applicata estensivamente a tutti e due i mercati di riferimento. Per alcuni ambiti specifici – come ad es. quello legale- il tema della “pubblicità” solo da poco ha però cominciato ad essere affrontato, in una logica sia esplorativa che applicativa. Come ho detto prima, una caratteristica particolare del marketing del servizio, è data proprio dal fatto di essere assoggettato – rispetto al marketing di prodotto – ad una “regolamentazione specifica” che impatta fortemente sulle libere determinazioni e scelte dell’operatore economico di riferimento. Sì che allo stato dell’attuale regolamentazione nazionale della materia, esistono molteplici disposizioni di legge che in qualche modo afferiscono agli elementi del c.d. *marketing mix* (i.e. *product* = prodotto/servizio; *price* = politica di prezzo; *place* = luogo di produzione/erogazione del servizio; *process* = organizzazione dei processi e *people* = persone) e che con specifica attinenza alla *promotion* ed al *positioning*, indicano modalità e strumenti per comunicare esternamente, in via informativa e/o con la pubblicità.

viii) Il quadro regolamentare del marketing di servizio è applicabile anche ai servizi professionali?

Anche questa è una domanda complessa. Diciamo che sulla scia della normativa europea (in particolare Direttiva n.2006/123/CE) e con il c.d. decreto Bersani, dal 2006 sono state introdotte nel nostro Ordinamento numerose norme di liberalizzazione dei servizi professionali che hanno toccato, tra gli altri, alcuni argomenti strettamente collegati al marketing e comuni al mondo delle professioni c.d. ordinarie: tariffe, pubblicità, formule societarie e/o multidisciplinari per l’attività, qualità del servizio, ne sono un esempio. Per quanto concerne il settore legale, esiste una specifica e tipizzata regolamentazione del marketing legale.

ix) Si riferisce alla Legge 31.12. 2012 n. 247?

Certamente la Legge recante la *Nuova disciplina dell’ordinamento della professione forense* in vigore da febbraio 2013 contiene numerose disposizioni che in via di immediata applicazione e/o con rimando ad emanandi regolamenti integrativi, regolamentano la materia. Ma in via integrativa e più nel dettaglio per quanto concerne in particolare la comunicazione e la pubblicità legale, la previsione generale di cui all’art. 10 (*Informazioni sull’esercizio della professione*) di legge professionale, è ora dettagliata in un più nutrito articolato rinvenibile nel nuovo Codice deontologico forense ed. 2014.

x) In materia Lei ha pubblicato un volume e più recentemente un E- book. C’è davvero così tanto da sapere e da leggere?

Come ho già avuto modo di dire, il marketing è una scienza che mi affascina moltissimo. Da studiosa,

sono consapevole del fatto che tale scienza, va monitorata nel tempo. Perché il marketing è fortemente influenzato dalle variazioni del mercato ed è quindi dinamico ed in continua evoluzione. Con specifico riferimento al mio mondo professionale, che è quello legale, è indubbio che il marketing è “disciplina strumentale all’esercizio della professione”. Sì che l’aspetto “evolitivo” della materia richiede di considerare obbligatoriamente le evoluzioni che la materia riscontra, anche sul piano della regolamentazione specificatamente applicabile. Ho scritto il volume quando la nuova legge professionale era appena uscita. In esso ho approfondito la terminologia, gli aspetti teorico – applicativo del processo di marketing, oltre agli elementi costitutivi e differenzianti di quest’ultimo rispetto a quelli relativi a comunicazione e pubblicità. La trattazione relativa alla specifica regolamentazione, afferisce sia al “*corpus*” di norme di liberalizzazione con attinenza a tutte le professioni ordinistiche, sia in particolare al disposto di *lex specialis*, di cui alla legge n. 247/2012. A dicembre 2014 è entrato poi in vigore il nuovo Codice deontologico forense. Che a distanza di 17 anni dalla sua prima edizione, è stato integralmente riscritto e pubblicato in Gazzetta Ufficiale, con valore di legge. Gioco forza si è imposta per me la sua lettura ed analisi. Ho quindi realizzato che non solo struttura e articolato sono nuovi, ma anche che nuova è la scelta di affiancare a statuizioni di principio, specifici canoni comportamentali che accanto alla “tipizzazione” del comportamento atteso dal legale, enunciano ora espressamente la “sanzione edittale applicabile” a ciascuna ipotesi di violazione. Ciò vale in generale ed anche per l’impianto delle norme che riguardano specificatamente il marketing; che non sono più quelle di cui ai soli artt. 17, 17 bis, 18 e 19 dell’abrogato Codice ed. 1997 e succ. mod. ed int. In tema di pubblicità e di precetti che occorre osservare nelle attività relazionali, di comunicazione e promozione il nuovo Codice deontologico forense si raccorda peraltro alle disposizioni di principio ed alle regole che oltrechè di nuova legge professionale forense, sono anche di deontologia sovranazionale ed europea. Le quali ultime hanno richiesto anch’esse una specifica trattazione, dato che è ad oggi, è estremamente riduttivo circoscrivere l’esercizio della professione forense ad una dimensione prettamente “domestica” di mercato. Vi è peraltro da dire che, da gennaio di quest’anno è cambiato anche il sistema disciplinare; e la potestà disciplinare non è più di competenza dei Consigli dell’Ordine, ma delle neo istituite Commissioni Distrettuali di Disciplina Forense. Le norme di deontologia che regolamentano la pubblicità informativa, il ricorso al web ed il sito, i rapporti con gli organi di informazione, il divieto di accaparramento della clientela, le regole della leale concorrenza e di attiva collaborazione con le Istituzioni Forensi sono importanti nel dettato di legge deontologica. Tuttavia esse richiedono di essere lette in chiave integrata con le molteplici pronunce che in sede disciplinare sono sopravvenute nei 17 anni di regolamentazione deontologica e relative “evoluzioni”; così come non meno importanti sono alcuni specifici pareri espressi dal CNF sulle tematiche di interesse. Tutto questo è quindi il contenuto del più recente E- book. Format scelto di proposito, in quanto questo secondo “prodotto” non intende sostituire il primo, con cui non si sovrappone in alcun modo, ma diversamente complementarlo, stante le ultime e più immediate evoluzioni di contesto.

[1] Avvocato, Pubblicista, Consulente in organizzazione, qualità e marketing legale (www.giovanna.stumpo.name)