



AVVOCATI E MERCATO: UN QUADRO SCONFORTANTE E UNA SCOMMESSA PER IL FUTURO

I dati apparsi nell'articolo intitolato *Redditi 2005 sulla Previdenza Forense* n. 2 del 2007 sono da un lato estremamente preoccupanti dall'altro stimolanti per la riflessione introduttiva

che mi accingo a fare sul rapporto tra avvocati e mercato.

Secondo la Cassa "... Per l'anno 2005 si rileva un incremento nominale del monte reddituale dichiarato dagli

avvocati, rispetto all'anno precedente pari al 6%" (peccato che nel 1991 la percentuale di crescita annua fosse del 28% e si sia mantenuta del 14% circa fino al 1997) pertanto: "... il fatturato medio risulta pari a 70.583 euro, con un incremento nominale rispetto al valore del 2004, pari allo 0,6% cui corrisponde una riduzione, in termini reali, pari all'1,1%" (sic!).

Andando a fondo di questi dati risulta, però, che il 31% degli iscritti alla Cassa dichiara un reddito inferiore a 12.200 euro e paga soltanto la contribuzione soggettiva minima (tale percentuale sale al 42,7% per le professioniste); il 58% del monte reddituale dichiarato viene prodotto dal 12% dei professionisti mentre l'87% degli avvocati produce soltanto il 42% del reddito complessivamente dichiarato dalla categoria.

Conclude l'articolo che "... dal 2000 a oggi il reddito – medio – degli avvocati italiani ha perso potere di acquisto". Detto in parole povere non abbiamo perso solo in cultura, prestigio e peso politico, ma siamo nel complesso decisamente più poveri.

Questa penosa situazione è dovuta a una crisi congiunturale o a una complessiva incapacità della nostra categoria professionale di stare sul mercato e seguirne i trend di sviluppo? La risposta esatta pare essere la seconda visto che, come si rileva nel rapporto del Censis "*Caratteristiche e insediamento nello sviluppo dell'avvocatura italiana*", redatto nel 2006 per conto dell'Aiga – Associazione Italiana Giovani Avvocati – "... La domanda di consulenza legale non è meno ampia e tende a crescere in funzione dell'andamento stesso della litigiosità e del contenzioso giudiziario a essa collegato. Dal 2000



Cina: mercato di Canton

al 2004 i delitti denunciati all'autorità giudiziaria sono cresciuti del 36,9%, – mentre i procedimenti civili sono cresciuti dell'11,6% considerando insieme primo grado e appello – *assai più di quanto non siano cresciuti gli avvocati, del tutto necessari ai cittadini per poter sostenere la propria difesa in sede extra giudiziale prima e giudiziale poi*".

Ma non solo, esaminando, come fa il Censis nel suo rapporto la proporzione tra numero degli iscritti alla Cassa, il loro reddito pro capite e il livello del Pil regionale si assiste a un fenomeno curioso, laddove il Pil pro capite risulti più elevato ovvero nel Nord del paese, la presenza degli avvocati iscritti alla Cassa appare, in proporzione alla popolazione residente, più contenuta che al Sud.

Se uniamo questi dati a quelli relativi ai nuovi diritti giustiziabili – Anna Rosa Sindico: Relazione introduttiva alla Conferenza Nazionale dell'Avvocatura di Riva del Garda del giugno 2000 che vanno “... dalla new economy alla bioetica, alla maternità surrogata alle adozioni internazionali, dai matrimoni tra persone appartenenti a etnie diverse, al riconoscimento di diritti alle famiglie di fatto, dal riconoscimento del danno esistenziale alla responsabilità civile per mobbing, dalle azioni promosse nei confronti dei professionisti per perdita di chances, a quelle nei confronti dei medici per mancato consenso al trattamento sanitario, dal diritto sportivo alla tutela della privacy, dalle azioni a tutela dei consumatori al diritto alla sicurezza nei posti di lavoro...” e da ultimo alla difesa tecnica obbligatoria per le parti e per i minori nelle procedure avanti al Tribunale per i Minorenni, ci rendiamo conto che, probabilmente, la classe forense – specialmente delle regioni a più alto reddito pro capite – non ha ancora espresso come e quanto potrebbe il proprio potenziale rispetto alle dinamiche produttive e alle realtà territoriali in cui opera.

Veniamo dunque alla scommessa per il futuro. Che cosa può fare uno studio di medio-piccole dimensioni di fronte a questo quadro sconcertante da un lato ma stimolante dall'altro?

Direi, invertendo le priorità elencate da Sivia Hodges e Giulia Picchi nell'articolo pubblicato su *Italia Oggi* il 2 agosto 2007 dal titolo “Anche i piccoli studi possono fare marketing”, che la prima cosa che noi professionisti dobbiamo fare è **comprendere i trend economici**

e sociali nei quali viviamo e le grandi tendenze macroeconomiche conseguenti la globalizzazione. Suggeriscono le esperte che leggendo, come più o meno tutti troviamo il tempo di fare, i quotidiani locali o nazionali o qualche rivista o guardando la televisione, riflettiamo sui mutamenti in atto o sui cambiamenti demografici (es. la tendenza a sposarsi sempre meno, il progressivo invecchiamento della popolazione, la necessità di garantire un passaggio generazionale in azienda, l'assorbimento di piccole e medie aziende da parte di multinazionali, ecc.) e proviamo a immaginare quale impatto tutto ciò ha o potrebbe avere sui nostri clienti attuali o quali nuovi clienti potremmo acquisire se ci occupassimo di una o più delle problematiche derivanti da tali mutamenti.

Per quanto riguarda i nostri attuali clienti dovremmo infatti, nell'ottica di un servizio personalizzato e su misura, sollecitare loro una riflessione preventiva sui temi, personali, patrimoniali o aziendali, che li coinvolgono o potrebbero creare loro problemi in prospettiva. Il professionista del futuro, quello che vive nel mercato non può più limitarsi a svolgere l'incarico che gli viene conferito ma, consapevole del fatto che il cliente-consumatore è tanto più disponibile a pagare tanto più gli si faccia risparmiare tempo ed energie, dovrà proporre, suggerire, stimolare la gestione dei problemi che via via si potranno presentare offrendo la sua visione prospettica al cliente “inguaiato” a gestire il presente e l'emergenza. Questa regola detta “value for time” – “pago per il tempo che mi fai risparmiare” – è una regola molto importante che, nello sviluppo del mercato, ha sostituito la precedente regola del “value for money” cioè “pago in proporzione al denaro che mi fai guadagnare o risparmiare”.

Compreso il contesto nel quale ci muoviamo dovremmo poi concentrarci su noi stessi, capire che tipo di professionista siamo in questo momento, quali sono i nostri campi di attività principale, chi sono i nostri clienti e in che settori operano, come è andato e come sta andando il nostro business.

In questa analisi che è prodromica ad individuare le cosiddette **visione e missione**, a mio modesto parere può essere di grande utilità il famigerato studio di settore che se compilato con precisione (ovvero fascicolo per fascicolo) e non a

spanne, come risulta che molti colleghi facciano, ci fornisce un quadro esaustivo delle percentuali dei nostri settori di attività, sia dividendo il giudiziale dallo stragiudiziale sia mappando il giudiziale per materia.

Fatto ciò e incrociando i dati ottenuti dallo studio di settore con quelli relativi al nostro fatturato diviso per settori di attività, avremo un quadro assolutamente preciso di quali siano le materie o i clienti redditizi e quelli che no, con possibilità di decidere di accantonare alcune materie o alcuni clienti che per la nostra organizzazione di studio non sono lucrativi. Questo non vuole dire, badate, che ci siano dei cittadini o delle cause che non meritino assistenza legale, ma vuole solo dire che ci sarà qualche altro collega il cui “core business” – attività principale – o la cui organizzazione di studio consentirà di dare a quel cliente o per quella questione una assistenza legale adeguata con il dovuto rapporto qualità prezzo.

Mi spiego meglio: ognuno di noi deve trovare il giusto rapporto tra costo e prezzo della prestazione erogata; tale costo sarà evidentemente inferiore tanto più la prestazione sarà standardizzata e si svolgerà in un unico settore di attività in quanto i tempi di studio e approfondimento saranno minori e maggiore sarà l'esperienza maturata; di conseguenza i costi di produzione ovvero nel nostro caso il rapporto tempo impiegato-risultato fornito, saranno minori. Questo ci porta inevitabilmente verso una specializzazione. Credo fermamente che i tempi dell'avvocato tuttologo, per il quale personalmente ho il più profondo rispetto perché vince ogni giorno i perniciosi effetti dell'analfabetismo di ritorno, siano in quest'ottica definitivamente tramontati.

A questo punto siamo pronti per la “visione” ovvero per sognare a occhi aperti il professionista che siamo e che vorremmo diventare e per la “missione” ovvero per capire come raggiungere il risultato che ci siamo prefissi. Secondo l'articolo sopra citato la “mission” (scusate ma in inglese suona meglio e profuma meno di incenso e ceri) declina la “vision” lungo tre direttrici, ovvero: “1) le caratteristiche della propria attività; 2) dei clienti cui ci si vuole rivolgere; 3) il ruolo che si vuole avere sul mercato e le ragioni per le quali ci si differenzia dai concorrenti e per cui un cliente dovrebbe scegliere proprio noi e

non uno dei nostri competitor – vantaggio competitivo –. Dopo avere scelto dunque un campo di attività prevalente ovvero dopo avere individuato il nostro “*core business*”, dovremo quindi individuare il nostro segmento di mercato di riferimento.

Nel nostro mestiere un segmento di mercato ha innanzitutto una ampiezza spaziale che normalmente è delimitata dall’area geografica in cui operiamo, ma all’interno di questa area geografica, che potremo indicare come circondario di una Corte di Appello, potremo decidere se operare su un solo tribunale o più o scendere ancora più nel piccolo e offrire servizi legali per esempio in paesi che ne siano ancora sforniti.

In secondo luogo noi offriremo le nostre prestazioni a una certa fascia di clientela che opera o vive in quella zona geografica, ovvero alle piccole e medie aziende, alle agenzie assicurative, alle persone che hanno difficoltà familiari, ecc.

In terzo luogo offriremo i nostri servizi a una fascia bassa, media o a una gamma alta di consumatori-clienti e, a seconda della fascia di mercato che abbiamo scelto o vogliamo raggiungere, moduleremo i nostri servizi e appronteremo una organizzazione anche logistica di studio in funzione della clientela che abbiamo o vogliamo raggiungere.

Dovremo infine scoprire e puntare sul nostro “**vantaggio competitivo**”, ovvero sulla caratteristica che ci differenzia dai nostri competitor (termine molto più garbato e privo di connotazioni negative di concorrenti); siamo più “*accessibili*”? ovvero i clienti hanno facilità a mettersi in contatto con noi e a ottenere le risposte che necessitano?, siamo più “*efficienti*”? , siamo “*meno cari*”? In questo senso le lamentele dei nostri clienti sui colleghi che magari hanno lasciato vanno intese non come pettegolezzi ma come preziose indicazioni per il nostro futuro professionale.

Non ho volutamente indicato tra le differenze competitive il “*siamo più preparati*” perché non possiamo scordarci che il nostro cliente non è, a priori, in grado di valutare la differenza di preparazione tra noi e i nostri “*competitor*”; questa valutazione la potrà fare solo ex post, alla luce dei risultati che abbiamo ottenuto (dei problemi che gli abbiamo risolto) quindi la migliore preparazione non è in partenza un vantaggio competitivo spendibile, serve invece a creare la “*fama*” in base alla quale sarà molto più facile successivamente acquisire nuovi clienti in base al criterio del “*passaparola*”.

Per concludere: tutto questo per così dire “*discernimento*” deve però partire – e qui credo che la categoria pecchi di

profonda incapacità di analisi – non già dai nostri desiderata, ma dalle esigenze del cliente ovvero deve essere “*client oriented*” (vedi Giovanna Stumpo in questo stesso numero, cioè partire dalle specifiche richieste e aspettative dei “*clienti target*”). Dovremo quindi accettare una rivoluzione nel nostro modo di operare: dall’avvocato che dopo avere appeso la targa fuori del portone, seduto nel suo studio attende il cliente, al professionista che acquisisce il suo cliente e lo fidelizza proponendosi – ovviamente nel rigoroso rispetto delle norme deontologiche – di soddisfare le esigenze o risolvere i problemi che il cliente ha o ancora non sa di avere.

Come vedete ci attende una sfida appassionante; credo che se ciascuno di noi, accompagnato da una riflessione e profonda capacità di visione dei nostri organi di autogoverno, in primis dei nostri Consigli degli Ordini la saprà accogliere potremo vincere e ridiventare una componente importante e apprezzata della nostra società e non solo in termini di Pil prodotto.

Non possiamo però nasconderci che il prezzo inevitabile della trasformazione sarà che una parte degli attuali iscritti agli ordini si troveranno per impossibilità, incapacità o ignavia, fuori del mercato.

Giulia Facchini



Bangkok: mercato fluviale