

Lavori preparatori del Congresso Forense di Venezia 2014 Riflessioni per il gruppo “organizzazione (e marketing?¹) degli studi legali”

A cura dell'avvocato Giulia FACCHINI, delegata dal COA di Torino

anno di produzione	n. iscritti cassa	incremento % numero iscritti	Volume d'affari complessivo Iva	Incremento % annuo del volume d'affari complessivo	Volume d'affari medio annuo	Incremento % annuo del volume d'affari medio	Volume d'affari medio rivalutato
1990	45.076	6,4%	€ 1.833.971.121	25,2%	€ 42.356	11,4%	€ 76.594
1991	46.913	4,1%	€ 2.354.426.033	28,4%	€ 47.041	11,1%	€ 79.950
2000	94.070	6,1%	€ 5.760.512.777	9,0%	€ 65.232	4,1%	€ 82.048
2001	100.036	6,3%	€ 6.267.622.899	8,8%	€ 68.068	4,3%	€ 83.365
2010	162.820	3,8%	€ 11.139.153.803	1,2%	€ 71.796	-3,7%	€ 73.735
2011	170.107	4,5%	€ 11.544.475.249	3,6%	€ 71.868	0,1%	€ 71.868

I numeri della tabella, estrapolati dalla rivista della nostra Cassa, ci danno, immediatamente, il segno di quanto il rapporto degli avvocati con la domanda di servizi legali sia in profonda crisi. Come ci diciamo spesso *“siamo molti di più e molto più poveri”* e diamo la colpa di questa crisi a tutti (in primis a Bersani) tranne che a noi stessi.

Nelle annose discussioni sul futuro dell'avvocatura ci rifiutiamo tassativamente di essere considerati piccoli imprenditori ma, di fatto, se la differenza tra le nostre entrate professionali e le uscite per la gestione della nostra attività (i cui costi non hanno fatto, in questi anni, che lievitare) non produce un margine sufficiente, non falliamo ma chiudiamo, come purtroppo sta accadendo a moltissimi colleghi.

Frequentando da vent'anni i Congressi Forensi conosco assai bene le motivazioni della categoria nel rivendicare, la peculiarità della professione forense rispetto a tutte le altre professioni liberali, ma il nostro arroccarci sulla rilevanza costituzionale del nostro ministero, come i numeri dimostrano chia-

ramente, a nulla è servito.

Personalmente sono convinta che iniziare a ragionare confrontandoci con logiche di mercato, scendendo dall'Aventino culturale sul quale ci siamo ritirati, sostanzialmente per paura del cambiamento e della connessa perdita di privilegi o guarentigie (la tariffa obbligatoria questo era) possa permetterci di coniugare la indispensabile redditività dei nostri studi con il sacrosanto diritto di difesa dei cittadini.

Con questa premessa vengo all'argomento che specificamente ci occupa osservando che, se il tema dell'organizzazione della professione attiene alla forma con la quale proponiamo sul “mercato” i nostri servizi legali, le domande che, a mio parere, dobbiamo porci a monte, sono:

1. Quale professionalità possiamo offrire sul mercato della domanda di servizi legali

Per accennare a questo punto dobbiamo partire dalla banale considerazione che sotto il titolo di avvocato noi svolgiamo attività con caratteristiche

ben differenziate e conseguente differente organizzazione, e ciascuna branca del diritto che praticiamo si declina, a livello di concreto svolgimento della attività lavorativa e di struttura dello studio, in modo assai differente.

Faccio alcuni piccoli esempi: chi si occupa di diritto commerciale e societario a Milano e ha come clienti grandi gruppi multinazionali, in realtà affronta problematiche diverse, con un struttura, organizzazione, costi di gestione e ritmi di lavoro ben differenti da chi si occupa, ad esempio, di diritto commerciale e societario per piccole e medie imprese della provincia o del centro/ sud Italia.

Molti studi legali, però, sono o si presentano come "tuttologi", vuoi nelle tre branche; civile, penale, amministrativo, vuoi, se hanno scelto di praticare solo una delle tre, quale tuttologi di tutte le sotto-articolazioni di ognuna delle tre suddivisioni di cui sopra.

In realtà uno studio legale, anche grande, ha sempre una o più (sotto) materie o un cliente - o gruppo di clienti - da cui ricava la maggioranza del suo fatturato, ma la scarsa propensione degli avvocati al cosiddetto "controllo di gestione"², fa sì che, nel complesso, la maggior parte degli avvocati non abbia le idee per nulla chiare su quale è o vorrebbe essere il suo "core business" e di conseguenza su quale è il segmento di "servizio legale" che offre sul mercato.

Esaminata la propria attività professionale con obiettività e con il supporto dei numeri e delle percentuali che emergono dall'attività di controllo di gestione³, valutate con altrettante obiettività le proprie capacità ed aspirazioni - e, come poi vedremo oltre, preso atto del nostro "posizionamento" - e definendo così di conseguenza quale è lo specifico "prodotto" che possiamo offrire sul mercato, dobbiamo porci questa ulteriore domanda:

2. Chi sono e dove sono i soggetti (clienti) che si giovano o potrebbero iniziare a giovare della nostra professionalità nei termini in cui l'abbiamo sin qui tratteggiata?

La cosiddetta "segmentazione del mercato"⁴ è un'attività che gli avvocati non hanno l'abitudine di fare, né come singoli, né, tantomeno, nelle loro componenti rappresentative.

Di fatto tuttavia ciascun studio legale, "compete" su un particolare segmento di mercato determinato: sia sotto il profilo geografico dal luogo di svolgimento della professione (anche se con internet e processo telematico questo ragionamento è in parte superato), sia sotto il profilo del servizio erogato, sia dalle concrete necessità di assistenza che il

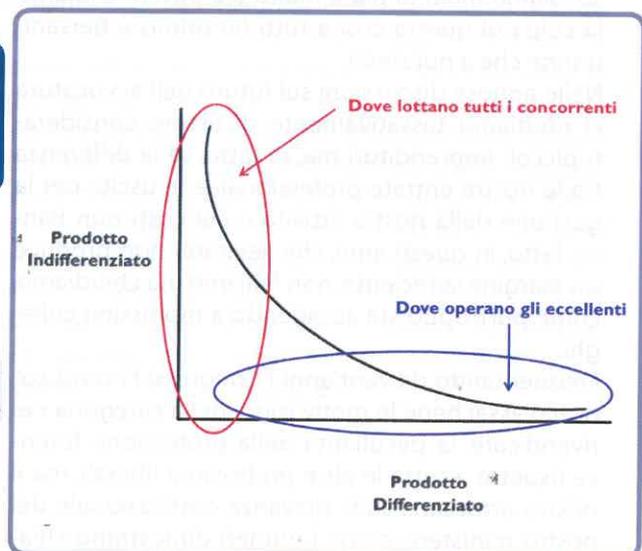
cliente esprime etc.

La pretesa degli studi legali (che viene clamorosamente confermata dall'esame dei - pochi - siti internet dei colleghi, che hanno il terribile difetto di essere tutti uguali) di coprire, sempre, qualunque esigenza, proveniente da qualunque disparato potenziale cliente, è indice di una grave disattenzione, da parte della nostra categoria, verso le prospettive del marketing.

Vorrei a questo proposito brevemente accennare che, in base alla "Teoria della lunga coda"⁵, elaborata esaminando il modello di business di Amazon, è stato constatato che è più redditizia la vendita di pochi prodotti (nel nostro caso servizi) a n..... nicchie di mercato (segmenti piccoli e differenziati di mercato) che la vendita di un prodotto indifferenziato, quale quello che appare offerto dai colleghi, a una massa indifferenziata di soggetti.

La spiegazione è assai semplice, se un cliente ha un bisogno specifico, logicamente propenderà a rivolgersi a un erogatore di servizi legali che abbia le caratteristiche, conoscenza e know how, specifiche (in questo senso possiamo dire con le analisi di marketing svolte in altri comparti del mercato che il cliente di oggi è innanzitutto informato e in secondo luogo infedele nel senso che non "compra" servizi sempre dallo stesso soggetto anche se è stato soddisfatto delle precedenti prestazioni ma va a cercare il migliore erogatore di quello specifico servizio in cui in un dato momento ha necessità). Proprio quella capacità, esperienza, professionalità specifica che ciascuno di noi può offrire rappresenta il "valore" di ciascun professionista e la chiave del successo sta di conseguenza nel fatto che i clienti percepiscano e comprendano il nostro "valore".

Il grafico qui riportato illustra bene la questione.



È dunque fondamentale che pur continuandosi a tutelare la categoria nella sua interezza l'avvocatura e i singoli colleghi prendano coscienza della necessità di favorire a individuazione del segmento di mercato di ciascuna offerta di servizi.

3. Quale prezzo i nostri potenziali clienti sono disponibili a pagare per la offerta di servizi che siamo in grado di offrire?

Una volta individuato il segmento di mercato per cui stiamo lavorando o a cui aspiriamo di poter offrire i nostri servizi legali, dovremo, necessariamente, dare uno sguardo alla concorrenza, quindi agli altri avvocati o studi, perché in definitiva siamo colleghi ma anche concorrenti, che offrono analoghi servizi, per capire come "batterli", il che non vuole necessariamente dire ingaggiare con loro una guerra di prezzi, come purtroppo è accaduto sino ad ora.

Il tema del nostro prezzo, o tariffa che dir si voglia, è un tema delicato.

Noi siamo cresciuti con la tariffa obbligatoria e quindi non ci siamo mai posti il problema di quanto valga realmente, sul mercato la nostra personale prestazione professionale secondo la legge della domanda e dell'offerta, la quale, che ci piaccia o meno, è quella che regola il mercato dei prezzi. In generale non ci siamo neanche mai posti il problema del rapporto tariffe professionali/costi di studio, perché quando le nostre tariffe erano imposte non avevamo praticamente spazi di manovra.

C'è anche da dire che la categoria degli avvocati non è né preparata né abituata a monitorare gli elementi finanziari della propria attività. Mi risulta infatti che molti colleghi

abbiano, quantomeno in passato, emesso i proforma di parcella quando la cassa era vuota, senza minimamente preoccuparsi del "cash flow" dello studio.

Se aggiungiamo che molti clienti hanno la pessima abitudine di considerarci la loro banca a tasso zero, pagandoci se e quando possono/vogliono, il problema finanziario negli studi legali sta diventando davvero critico.

Se le tariffe delle nostre prestazioni, come abbiamo imparato sin dall'esame di economia politica, si determinano nel momento dell'incontro della domanda e dell'offerta, due sono le cose che dobbiamo esaminare per capire il nostro "prezzo":

- la prima è quale è la "domanda" dei servizi legali che possiamo offrire
- la seconda è chi sono i nostri concorrenti, come lavorano e che prezzo praticano

Con queste due informazioni possiamo determinare un prezzo competitivo e ragionevole - e pertanto accettabile dal nostro potenziale cliente - (ma attenzione non inferiore a ciò che il cliente sarebbe disposto a darci).

La tariffa oraria, il compenso forfettario, i parametri o altri accordi ci permettono, se solo ci soffermiamo a fare qualche ragionamento/conto, di individuare, una volta per tutte o per ciascun cliente o per ciascun incarico, quale è la modalità di calcolo del nostro prezzo più confacente per noi e più gradita al cliente.

Va da sé che per la teoria della lunga coda di cui sopra, **tanto più la nostra offerta di servizi sarà indifferenziata e di basso livello professionale e quindi con maggiore presenza di concorrenti, tanto più il nostro prezzo dovrà restare basso o scendere**, al contrario tanto più noi offriamo prestazioni di nicchia ad alta specializzazione e

professionalità, e quindi di maggiore "valore", tanti meno saranno i nostri concorrenti e tanto più sarà percepibile il nostro valore e quindi potrà essere alto il prezzo che il cliente è disposto a pagarci. Voglio fare un esempio volutamente provocatorio ma chiaro: se vogliamo acquistare una qualunque passata di pomodoro, andiamo al supermercato e compriamo quella in offerta, magari con la formula tre per due, ma se vogliamo un sugo di pomodoro fresco, fatto a mano, con ingredienti bio, provenienti magari da una particolare zona geografica, allora ci rivolgiamo ad una gastronomia specializzata e non ci poniamo, di conseguenza, un problema di prezzo. Ciò che non facciamo di sicuro è comprare la passata industriale nella drogheria sotto casa al prezzo di quella artigianale.

Questo ci conferma che, anche per i servizi legali il mercato si sta polarizzando tra prodotti di massa (pagati a basso prezzo perché percepiti di scarso valore) e servizi "boutique" ad alto prezzo perché percepiti di grande valore, come già accaduto nel commercio, nel turismo, nel mercato immobiliare e perfino nell'industria.

Stabilito chi siamo e cosa possiamo offrire sul mercato, quali sono i bisogni del nostro segmento di mercato di riferimento, cosa fanno i nostri "concorrenti" e a che prezzo possiamo offrire il nostro servizio ci resta una questione che non esito a definire enorme:

4. Come comunichiamo ai nostri potenziali clienti la nostra specifica professionalità e le nostre tariffe

Il resto del mondo è on line e noi facciamo finta di non vedere.

On line compriamo viaggi, alberghi, scarpe libri, biglietti per



concerti e musei, cerchiamo compagni di vita o di una notte, e passaggi in auto, andiamo a vedere le ultime notizie e a cercare informazioni sulle cose e persone più disparate, ma come avvocati (meno come avvocatura) siamo quasi assenti dalla rete.

Quanti studi hanno il sito internet?

Pochissimi.

Come comunicano on line quelli che su internet ci sono? Malissimo.

Eppure il cliente è on line che ci cerca, che compara la nostra professionalità, che cerca informazioni su chi siamo e cosa facciamo sia dentro che fuori del nostro studio.

Su questo tema moltissimo ci sarebbe da dire ma il discorso ci porterebbe fuori tema.

Con queste premesse e ribadendo che il tema delle società tra professionisti e delle loro caratteristiche **non può che essere esaminato dopo aver risposto alle 4 questioni poste, suggerisco:**

5. Proposte operative per il Congresso

Di portare al Congresso una mozione che impegni CNF, Cassa e Oua a incaricare esperti di marketing di effettuare, anche servendosi dei numerosi dati sulle nostre attività raccolti dalla Cassa

ma anche dalla Agenzia delle Entrate attraverso i nostri studi di settore – sempre che siamo compilati con la dovuta veridicità – una dettagliata analisi di mercato sulla intera categoria e sui – nuovi bisogni di giustizia-emergenti, si da poter iniziare a progettare un futuro per i singoli e la categoria sulla base di dati concreti ed oggettivi.

La mia sensazione è infatti che le società tra professionisti resteranno un bell'esercizio accademico se non saranno finalizzate a rendere più "appetibile" per i nostri clienti o potenziali clienti l'offerta di servizi che faremo in forma societaria. ■

¹ Il marketing, che è un ramo dell'economia che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione del mercato e degli utilizzatori con l'impresa, nel nostro caso dell'interazione dei potenziali clienti con i loro aspiranti avvocati.

² Attività che implica un controllo, periodico, del numero e della tipologia di incarichi e del relativo fatturato prodotto da ciascun cliente –se assistiamo pochi clienti con molte problematiche, come in genere avviene per le aziende- o da un gruppo di questioni omogenee, es recupero crediti locazioni, esecuzioni, diritto di famiglia etc, per compararlo con periodi precedenti, si da monitorare il trend della nostra attività e individuare la regioni delle variazioni, positive o negative che siano per poterle meglio controllare/sfruttare.

³ Uno strumento assai utile di controllo di gestione è lo studio di settore, se compilato con dati corretti e non con valutazioni spanno metriche, perché ci consente di vedere con esattezza e negli anni come quali e quante e di che tipo sono le questioni di cui ci occupiamo e quanto fatturato produciamo per ogni tipologia di attività svolta.

⁴ Segmentazione è l'insieme delle attività tese a determinare la suddivisione del mercato in gruppi di consumatori simili per il comportamento d'acquisto sul presupposto che se un singolo "prodotto" (nel nostro caso servizio) non può soddisfare tutti i potenziali consumatori/acquirenti , vi sono tuttavia gruppi di consumatori/acquirenti che condividono esigenze simili e che, di conseguenza, possono essere soddisfatti adeguatamente da uno stesso prodotto o servizio

⁵ Studiata da Cris Anderson ed esposta per la prima volta in un articolo della rivista Wired del 2004 intitolato appunto "The long tail"

⁶ Espressione inglese che letteralmente significa "flusso di cassa", elemento fondamentale ai fini del controllo gestionale interno e dell'analisi economico finanziaria dell'attività.