

Un report di Mopi ha monitorato risorse, budget e strumenti per promuovere l'immagine

Studi e comunicazione, il 78% dei legali si fa tutto in casa

Pagine a cura
di FEDERICO UNNIA

Cresce la voglia di comunicare delle law firm italiane: il 78% degli studi legali si è dotato di una funzione interna dedicata alla comunicazione, marketing e business development. Un dato in crescita rispetto al 62% della precedente indagine realizzata 3 anni fa. E quanto emerge da un'indagine promossa e realizzata da Mopi, l'associazione che riunisce i professionisti del marketing e della comunicazione che operano in 30 dei principali studi legali attivi in Italia. Scopo dell'indagine è di mappare e delineare le caratteristiche e le competenze dei professionisti che operano negli studi legali per promuovere l'immagine.

Il quadro d'insieme che emerge dallo studio è di un mondo dell'avvocatura che è sempre più orientato alla comunicazione. Otto studi su dieci si sono dotati di strutture interne che si occupano di comunicazione a 360°, nelle quali sono impiegate, nel 46% dei casi, da 1 a 3 addetti, nel 28% dei casi da 4-6 addetti, nel 18% da 7-10 risorse e solo nell'8% di più di 10 persone.

Queste realtà per il 95% del campione si occupano di comunicazione interna ed esterna, gestione degli eventi, adempimenti legati alle guide legali internazionali, presentazione e preparazione di documenti per gare.

Il 92% degli studi (era il 69% nella precedente indagine) gestisce i social media come strumento di informazione, brand reputation dello studio e new business. A conferma del ruolo crescente dei social il dato secondo cui il content marketing ricopre il 70% delle attività svolte. Sul versante business, per contro, solo il 29% degli studi coinvolge gli addetti del dipartimento comunicazione direttamente in riunioni con i clienti per pianificare iniziative o comunicazioni congiunte.

Interessante anche il dato relativo alla funzione cui riportano all'interno dell'organizzazione dello studio gli addetti alla comunicazione. Sempre più realtà delegano ad un socio la responsabilità delle attività marketing. Era il 30% nella precedente edizione dell'indagine, oggi è salito al 55%. Parimenti, è sceso dal 65% al 50% il numero degli studi dove questa

attività riferisce direttamente al managing partner della law firm. Questo può essere un dato preoccupante oppure la conferma che si preferisce alleggerire la filiera e specializzare risorse interne.

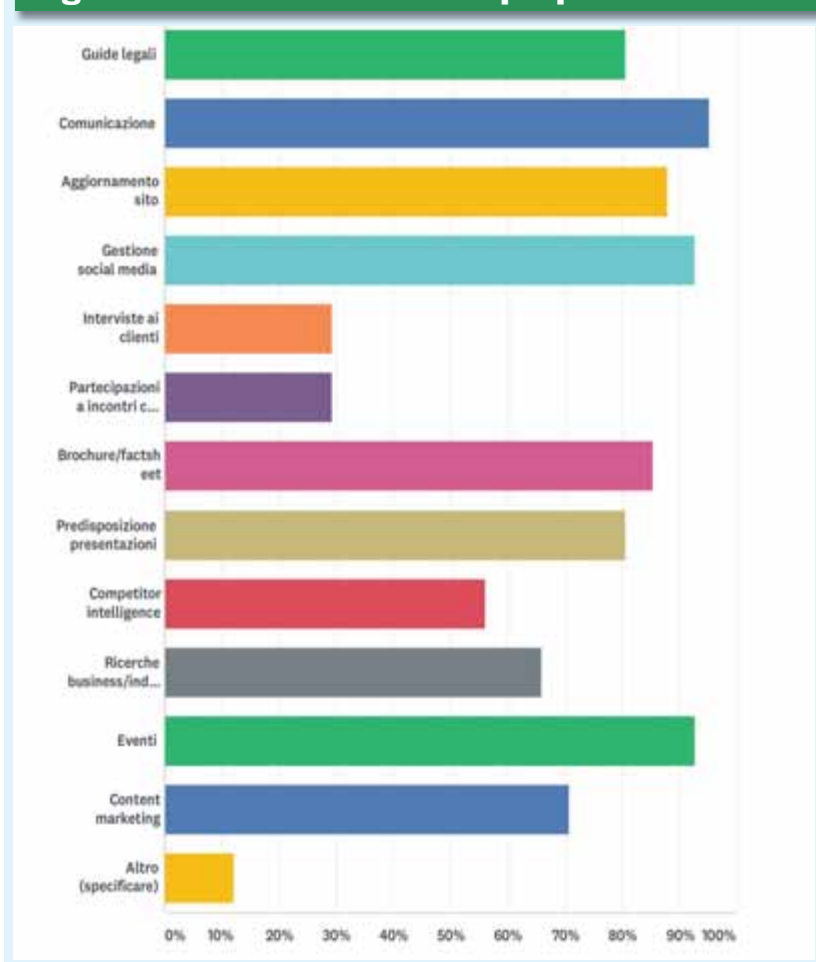
Nelle realtà internazionali, per contro, l'indagine Mopi evidenzia come sia diminuito dal 37% al 22,5% la percentuale dei dipartimenti interni di comunicazione che devono riportare direttamente alla funzione marketing internazionale. Un dato che conferma l'attenzione e il maggior focus di queste law firm sulla piazza italiana. «Sicuramente è un cambio molto positivo per la nostra attività», spiega **Valeria Cavallo**, Communication manager di **Giovanardi Pototschnig & Associati**. «Prima di tutto avere una figura (socio o counsel) di riferimento solo per la nostra attività conferma l'importanza strategica che il nostro ruolo sta avendo all'interno dello studio, ma soprattutto snellisce la trafila decisionale e accelera i tempi d'azione. Il managing partner è sicuramente ad oggi la figura più strategica all'interno degli Studi, ma proprio per il suo ruolo deve occuparsi di tutti gli aspetti e quindi la sua disponibilità per le singole aree di attività si riduce. Avere un riferimento preciso e dedicato alla nostra funzione permette di essere sempre operativi e pronti a rispondere alle esigenze e alle contingenze del mercato e dello Studio stesso».

Quanto al profilo professionale, il 28,9% si qualifica come responsabile comunicazione, 23% comunicazione e mktg e il 21% business development. Se questo inquadramento ha un senso negli studi internazionali o di media dimensioni, si assiste con interesse alla crescente presenza, negli studi di più piccole dimensioni, di profili quali segreteria o avvocati cui fa capo la responsabilità, e in molti casi anche l'implementazione, di flussi e attività di comunicazione. Oggi risulta presente nel 13% del campione.

L'indagine ha posto anche in rilievo che il 23% del personale che svolge queste funzioni negli studi ha alle spalle una carriera universitaria in giurisprudenza (era il 9% nel 2015) mentre quella in economia cresce dal 12 al 22%. Le persone che all'interno di uno studio si occupano di comunicazione vantano mediamente un'esperienza lavorativa maturata in altre realtà fuori dal contesto legale (banche, aziende, hr).

L'80% degli addetti lavora sulla base di un contratto a tempo indeterminato o con altre tipologie (stage, progetto) con il 63% che ha un ruolo impiegatizio, con solo il 24% quadro: solo

La gestione dei social media sempre più fondamentale



una manciata di professionisti sono dirigenti. I compensi restano sostanzialmente stabili rispetto alla precedente indagine (il 60% guadagna 40 mila euro, il 26% tra 50/70 mila euro e pochi oltre quota 80 mila). Non ancora molto diffusa la prassi della review annuale e i bonus: rispetto al 2015 si è passati dal 19 al 36% di addetti interni che non usufruisce di questo meccanismo di verifica della qualità del proprio lavoro. Il 33% degli addetti, inoltre, non riceve alcuna forma economica di bonus o incremento premiale di stipendio sulla base dei risultati raggiunti. Per i pochi fortunati, si registra un seppur lieve incremento, passato da mezza mensilità a 2/3 mensilità.

Intenso il lavoro svolto a supporto di presentazioni e gare cui lo studio partecipa. Mediamente si realizzano 10 offerte al mese, 20 presentazioni ma per il 70% manca totalmente un feedback sul progetto.

Ancora incerto, infine, il meccanismo attraverso il quale si

definisce il budget di comunicazione dello studio. Un buon equilibrio, secondo gli interpellati, sarebbe tra 1-3% del fatturato dello studio. Solo il 17% degli studi, in maggior parte trattasi di quelli di matrice internazionale, hanno al proprio interno un price manager, figura indispensabile per una corretta definizione dei costi e delle risorse da investire per la crescita dello studio.

«La survey conferma la significativa crescita di un settore in continua evoluzione, che segue le dinamiche della comunicazione digitale e che sta radicando sempre più il ruolo di professionisti riconosciuti nel marketing legale», spiega **Roberta De Matteo**, business development & communications country senior manager di **Orrick**. «Resta ancora la missione più difficile cioè convincere, anche nel contesto degli studi legali, che la collaborazione e il coordinamento tra dipartimento marketing e management sia fondamentale per raggiungere gli obiettivi in

termini economici, di business oltreché di reputazione».

Che fare per colmare alcuni deficit che si registrano nei professionisti? «Mopi da sempre ha tra gli obiettivi principali la diffusione delle competenze e conoscenze del marketing, comunicazione e Bd applicate al settore degli studi legali che offre tramite una costante formazione professionale verticale proponendo differenti tipologie di incontri. L'associazione collabora in partnership con alcune tra Università italiane, ordini degli avvocati e associazioni di categoria al fine di divulgare sia la consapevolezza di tali figure professionali che di arricchire i giovani avvocati del futuro. Sono maturi inoltre i tempi per istituire un percorso formativo strutturato, propedeutico e mirato con l'obiettivo di accrescere e diffondere la cultura della professione del marketing legale» chiosa De Matteo.

Infine, che ruolo possono svolgere le agenzie di consulenza in comunicazione che collabo-

Supplemento a cura
di **ROBERTO MILIACCA**
rmiliacca@class.it
e **GIANNI MACHEDA**
gmacheda@class.it

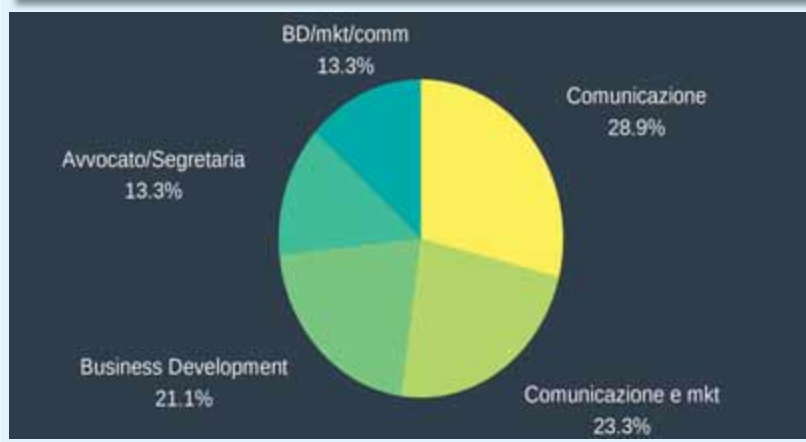
Il 92% degli studi si gestisce da solo i social media

rano sempre più fattivamente con piccoli e grandi studi? «Le strutture esterne di consulenza di cui si avvalgono alcuni Studi sono realtà ormai consolidate all'interno del mercato legale: fondamentalmente i top player in questo settore sono ormai gli stessi da anni.

Le attività più demandate a queste realtà, come l'attività di ufficio stampa ed eventi, porta agli studi spesso vantaggi in termini di contatti e nuove iniziative, ma quello che sarebbe fondamentale per loro è dotarsi o avvalersi di una figura che sia verticale allo studio legale. Infatti il mercato legale si conferma essere un mercato molto particolare, con regole e dettami non scritti a cui spesso le agenzie esterne di consulenza non sono abituati proprio perché il settore delle Pr è abituato a clienti diversi. Oltre al codice deontologico che limita molto la comunicazione degli studi legali, le figure in house possono essere il giusto riferimento per le strutture esterne per meglio targettizzare le loro campagne» conclude Cavallo.

Secondo **Gaia Francieri**,

Le qualifiche dei comunicatori interni agli studi



socia fondatrice di Mopi, «è indubbio che la comunicazione negli studi legali stia diventando sempre più importante a tutti i livelli e in tutta Italia. Gli associati a Mopi infatti stanno crescendo in maniera omogenea in tutte le regioni in Italia. La survey evidenzia come a fianco

di alcune figure con maggiore esperienza e che sono state pioniere nel marketing degli studi legali, molti professionisti presenti oggi sul mercato si sono appena affacciati a questa professione e forse non hanno la necessaria autorevolezza per far sentire la

propria opinione di fronte ai soci degli studi. L'associazione Mopi si propone di fare formazione proprio per ovviare a questo problema.

Tutti gli studi da noi monitorati stanno approcciando i social per essere visibili e rintracciabili dai propri clienti.

Non tutti però gestiscono i propri profili in maniera proattiva postando in maniera regolare aggiornamenti normativi, commenti o novità relative allo studio.

Il social network più utilizzato è sicuramente LinkedIn, ma vediamo anche l'utilizzo di Instagram e Facebook e non solo per profili personali degli avvocati ma anche come vetrina degli studi.

In questo contesto i consulenti esterni sono fondamentali in una fase di posizionamento dello studio e di analisi strategica. «Attività che necessitano di una visione obiettiva e professionale. Il confronto quotidiano con l'agenzia può inoltre stimolare la crescita delle figure che all'interno dello studio si occupano di marketing. Le realtà a cui ispirarsi sono sicuramente i grandi studi statunitensi ma anche realtà quali le big four e le grandi società di consulenza che in termini di business development e strategia di crescita possono insegnare moltissimo» conclude.

—© Riproduzione riservata—

LA VOCE DEI PROFESSIONISTI

Avvocati sempre più sensibili al mondo del marketing

«In un mondo in costante cambiamento caratterizzato dalla velocità di introduzione di nuovi modelli organizzativi e operativi, di nuovi mezzi e di nuove tecnologie, è centrale che tutta l'organizzazione sia in grado di reagire il più rapidamente possibile agli stimoli», dice **Marco Visaggio**, Business development & marketing manager di **Linklaters**. «Nelle grandi organizzazioni di persone, la capacità di plasmarci e al tempo stesso di compatarsi per raggiungere un obiettivo comune passa anche dall'efficacia dei canali di comunicazione che consentono di realizzare la strategia e di creare un posizionamento coerente della firm rispetto a tutti i pubblici di riferimento. E così che la comunicazione è intesa in Linklaters. Diventa un abilitatore nella creazione di una cultura aziendale e un tassello chiave che ci consente di raccontare ai nostri clienti, a chi ancora non lo è, agli studenti e alle comunità con cui ci relazioniamo in ambito non business la nostra storia, le nostre expertise e i nostri progetti».

In merito all'indagine Mopi non sembra aver dubbi: «Sempre più studi si dotano di strutture deputate alla gestione di marketing e comunicazione e questa è di sicuro una buona notizia. Ritengo tuttavia che la leadership di una funzione sia strettamente connessa alle professionalità impiegate. La sfida per chi ricopre ruoli di responsabilità in questi ambiti è quella di rendere tangibili alcune dinamiche immateriali che caratterizzano il mondo della comunicazione.

Nel mondo dei servizi professionali», spiega Visaggio, «non esiste una correlazione diretta tra investimenti in marketing e comunicazione e migliori performance. Ma siamo così sicuri che non ci siano altre variabili da monitorare?».

Altro aspetto che merita un approfondimento è quello relativo al budget di dipartimento. «Metà degli addetti

dichiara di non disporre di un budget in termini economici. Credo che la leadership della funzione venga indebolita da queste dinamiche. Non disporre di un budget presuppone l'assenza di una pianificazione strategica delle attività e questo non può che costringere il team ad agire in modo perlopiù reattivo agli stimoli interni e poco proattivo/propositivo. I «social» hanno modificato il modo in cui intendiamo la comunicazione creando dei nuovi codici che si differenziano dai modelli generalmente riconosciuti.

In Linklaters abbiamo recentemente lanciato la pagina italiana LinkedIn attraverso la quale comunichiamo con la business community intesa nel senso più ampio del termine. Il canale LinkedIn si aggiunge al già presente profilo Twitter utilizzato per dare visibilità alle nostre iniziative. In ogni caso i social network ci hanno spinto a portare la comunicazione a un livello più dinamico, innescando un vero e proprio dialogo con il pubblico. Il nostro team si occupa di «content marketing» ossia di creare e curare dei contenuti di valore orientati ad un pubblico specifico e di valutare l'efficacia delle campagne attraverso gli analytics. La sfida oggi è quella di saper combinare i mezzi tradizionali e quelli digitali. Questo non causerà la scomparsa del marketing tradizionale, ma favorirà un'integrazione di nuove strategie orientate alla costruzione di relazioni durature con i clienti» conclude.

Secondo **Marta Milani**, Marketing & communication manager di **LCA Studio Legale**, «il report evidenzia alcuni aspetti che potrebbero essere migliorati. Il coinvolgimento dei team marketing nelle attività di business development, quindi la possibilità di valorizzare e «sfruttare» le conoscenze e le competenze trasversali dei professionisti del marketing in ottica strategica e non solo operativa. Altro aspetto è la mancanza di un vero e proprio budget dedicato alle attività di marketing e comunicazione,

gestito in autonomia dal team, sulla base di indicazioni strategiche formulate congiuntamente alla propria funzione di riporto, sia essa il managing partner, il comitato esecutivo, un socio di riferimento o un apposito comitato di comunicazione. Il rischio è dunque quello di operare per task, attività e progetti fini a sé stessi, non coordinati, senza una visione d'insieme che ottimizzi i risultati e consenta il raggiungimento di obiettivi di lungo termine. In questo trend i consulenti esterni possono portare grande valore aggiunto nel momento in cui alcune specifiche competenze non sono presenti internamente oppure su determinati progetti di comunicazione di importanza strategica, come ad esempio il posizionamento sui motori di ricerca, l'ottimizzazione delle pagine web in chiave Seo, l'analisi della web reputation, etc. In più possono supportare o coadiuvare il dipartimento marketing nella sensibilizzazione dei professionisti a determinate logiche che regolano il mercato, il mondo della comunicazione e dei social network».

«Ognuno, a buon diritto, può avere della comunicazione una visione personale», commenta **Marta Panizza**, Business development manager di **Freshfields Bruckhaus Deringer**. «Io interpreto la comunicazione come il dovere sia di soddisfare quotidianamente un'esigenza interna (e direi crescente) di maggiore consapevolezza, sia di contribuire alla definizione di un'immagine esterna dello studio e della sua attività coerente ai valori dello studio e agli obiettivi di crescita e consolidamento che ci proponiamo. Immagino il testo di un'offerta, la submission a una directory, gli eventi da ideare e organizzare, un contributo da proporre a un media, una brochure di recruiting, sempre in modo funzionale alle audience che mi interessano, pensando alle domande alle quali si aspettano delle risposte. Ho visto crescere il numero degli studi interessati ai temi

del marketing, aumentare le persone addette, in molti casi ho visto come questi team hanno sviluppato il volume e il profilo delle proprie attività. Laddove questo è avvenuto, non esiste un problema leadership di ruolo. Dovessi indicare un dato che pare emergere e che a mio parere merita attenzione e correzione è quello che indica un aumento di risposte negative alla domanda sulla review annuale. Un peccato, perché se viene a mancare questo momento di confronto viene a mancare la bussola necessaria per comprendere che la strada intrapresa è quella giusta. Se penso al futuro della nostra attività Guardo alle società di consulenza manageriale che sviluppano contenuti mirati, sufficientemente approfonditi e spesso innovativi. Penso dunque a strategie di content marketing. Richiedono investimenti di risorse, di tempo ed energia dei professionisti e dei manager della comunicazione, ma la miscela delle competenze messe in campo è garanzia di risultati vincenti».

Infine per **Daniela Morante**, marketing & business development manager di **Dentons**, «le conclusioni del rapporto evidenziano bene quello che, anche dal mio punto di vista, rappresenta la principale sfida per i professionisti del marketing: farsi riconoscere come interlocutori qualificati in grado di aggiungere valore e di contribuire fattivamente al raggiungimento degli obiettivi economici dello studio. Siamo più prudenti sul versante social, cercando di fare delle scelte coerenti con la nostra identità e con la nostra «audience» di riferimento. Per tale motivo non siamo presenti su tutti i social media, ma solo su quelli professionali, dove cerchiamo di dosare bene la nostra presenza. In questo percorso le agenzie esterne ci aiutano ad avere uno sguardo obiettivo su noi stessi, ad essere realistici rispetto agli obiettivi di comunicazione, a trovare un mix di canali che sia adeguato rispetto ai messaggi che vogliamo trasmettere ai nostri interlocutori».