



# Le 5 REGOLE D'ORO del Marketing

di mario alberto catarozzo\*

**F**

are marketing non vuol dire semplicemente comunicare ne tantomeno comunicare con l'intento di far sapere che esistiamo. Marketing vuol dire fare comunicazione con strategia per raggiungere dei risultati.

Il marketing mira allo sviluppo del business, quindi per uno studio legale alla vendita di servizi. Questa, in buona sostanza, la sua funzione. Strategia e risultati sono dunque i due pilastri del marketing. La comunicazione

è il campo da gioco dove si svolge la partita. Per fare marketing bisogna avere innanzitutto chiarezza di cosa stiamo perseguendo e cosa si vuole ottenere. Bisogna poi avere ben chiara una strategia fatta di azioni, criteri di misurazione e momenti di verifica. È necessario infine conoscere gli strumenti per impostare un piano di marketing, per misurarne i risultati e per decidere quali azioni

intraprendere per essere efficaci, ma anche efficienti. Sparare nel mucchio serve a poco e soprattutto è spesso controproducente: quando non si vedono i risultati, infatti, facilmente si desiste dall'azione abbandonando tutto.

Non conoscere il marketing e improvvisarsi è come scendere in campo per una partita di calcio e non conoscere le regole del gioco. Eventuali risultati sarebbero solo frutto del caso. Tutto ciò che si può misurare si può migliorare, ma se non sappiamo cosa stiamo facendo e come misurarlo, non possiamo neppure migliorarlo.

Partiamo da qui dunque. Aggiungiamo un altro ingrediente a questo scenario: il settore legal. In questo mercato alcune regole sono quelle proprie del marketing in generale, mentre altre sono peculiari del comparto. Va considerato infatti che gli studi legali non vendono beni ma servizi,

quindi qualcosa di immateriale e spesso poco comprensibile e con poco appeal per il cliente, che si vede più "costretto" che "desideroso" di fruire della consulenza legale.

Vediamo adesso le cinque regole d'oro per impostare una strategia di marketing, indispensabili anche nel settore legale.

## 1. FARE CHIAREZZA

Partiamo dall'analisi del posizionamento sul mercato del vostro studio legale. Per questo ci viene incontro uno strumento che si chiama Analisi SWOT. La matrice che prende questo nome è attribuita ad Albert Humphrey, che la elaborò fra gli anni '60 e '70 in un progetto di ricerca condotto presso l'Università di Stanford. Questo strumento decisionale permette di rispondere alle domande cruciali per l'elaborazione di un piano di azione strategico:

- Chi siamo oggi?
- Dove siamo posizionati?
- Dove vogliamo andare?
- Come vogliamo arrivarci?

La matrice si compone di quattro aree che andranno indagate non solo partendo dal punto di vista percettivo dei diretti interessati (titolari di studio e collaboratori), ma anche dei clienti, che vanno necessariamente coinvolti in questo processo catartico di analisi del posizionamento dello studio sul mercato. Vediamo queste quattro aree.

**Punti di forza dello studio:** Quali sono le aree di eccellenza dello studio? Per i clienti quali sono i punti di forza dello studio e/o dei singoli professionisti? Lo studio offre servizi esclusivi o particolari che pochi o nessun altro offre? Quali? I professionisti hanno particolari professionalità o caratteristiche che li distinguono sul mercato? Quali? Di che tipo? In che termini li distinguono?

**Punti di debolezza dello studio:** Ci sono punti di debolezza che riteniamo abbia lo studio nel suo insieme o singoli professionisti e che lo indeboliscono rispetto ai concorrenti? Ci sono punti di debolezza che i clienti attribuiscono allo studio? Quali e come potrebbero essere migliorate in concreto?

**Opportunità per lo studio:** Ci sono cambiamenti in atto nel mercato che potrebbero essere sfruttati dallo studio per posizionarsi sul mercato? Ci sono nuove aree su cui lo studio potrebbe specializzarsi? Ci sono opportunità di business che i concorrenti non stanno cogliendo e che lo studio potrebbe sfruttare?

**Minacce per lo studio:** Ci sono cambiamenti in atto nel mercato che potrebbero rappresentare una minaccia per il business dello studio? Quali? Come si potrebbero affrontare in concreto? Ci sono nuove tecnologie che se non sfruttate potrebbero rappresentare un rischio in termini di

perdita di competitività sul mercato per lo studio?

In tutto questo i vostri clienti rappresentano una risorsa fondamentale per capire chi siete, dove siete e cosa potete fare per migliorare il vostro business. Uno dei più gravi errori è rimanere fermi sul proprio punto percettivo e pensare di poter vedere da lì le cose come stanno. Cambiate punto percettivo e fatevi aiutare dai vostri clienti e dai prospect, i futuri clienti.

Siete sicuri di conoscere l'opinione dei vostri clienti su di voi?

▶▶▶



Sapete cosa pensano del vostro servizio in termini di qualità, velocità, efficacia (risposta mirata alle richieste)?

Per migliorare il vostro servizio ed essere più competitivi, state procedendo sulla base di dati o di sensazioni?

Sapete quanto siano corrispondenti la visione che voi avete del vostro servizio e la percezione che ne hanno i vostri clienti? Sapete quali sono i criteri o i parametri con cui il vostro cliente valuta il vostro servizio? Coincidono con i vostri, oppure state utilizzando parametri diversi? Il cliente che va dall'avvocato possiamo ipotizzare, per generalizzare, che valuti il servizio in base al risultato ottenuto (se coincide o meno con l'aspettativa), con la velocità di reazione del professionista e della sua struttura, con il rapporto prezzo-risultato, con la sensazione di essersi sentito curato e assistito adeguatamente durante la relazione professionale. State curando tutto questo? Avete strategie tese al miglioramento di questi aspetti o siete solo concentrati sugli aspetti giuridici della professione legale?

## 2. DEFINIRE UNA STRATEGIA

Una volta fatta chiarezza sul punto di partenza e di arrivo della vostra azione di marketing, dovrete definire le azioni in concreto da mettere in atto. Se volete realizzare un dolce, dovete prima avere chiaro quale dolce e quali ingredienti richiede,

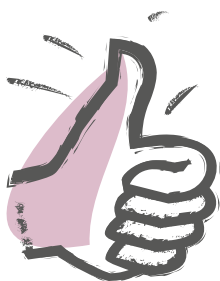


dopodiché dovete capire la sequenza delle azioni da compiere per unire gli ingredienti. Bene, nel marketing vale la stessa regola: la sequenza con cui compiremo le azioni ha un senso. Prima dunque vanno messe sul tavolo le azioni di cui si deve comporre la nostra strategia (programmazione) e poi si pianifica la sequenza (mettendole in ordine).

## 3. FISSARE LE PRIORITÀ DI AZIONE

Tutti vorremmo ottenere subito i risultati. Nel marketing, come nella

maggior parte delle cose della vita, il risultato non è immediato, ci vuole tempo. Tutto e subito non è una strategia e spesso conduce a delusioni e ad un affaticamento eccessivo. Se dovete correre la maratona di New York sarebbe consigliabile non fare uno sprint iniziale dove bruciare tutte le migliori energie per poi rimanerne senza. Molto meglio fissare delle priorità di azione e di risultati. Cosa voglio innanzitutto ottenere? Cosa conta più di cosa? Solo fissando priorità e una gerarchia di risultati potrete strategicamente definire una strategia di azione. Se l'obiettivo primario è arrivare fino in



**OPPORTUNITIES**

fondo alla maratona farete delle scelte; mentre se l'obiettivo è arrivare tra i primi, ne farete altre; se l'obiettivo è partecipare, ne farete altre ancora. Quali sono i vostri obiettivi prioritari nella strategia di marketing che volete attuare per il vostro studio? Cominciare a far parlare di voi? Posizionarvi in un determinato settore? Far emergere un professionista in particolare? Attirare nuovi clienti, ma di che tipo?

#### **4. FISSARE MOMENTI DI VERIFICA**

Come ogni buono stratega sa, a tavolino possiamo definire molte cose ma poi è solo sul campo che possiamo verificare la bontà delle nostre scelte. Gli errori di valutazione, la non conoscenza di alcune variabili, l'imprevisto, la fortuna e la sfortuna giocano la loro partita insieme a noi. La parola chiave in questi casi è flessibilità. Se vogliamo essere efficaci e raggiungere i risultati che ci siamo proposti dobbiamo essere flessibili. In concreto vuol dire fissare dei momenti di verifica dell'andamento del nostro piano di azione e, mantenendo fisso l'obiettivo posto, apportare le necessarie modifiche in corso d'opera. Rigidi sull'obiettivo e flessibili sulla strategia, questa una regola fondamentale. Molti invece, presi dalla fretta o dalla poca convinzione, cambiano facilmente obiettivo mantenendo la strategia di partenza, anche se risulta poco efficace.

## 5. ESSERE FLESSIBILI PER MIGLIORARE

Ogni cosa che vogliamo migliorare si deve poter misurare. Altrimenti procediamo a naso, a casaccio. Quando attuiamo il modello T.O.T.E. (Test Operation Test Exit) per capire cosa ha funzionato e cosa no, è necessario procedere sulla base di dati e non di sensazioni od opinioni e in modo chirurgico. Attenti a "buttar via l'acqua sporca col bambino dentro". Se non si ottengono i risultati sperati molti lasciano perdere, oppure stravolgono tutto quello che hanno fatto fino a quel momento. Ne ho viste tante di situazioni in cui studi legali delusi dai risultati ottenuti da precedenti consulenti mi chiedevano di stravolgere tutto abbandonando anche i risultati raggiunti o le azioni che erano state compiute correttamente. Non si butta nulla, si trasforma, si integra, si modifica in modo mirato e pratico per poter raggiungere il risultato in modo efficiente: minimo sforzo, massimo risultato.

In conclusione, se volete ottenere risultati concreti e tangibili con il legal marketing, ricordatevi che siete al comando del vostro studio come il capitano comanda la propria nave. Dovete avere conoscenze di nautica e saper leggere la carta nautica, oppure procuratevi consulenti che lo sappiano fare per voi; dovete avere ben chiaro prima di



partire dove volete andare e da dove partite, per poter così prendere tutte le decisioni conseguenti; dovete definire una rotta sulla mappa nautica con una strategia fatta di sequenze di scelte; dovete fissare momenti di verifica nei porti intermedi dove fermarvi per capire se dovete apportare cambiamenti in corso di navigazione. A questo punto, buon viaggio, procedendo con costanza, determinazione e flessibilità.

\*Formatore e Coach specializzato sul target professionisti dell'area legale  
[@MarAlbCat](#)