

Professione e Mercato 20 Gennaio 2021

L'avvocato 5.0 e le sfide del futuro

di Marco Greggio

◀ Stampa

In breve

Il cambiamento, unito alla velocità, alla verticalità e super-specializzazione, all'utilizzo delle nuove tecnologie e del marketing devono essere le parole d'ordine dell'avvocato moderno: "l'Avvocato 5.0"

Partiamo da un assunto, che mi auguro sia condiviso dai lettori: **l'avvocato è una professione molto importante.**

Già l'etimologia indica le caratteristiche nobili di codesta antica professione: *advocatus*, participio passato di *advocare*, "chiamare presso", nel latino imperiale "chiamare a propria difesa". **L'avvocato è quindi colui che difende.** E si difende chi ne ha bisogno: l'avvocato difende, aiuta, sostiene, normalmente a fronte di un corrispettivo, vivendo del proprio lavoro.

La professione di avvocato non sarà essenziale come quella dei medici e del personale sanitario, ma è comunque una professione importante perché è necessaria per garantire la difesa, e quindi la tutela, dei cittadini e delle aziende. Tale professione tuttavia tanto è importante, quanto oggi è bistrattata.

La figura dell'avvocato è spesso associata a quella dell'azzeccagarbugli. Il sentire collettivo identifica l'avvocato con un professionista che complica le cose semplici, che cerca il cavillo per "fregare". Ma non è così, anzi per lo più è proprio il contrario: l'avvocato aiuta i cittadini, gli imprenditori a districarsi nel coacervo di norme, riduce la complessità a semplicità (e *pluribus unum*, verrebbe da dire ricordando il motto nazionale degli Stati Uniti).

Spesso, inoltre, si cerca di fare a meno dell'avvocato, visto come "ultima spiaggia".

Tralasciando i casi in cui l'interessato cerca la risposta ai suoi problemi sul web, confidando nel potere quasi salvifico della rete (*il tema meriterebbe una dissertazione a parte*), è innegabile che la professione ha perduto, nel corso degli anni, la centralità e l'autorità che la connotava e che spesso si accompagnava ad un innato ed inveterato rispetto per la figura dell'avvocato.

Evidentemente molto è cambiato, soprattutto a partire dall'inizio del millennio. Sono finite le posizioni di rendita, comode e redditizie. Il tempo in cui bastava aprire uno Studio, apporre all'esterno un'insegna e raccogliere i frutti è definitivamente tramontato. L'economia non è più in espansione come un tempo (per usare un eufemismo) e a fronte di una torta che si riduce ci sono sempre più commensali pronti a mangiare e ad accapigliarsi finanche per le briciole.

In questo contesto, che potrebbe apparire desolante, l'avvocato si trova innanzi ad una sfida che deve (e può) vincere: **la professione non è tramontata, sta solo cambiando pelle.** E la sfida consiste proprio nel cambiare il modo di concepire e svolgere la professione, adeguandosi ai tempi. Non serve lamentarsi, non porta a nulla: è necessario capire la direzione del vento e così comprendere che è essenziale, e non più procrastinabile, cambiare.

Il cambiamento, unito alla velocità, alla verticalità e super-specializzazione, all'utilizzo delle nuove tecnologie e del marketing devono essere le parole d'ordine dell'avvocato moderno: "l'Avvocato 5.0" (mi piace chiamarlo così).

Dopo l'industria 4.0 c'è una nuova sfida alle porte, questa volta riferita al mondo dei servizi legali: quella dell'"avvocato 5.0". E in questo scritto cerco di offrire qualche spunto per vincerla.

Una notazione preliminare: per molti avvocati, in particolare per quelli che lavorano in grandi studi organizzati, quelli trattati in questo scritto probabilmente saranno argomenti già conosciuti o comunque sentiti: credo tuttavia che essi meritino in ogni caso di essere **rivisitati**. Perché in un contesto quale quello attuale, in cui serpeggia molto scoramento nella professione legale - per mancanza di certezze, di prospettive, di capacità attrattive dei giovani - penso che sia necessario dare qualche indicazione che mi auguro possa essere utile per qualcuno nelle proprie prossime scelte. Tuttavia non ci potrà mai essere nessuna indicazione utile se prima non si dà la corretta risposta alla domanda fondamentale che tutti dovremmo porci: *perché esercito la professione? Cosa ci motiva ad alzarci la mattina per andare al lavoro? Qual è il mio scopo?*

Lascio la risposta a ciascuno dei lettori. Cominciamo.

UN PO' DI NUMERI.

Nel 1921 Pietro Calamandrei scrisse un saggio dal titolo "Troppi avvocati!" dal quale si alzava forte la critica per il numero sempre maggiore di legali. È passato quasi un secolo, ma la situazione è (assai) peggiorata. Gli avvocati residenti in Italia nel 2019 risultavano **oltre 243.000** (secondo gli archivi informatici della Cassa Forense). In media quattro avvocati ogni mille abitanti, che posiziona il nostro Paese al terzo posto in Europa nel rapporto avvocati/abitanti, dietro il Liechtenstein (6 legali ogni 1000 abitanti) e la Spagna (5 ogni 1000). In numeri assoluti, la Spagna è al primo posto della classifica per maggior numero di avvocati, più di 250.000, seguita dall'Italia. Per intenderci, nel 2015 erano iscritti nel Regno Unito poco più di 188.263 avvocati, in Germania 163.690; in Francia 60.223. Dal 2000 in poi, il numero degli iscritti agli Albi forensi è sempre cresciuto, sebbene con tassi d'incremento via via più contenuti negli anni, fino a risultare numericamente stazionaria negli ultimi anni (se nel 2000 la variazione degli iscritti rispetto all'anno precedente era stata pari all'8,7%, fra il 2017 e il 2018 l'incremento è stato pari allo 0,3%).

Tale tendenza, tuttavia, si accompagna a un fenomeno, parallelo ma opposto. Negli ultimi vent'anni le variazioni del reddito medio degli avvocati hanno cominciato a decrescere (specie intorno al 2010 e al 2014): il reddito medio dichiarato ai fini IRPEF per il 2017 risulta essere pari ad **euro 38.620**, in discesa rispetto al periodo precedente alla crisi (nel 2007 era di circa 51mila euro). Dal punto di vista del reddito medio annuo, il 28,1% si è collocato nella fascia compresa fra i 15mila e i 30 mila euro e il 26,8% nella fascia immediatamente inferiore (meno di 15mila euro). Comprensibilmente, il reddito cresce al crescere degli anni di esercizio: pertanto, quelli che guadagnano meno sono i più giovani (più di 50mila legali under 40 dichiarano meno di 10mila euro lordi annui). E più di 43mila avvocati "a basso reddito" nel 2015 sono stati messi in mora dalla Cassa Forense, rischiando la cancellazione dall'albo, in quanto non in regola con il versamento dei contributi previdenziali.

Come emerge dal rapporto del CENSIS (ottobre 2019), l'area prevalente di attività su cui si concentra la professione è data dall'**assistenza giudiziale** (il 63,0% del fatturato proviene da quest'attività), mentre la parte consulenziale (pareri, contratti, ecc.) copre circa il 30%. L'ambito di mercato cui si rivolge la professione resta quello locale (71,4%), seguito da quello regionale (14,0%) e da quello nazionale (12,0%); marginale resta la quota di fatturato che proviene dall'estero. La distribuzione per tipologia di clientela del fatturato evidenzia una quota vicina alla metà per le persone fisiche (48,4%) e poco meno di un quarto per le piccole e media imprese (24,0%). Le altre tipologie di clientela prese in esame – enti e aziende pubbliche, grandi imprese, altre persone giuridiche come associazioni, sindacati, ecc. – restano inferiori al 10% in termini di fatturato.

Tali dati riflettono da un lato, un fenomeno di **saturazione** della dinamica quantitativa dell'accesso alla professione e, dall'altro, **l'indebolimento delle opportunità di crescita economica** che in generale riguardano la professione. Ciò anche considerando che il fatturato degli avvocati in Italia resta prevalentemente legato all'attività giudiziale, che è in decrescita (il numero di procedimenti civili pendenti nel 2003 era di 743.240, ridotto a 487.616 nel 2019, come si ricava dai dati del Ministero della Giustizia). E v'è invero una "spia" di allarme circa lo stato della professione: negli ultimi dieci anni le immatricolazioni ai corsi universitari di giurisprudenza sono crollate: da 29mila a 18mila, con un saldo negativo del 38 per cento. Sempre meno giovani, quindi, studiano giurisprudenza e vogliono fare l'avvocato.

Questi, ahimè, i numeri della professione oggi in Italia: un quadro, invero, poco confortante.

IL SERVIZIO-COMMODITY.

A tali numeri si accompagna una constatazione. Nel sentire comune la professione di avvocato, una volta vista come capace di garantire prestigio e stabilità economica, se non vera e propria ricchezza, soprattutto negli ultimi anni è considerata alla stregua di una **commodity: interscambiabile e con poco valore aggiunto**; un servizio che il cliente può acquistare da qualunque professionista che abbia il "titolo".

Al servizio-*commodity* si accompagna un altro fenomeno (ovviamente negativo): il cliente, che usualmente non ha le competenze tecniche per capire chi ne sa di più e chi ne sa di meno, va dove spende meno e questo determina una - inevitabile - "guerra fra poveri", una corsa ad abbassare i prezzi per accaparrarsi i clienti. È la (tristemente nota) **price competition**, laddove a parità di servizi offerti "vince" che offre il proprio servizio al prezzo più basso.

Ma è una vittoria di Pirro; **la guerra dei prezzi è a somma zero: nessuno vince**. Non dobbiamo combattere questa battaglia, non ne usciremo vincenti. La *price competition* si svolge nell'"oceano rosso" della competizione spietata, in cui i competitors sono moltissimi ed i margini della prestazione assai risicati.

Dobbiamo evitare di immergerci in questo oceano rosso, cercando – viceversa – di trovare il nostro "oceano blu", ricco di opportunità e con poca concorrenza, dove per vincere bisogna innovarsi e espandere il proprio mercato. La svolta non è nell'idea geniale che sbaraglierà la concorrenza, ma è dare un valore innovativo a qualcosa che già esiste, interpretandolo in forma diversa. Si tratta di creare innovazione di valore: cambiare l'approccio mentale e superare così i confini tradizionali della professione per esplorare nuovi territori.

Può sembrare difficilissimo abbandonare le logiche tradizionali e studiare nuove strategie, ma oggi giorno è necessario. Le battaglie da combattere per affermarci nella nostra professione non riguardano il prezzo delle prestazioni, ma sono altre.

Nel prossimo appuntamento

LA CREAZIONE DI VALORE PER IL CLIENTE. - LA TRAPPOLA DEL "TUTTO DOVUTO"

Il Sole 24 ORE aderisce a  The Trust Project

P.I. 00777910159 | © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

Professione e Mercato 21 Gennaio 2021

L'avvocato 5.0 e le sfide del futuro, la creazione di valore per il cliente

di Marco Greggio

◀ Stampa

In breve

Nel primo appuntamento di questo Focus osserviamo come il cambiamento, unito alla velocità, alla verticalità e super-specializzazione, oltre all'utilizzo delle nuove tecnologie e del marketing devono essere le parole d'ordine dell'avvocato moderno

LA CREAZIONE DI VALORE PER IL CLIENTE

Per il processo decisionale del cliente l'elemento fondamentale non deve essere il prezzo, bensì la **creazione di valore**. Principio che, declinato nel mondo legale (e semplificando), significa sostanzialmente **fare guadagnare soldi al cliente** oppure, visto dall'altro lato della medaglia, **farglieli risparmiare**.

Per l'imprenditore *valore* è tutto quello che va ad aumentare direttamente (aumenta il fatturato) o indirettamente (riduce i costi) il suo business. Una causa passiva vinta crea valore (perché evita, per esempio, un pagamento); parimenti crea valore per il cliente una causa attiva vinta, con recupero effettivo del credito.

Ma a ben vedere la creazione di valore invero è un principio che nella professione legale può avere **varie declinazioni**: creare opportunità di *business* per il cliente, connetterlo ad una nuova rete relazionale, suggerirgli soluzioni innovative o anche un'opportunità di acquisizione di una società target interessante, evitargli disastri (spesso annunciati), analizzare criticamente le sue scelte etc.-

Più specificamente, per l'Avvocato 5.0 l'aumento *indiretto* del business può essere ottenuto attraverso *due leve*: la riduzione dei costi e il miglioramento della liquidità (che non necessariamente avviene attraverso la riduzione dei costi o l'aumento del fatturato). *Cash is king*.

Se il servizio dell'avvocato è portatore di valore **si esce dalla logica della *price competition***. Quando abbiamo un dolore che ci preoccupa molto, cerchiamo il migliore medico specialista e non pensiamo a quello che andremo a spendere: l'importante è guarire, il più velocemente possibile. Lo stesso è per il servizio offerto dell'avvocato: se riusciamo a creare valore per l'imprenditore, difficilmente non vorrà gratificarci e pagarci il dovuto.

LA TRAPPOLA DEL "TUTTO DOVUTO"

Sovente noi professionisti troviamo difficoltà nel far percepire al cliente il valore della nostra prestazione. **Non è merce che si vede e tocca, ma è tempo immateriale**, ore (della nostra vita) passata a studiare, pensare, scrivere, parlare. Prestazioni immateriali, che non di meno hanno un valore.

Al cliente l'avvocato vende, in fondo, il proprio tempo. Attenzione. È un tempo relativo, parametrato al valore aggiunto che il professionista riesce a creare in favore del cliente con la propria prestazione: può essere che la soluzione migliore per il cliente venga trovata impiegando un'ora di lavoro, ma dietro quell'ora ci sono moltissimi anni di studio, sacrifici, esperienza. Se un professionista impiega 60 minuti a fare qualcosa è perché ha impiegato 10 anni per imparare a farla in 60 minuti. Vanno pagati gli anni, non i minuti. L'esperienza va valorizzata.

Quanto vale tutto ciò? Vale, appunto, in relazione al valore creato per i clienti con la nostra professionalità.

Per altro verso, se non riusciamo a **far percepire ai clienti il valore del nostro tempo**, il rischio è che diventi "*tutto dovuto*": concetto – invero molto fastidioso – associato alla problematicità nel farsi pagare (ovvero adeguatamente pagare) per l'opera svolta e il tempo dedicato: telefonate a tutte le ore (e sempre più spesso al cellulare); e-mail a raffica; messaggi (sempre più con WhatsApp) se non rispondiamo in *real time* alle e-mail e alle chiamate. Un circolo vizioso da cui diventa difficile uscire.

Spesso, dobbiamo confessarlo, è colpa nostra: perché i nostri contratti per le prestazioni di servizi sono lacunosi; perché siamo educati e gentili per formazione e non abbiamo spesso la giusta dose di perentorietà o, se si vuole di "pelo sullo stomaco" (che in realtà dovrebbe essere un carattere fondamentale per gestire uno Studio) per far valere i nostri diritti nei confronti dei clienti. Dobbiamo imparare a farci rispettare e a fare valere i nostri diritti (per lo più di credito).

Se decidiamo di lavorare gratis deve essere una nostra libera scelta, non imposta dal cliente. Possiamo lavorare senza compenso per solidarietà, per beneficenza e per aiutare chi riteniamo più deboli ovvero chi riteniamo meritevole; possiamo dedicare il nostro tempo per chi vogliamo; non servono ringraziamenti e non cerchiamo nulla in cambio. Ma il non farsi pagare non può essere correlato alle scelte altrui o alla nostra incapacità di esigere il dovuto.

Certo, può capitare di incorrere in circostanze accidentali: fallimenti di società clienti (e nostre debitrice), rinuncia di parte del nostro credito, contestazioni, sconti (anche "pesanti"). Ma queste sono (o, meglio, dovrebbero essere) le eccezioni, non la regola.

La regola è (o, meglio, dovrebbe essere) la necessità di **norme contrattuali chiare e specifiche**, che disciplinano senza possibilità di fraintendimenti il rapporto con il cliente: un incarico scritto e sottoscritto, che ci ponga al riparo dalla zona grigia del "non detto" e, quindi, da evenienze facilmente contestabili.

Oltre alle norme, tuttavia, serve anche la perseveranza e la determinazione di farle rispettare. Altrimenti sarebbe come possedere una bella carrozza, trainata da splendidi cavalli, ma senza un cocchiere che li guidi.

LO STUDIO-IMPRESA.

Il nostro ordinamento professionale vieta l'attività di impresa. È un caposaldo del Codice Deontologico che ci è stato insegnato fin dagli anni del praticantato e che dobbiamo rispettare.

C'è, tuttavia, una verità, spesso inconfessabile: per essere al passo con i tempi e sintonizzati con le esigenze dei nostri clienti-impresari, per gestire uno Studio moderno e all'avanguardia, per far crescere il fatturato, dobbiamo pensare e agire come *impresari*.

Non intendo che l'avvocato deve fare impresa, ma che **deve gestire il proprio Studio al pari di un'impresa**. Chi gestisce uno Studio legale con vari collaboratori deve forzatamente pensare ed agire se lo *Studio* fosse un'*impresa*. E tale regola è direttamente proporzionale con il numero di professionisti che collaborano con lo Studio e il fatturato generato: più è grande, più va gestito al pari di un'impresa adeguatamente organizzata.

Così l'avvocato che compete sul mercato legale con il proprio Studio deve gestirlo e ragionare come se fosse un impresario.

Se si eroga un servizio al mercato, esso deve avere valore per il mercato stesso.

L'**avvocato** deve, quindi, alla pari di un impresario **sapere**:

- **organizzare lo studio;**
- **controllare finanziariamente ed economicamente l'attività;**
- **comunicare al mercato.**

Si noti: ciò non vuol dire che la prestazione resa al cliente non debba necessariamente essere qualitativamente eccellente. Quanto sopra evidenziato non sostituisce il principio essenziale per svolgere la professione (anzi, tutte le professioni): l'opera va svolta con **competenza e assoluta professionalità**, dedicando parte del proprio tempo quotidiano allo studio e alla specializzazione. Ma questi, a ben vedere, sono caratteristiche che si danno per assunte e non differenziali: **presupposti non sufficienti** per l'Avvocato 5.0.

Nell'appuntamento conclusivo di domani parleremo di:

"cultura" del dato , brand positioning e comunicazione efficace

Professione e Mercato 22 Gennaio 2021

L'avvocato 5.0 e le sfide del futuro, brand positioning e comunicazione efficace

di Marco Greggio*

In breve

Con il contributo odierno concludiamo l'appuntamento dedicato alle sfide future dell'avvocato moderno: gestione organizzativa dello Studio-impresa, "cultura" del dato, brand positioning e comunicazione efficace

L'ORGANIZZAZIONE

L'avvocato contemporaneo che vuole fare crescere il proprio Studio, professionalmente ed economicamente, deve dedicare parte del proprio tempo, oltre che all'apprendimento, alla ricerca dei clienti e all'attività operativa, anche ad *organizzare e gestire* lo studio stesso.

Per fare ciò è necessario **uno apprendimento continuo anche in materie trasversali** e non legate direttamente alla professione legale: serve uno studio incessante, per affinare al massimo sia le competenze tecniche sul nostro core business, sia per le competenze più generaliste su altre tematiche che sono importanti per il nostro Studio-impresa. Per organizzare e gestire lo Studio al pari di un'impresa servono competenze di economia aziendale, finanza, controllo di gestione, marketing (ma anche psicologia, p.n.l., leadership, public speaking etc.). Materie che perlopiù non si studiano nel corso di laurea in giurisprudenza. Come visto, il tempo dell'avvocato ha un valore. Diventa quindi fondamentale organizzare lo Studio in modo tale che sia "governato" dai dati: senza dati diventa difficile capire qual è la redditività dell'attività legale, quanto si sta guadagnando all'ora, se quell'ora di guadagno su quel cliente copre o meno i costi fissi dello Studio in un'ora di funzionamento. Per un avvocato, al pari di un buon imprenditore, è quindi **necessaria l'attività di acquisizione ed elaborazione dei dati**, per capire se sta lavorando nella giusta direzione.

La soluzione è semplice: si parte da un buon *software* gestionale. *Software* che, se vogliamo gestire al meglio i dati, andrà implementato, onde renderlo il più possibile efficiente, ed affiancato da un CRM in cui far raccogliere quanti più dati possibili (e-mail, messaggi etc.), per profilare i clienti e capire come gestire al meglio l'operatività.

La "cultura" del dato e della sua misurazione necessariamente dovrà permeare l'attività dell'Avvocato 5.0, perchè possiamo migliorare soltanto ciò che misuriamo. Solo un cambiamento culturale a monte ci permette di capire, a valle, la valenza dei dati gestiti onde utilizzarli nel migliore dei modi.

LA COMUNICAZIONE

Studiare, organizzare, controllare: tutti termini fondamentali per il proficuo svolgimento della professione. Ma a queste ve n'è un altro parimenti fondamentale: sapere *comunicare* al mercato le proprie competenze.

L'avvocato deve imparare anche a comunicare ciò che fa. Perché la vendita del servizio legale affidata esclusivamente al *passaparola* (veicolo invero formidabile se il servizio è eccellente ed esclusivo) è un malato grave, che non basta per fare crescere il fatturato.

Oggi per vendere il servizio bisogna prima aver **creato una relazione con il potenziale cliente**, che deve sapere come pensa l'avvocato, come ragiona, qual è il suo modo di affrontare la professione, il suo modo di vedere le imprese e, più in generale, il mondo. Certo, prima di comunicare al cliente (anche potenziale) l'avvocato deve saper ascoltare, finanche colmando il gap linguistico con il proprio interlocutore: la capacità di ascolto e di *immedesimazione* sono tratti fondamentali dell'Avvocato 5.0.

Peraltro per creare e coltivare delle relazioni, oltre ai tradizionali metodi (la conoscenza personale, i convegni e gli eventi, gli articoli) oggi la *tecnologia* ce ne offre altri, altrettanto formidabili e potenzialmente dirompenti: tra tutti, l'utilizzo dei *social* e le *newsletter*.

Generalmente il cliente *prima* conosce e apprezza la *persona*-avvocato, poi si rivolge a lui: la **vendita del servizio è soltanto la conclusione di questo lungo processo, che inizia con il *marketing*.**

IL MARKETING

Il *marketing* è costituito da tutte le attività di *pre-vendita* che preparano il potenziale cliente all'acquisto del servizio. L'obiettivo del marketing è anzitutto quello di rendere lo studio legale, ovvero il singolo professionista, **un brand ben posizionato nella testa del potenziale cliente, in una posizione specifica e quanto più possibile predominante (c.d. *brand positioning*)**. E un brand è, come noto, una parola o una breve frase, un acronimo, un cognome (o più), che rende riconoscibile il servizio (o il prodotto), che in tal modo viene percepito da uno specifico gruppo di clienti (target) come differente dai concorrenti e come la miglior soluzione al loro problema; il brand è quindi una "promessa" di prestazioni e benefici che il servizio (o prodotto) **offre al potenziale cliente** e che i concorrenti non sono percepiti come in grado di offrire allo stesso livello; la *reason why*, la ragione per cui un cliente compra/paga.

In altri termini, l'obiettivo dell'attività di marketing per l'avvocato è che il suo **brand sia percepito come distinto dagli altri del settore in modo rilevante e che questo lo renda preferibile per il potenziale cliente**. E il *brand positioning* deve servire per:

- differenziare lo studio legale da quello dei concorrenti;
- definire esattamente il servizio che l'avvocato sta vendendo e la relativa promessa di valore.

Ciò è necessario perché **soltanto i brand si salvano dalla pressione sul prezzo**. Quando le cose vanno bene, mangiano tutti, ma quando le cose vanno male, solo i più forti, ovvero quelli che hanno una chiara posizione nella mente dei clienti, riescono sopravvivere. Questo perché quando i soldi sono pochi, quando c'è crisi si massimizzano le risorse (tempo e denaro), non si cercano avventure, si va sul sicuro: i clienti vogliono rischiare poco e i brand - appunto - rassicurano il cliente.

Si noti: **la battaglia di marketing avviene nella mente del potenziale cliente**. Per comprendere bene il concetto, si può ricorrere al c.d. "*modello delle montagne*": nella mente del potenziale cliente ci sono tante montagne, una per ogni categoria merceologica che lo interessa: birra, biscotti, smartphone, automobili, località di vacanza e così via. Declinato per i servizi legali, una montagna per ogni settore (penale, tributario, fallimentare, societario etc.) e, se si vuole essere più specifici, all'interno del settore una montagna per ogni *industry*: logistica, trasporti, industria, commercio etc.-

Fare brand positioning significa pertanto mettere la brand in cima alla montagna (della propria categoria di appartenenza) nella mente del potenziale cliente. Per fare ciò uno studio legale, ancor più se piccolo, deve focalizzarsi ed essere bravo – possibilmente il migliore – in un campo (il più possibile) specifico; deve diventare uno *specialista*. Va **quindi creato ovvero definito un proprio mercato**, ossia un proprio **segmento di clienti con un determinato bisogno**, – dove il *brand* dello Studio legale può occupare il primo gradino della scala mentale dei potenziali clienti e quindi essere il *brand leader* di quella specifica categoria di servizi offerti.

Per un ottimo *brand positioning* sarà quindi necessario:

- (i) **individuare il contesto e lo scenario competitivo**, chi sono i concorrenti (come agiscono e come comunicano);
- (ii) **trovare l'idea differenziante**, ovvero le caratteristiche distintive del servizio rispetto a quello dei *competitors*;
- (iii) **supportare e comunicare questa differenza**, in quanto l'attività di comunicazione dovrà essere totalmente coerente con il proprio *brand positioning*.

CONCLUSIONE

È chiaro che nel processo di profonda trasformazione che sta vivendo la professione il modello del "piccolo è bello" è entrato in crisi. Risulta davvero difficile concepire la professione come fondata sui micro o piccoli studi legali in un contesto dove per competere adeguatamente è necessario organizzarsi, essere preparati ed avere competenze specialistiche, dare risposte veloci ai clienti, essere dotati di software all'avanguardia e di banche dati complete (oltre che di CRM), promuovere attività di

Quindi, se non si è un cattedratico di fama o un super avvocato d'affari già affermato, per crescere professionalmente risulta necessario uscire da quei limiti dimensionali che spesso determinano problemi strutturali congeniti, una scarsità di competenze verticali e di risorse per la crescita. Come si sta assistendo in altri settori dell'economia, anche quello dei servizi legali dovrà necessariamente *consolidarsi*, con **l'aggregazione di molti micro e piccoli studi e la creazione di reti professionali** all'avanguardia. Sia per un risparmio di spesa, sia per un'offerta più competitiva e al passo con i tempi.

Il mondo va veloce e le sfide da vincere sono molte; basti pensare alle applicazioni nel campo legale che l'evoluzione tecnologica può offrirci: tra tutte, la **digitalizzazione, la blockchain, l'intelligenza artificiale e la capacità predittiva degli algoritmi**. Non credo che tale evoluzione porterà alla scomparsa degli avvocati, ma certamente porterà ad una profonda trasformazione della professione legale.

Oggi l'Avvocato 5.0 deve necessariamente interfacciarsi con un mercato in costante e rapida evoluzione, con potenziali clienti sempre più abituati a confrontare in rete i servizi offerti e la loro qualità; non può quindi prescindere dall'adottare *anche* strumenti tecnologici e linguaggi nuovi per comunicare ad un pubblico più evoluto, che ha da tempo acquisito l'abitudine e (in qualche modo, ritengo) anche il diritto di confrontarci con la concorrenza ancora prima di entrare in Studio.

Quindi non sprechiamo troppo tempo a lamentarci: essere dei *complainers* non aiuta a vincere le sfide del presente e tanto meno quelle del futuro. *Cambiamo*; smettiamola di compiangerci e utilizziamo il nostro tempo in modo più proficuo perché la gestione del tempo diventerà fondamentale nella nostra evoluzione e, soprattutto, prendiamo coraggio: dobbiamo essere noi a governare il nostro destino e non viceversa. Basta far dipendere il nostro destino da eventi esterni; la nostra professione dipende *soltanto* da noi.

Siamo a un bivio: o cambiamo e ci giochiamo la partita oppure entriamo a far parte della folta schiera dei nuovi poveri. A noi la scelta.

La sfida è impegnativa, ma può essere vinta. Non possiamo e non dobbiamo tirarci indietro.

È necessario un deciso mutamento, nella mentalità prima ancora che nell'operatività.

L'avvocato deve essere un interprete e, aggiungo, artefice del cambiamento, inteso non come *abbandono* (si lascia soltanto ciò che è inutile o controproducente) e sostituzione, bensì come *integrazione e valorizzazione*.