

■ Progetto “Evoluzione Avvocato” ■

Profili di marketing nel modello organizzativo dello Studio legale

di **Giovanna Raffaella Stumpo***

Come tutti sanno, *marketing* non vuol dire pubblicità; si tratta piuttosto di una scienza cui fare ricorso nell'attività lavorativa, per affrontare il mercato con cognizione di causa, mediante lo sviluppo di tecniche orientate al cliente e alla ricerca della sua soddisfazione. Non tutti sanno però che alcune norme tecniche Iso 9000 sui sistemi di gestione qualità possono costituire validi strumenti sia di organizzazione che di *marketing*; perché il *marketing* è un processo dell'organizzazione, o meglio uno dei diversi processi su cui si fonda lo sviluppo delle attività di qualsiasi realtà di *business*; e in quanto tale deve essere pensato, pianificato, attuato e monitorato, in altre parole “organizzato” nella logica sia di essere fruttifero e di garantire il conseguimento di risultati pianificati, sia di essere in sintonia con gli altri processi del sistema organizzativo-gestionale, di cui costituisce una componente importante. Di più, lo standard Iso 9000 pone l'accento sull'obiettivo qualità; e insegna a pianificare le attività avendo innanzitutto individuato esattamente chi sia il cliente *target* e previa presa in considerazione delle sue specifiche esigenze e aspettative; nella logica di arrivare, se non a superarle, almeno a soddisfarle pienamente.

Alcune norme tecniche Iso 9000 sui sistemi di gestione qualità sono validi strumenti di marketing

Perseguire la qualità

Tanto per il settore manifatturiero che per quello del terziario, «il fattore qualità risulta sempre più importante nella scelta dei consumatori e di conseguenza deve essere sempre più curato»¹. Ma cosa s'intende per “qualità” di un prodotto/ di un servizio/ di una prestazione d'opera intellettuale? Ogni operatore del mercato sicuramente la intende diversamente; così come è certamente vero che il concetto di qualità di chi realizza il prodotto/eroga un servizio o una prestazione (l'azienda/ lo Studio/ l'organizzazione) non sempre coincide con quello di chi lo riceve (il consumatore/ il cliente/ l'utente). Sul piano organizzativo tuttavia, una definizione coerente di qualità è rinvenibile nella norma tecnica Uni En Iso 9001:2000 («Sistemi di gestione qualità – Requisiti»), la quale rappresenta, per le organizzazioni di qualsiasi natura, dimensione e tipo, un possibile parametro di riferimento per improntare il *modus* delle attività operative e gestionali, definendo in modo scritto e documentato l'andamento dei processi organizzativi, i ruoli, le mansioni e le competenze di ogni risorsa funzionale, i metodi e i tempi di sviluppo del la-

* *Avvocato, pubblicista, esperta di organizzazione, qualità e marketing legale.*

¹ Così CHERUBINI, *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, 1990, 155.

voro, oltretutto di verifica e controllo delle attività di *business*. La filosofia ispiratrice di tale norma tecnica è infatti quella c.d. del *Total quality management* (i.e. Gestione fondata sulla qualità totale), secondo cui la qualità consiste nel «grado in cui un insieme di caratteristiche soddisfa i requisiti». «Qualità» significa quindi in primo luogo «qualità del lavoro», ossia del metodo seguito nella pianificazione, progettazione e nello sviluppo delle principali attività che occorre gestire, coordinare e controllare per l'efficiente attuazione dei processi produttivi.

Obiettivi e pianificazione

Tanto la scienza del *marketing* che le norme tecniche sui sistemi di gestione qualità insegnano l'importanza della pianificazione delle attività. Cosa s'intende con tale

espressione? Si tratta in un certo senso di un esame in chiave autocritica (c.d. «autovalutazione»), che è opportuno condurre prima di iniziare a muoversi operativamente e che richiede di «tracciare un percorso» orientato al conseguimento di obiettivi previamente individuati e che s'intende raggiungere con determinate attività, avendone preventivamente soppesato le effettive capacità di realizzazione/conseguimento. Più semplicemente, pianificare significa riflettere sul presente, per definire il «dove siamo» rispetto al «dove vogliamo arrivare», prima di decidere poi «come arrivarci»; rispondendo ad alcune domande primarie, utili a farci capire qual è il nostro «punto di partenza» ossia la nostra posizione attuale, i nostri punti di forza e di debolezza, prima di scegliere le successive azioni da intraprendere nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Lo sviluppo del *marketing*, così come del-

le attività di organizzazione, gestione e controllo si basano sul concetto di pianificazione. Nel loro concreto realizzarsi presuppongono infatti sempre l'attuazione di una preventiva attività di pianificazione strategica, cui fa necessariamente seguito la successiva predisposizione di un progetto/ di un programma di lavoro che definisca puntualmente il «piano delle attività» da sviluppare (c.d. pianificazione operativa), individuando:

- obiettivi da conseguire;
- azioni e tattiche utili e necessarie per il conseguimento degli obiettivi pianificati;
- risorse fisiche (interne/ esterne alla struttura) da scegliere e utilizzare nella realizzazione delle azioni per il conseguimento degli obiettivi voluti;
- tempo da dedicare alle azioni da intraprendere;

*Il marketing,
come le attività
di organizzazione,
gestione e controllo,
è basato sul concetto
di pianificazione*

- strumenti e dotazioni consoni alla realizzazione pratica della strategia scelta;
- *budget* per l'implementazione delle azioni programmate.

Focus sul cliente «target»

Realizzare un modello organizzativo efficiente significa definire correttamente il complesso di «responsabilità, struttura organizzativa, procedure, attività, capacità e risorse attraverso cui è possibile garantire che i processi che si traducono nella realizzazione di un prodotto o di un servizio soddisfino le esigenze e le aspettative del cliente»; invero tutte «le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative» (cfr. norme UNI sui sistemi qualità²).

² Norme Uni En Iso 9001:2000 (Sistemi di gestione qualità – Requisiti) e Uni En Iso 9000:2000 (Sistemi di gestione qualità – Fondamenti e terminologia).

Il concetto di cui sopra è importante, ed evidenzia un altro aspetto che accomuna standard ISO e scienza del *marketing* (i.e. il principio di centralità del cliente).

Darsi una o più mete e pianificare gli *step* necessari alla concreta realizzazione delle attività finalizzate al loro conseguimento è di primaria importanza sul piano organizzativo; del pari importante è tuttavia anche fare in modo che "l'organizzazione sia orientata al cliente".

Realizzare quella che per la scienza del *marketing* è l'esigenza di conoscere il cliente *target* significa fare in modo che, anche a livello organizzativo, egli rappresenti il punto di riferimento per la pianificazione strategica e operativa di tutti i processi produttivi e di sviluppo dell'offerta a lui diretta. Capacità che presuppone che l'organizzazione sia in grado di individuarlo esattamente, di comprendere in modo puntuale e corretto cosa cerca e cosa si aspetta, e quindi di:

- definire chiaramente per ciascuna diversa tipologia di cliente di riferimento e prima ancora di iniziare a lavorare, bisogni, esigenze e aspettative (c.d. requisiti del cliente *target*);
- adoperarsi affinché tali requisiti siano ben compresi da tutta la struttura ai vari e diversi livelli funzionali, e divengano requisiti stessi dell'organizzazione, da seguire e attuare nelle fasi di sviluppo del lavoro.

Controllare per migliorare

Insegnamento importante che deriva dalle norme tecniche Iso 9000 è quello del "miglioramento continuo" da perseguire nello sviluppo dei processi che fanno parte del modello organizzativo, come leva strategica utile ad aumentare in modo continuo e costante anche la *performance*

(i.e. la "prestazionalità") dell'intera organizzazione. Tendere a tale risultato significa fare in modo che tutte le fasi e attività correlate allo sviluppo del lavoro siano non solo pensate, organizzate e gestite in modo pianificato, ma anche "monitorate" nel loro andamento. In tal senso, il processo conseguente e complementare a quelli di pianificazione strategica e operativa consiste nell'*auditing* (i.e. attività di controllo e verifica) che è necessario realizzare "per chiudere il cerchio"; ossia per garantire l'adeguatezza delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi prefissati e alle aspettative del cliente *target*.

Alla base dell'*auditing* c'è infatti l'analisi dei dati, che l'organizzazione efficiente deve effettuare al fine di arrivare a gestire lo sviluppo del lavoro "con modalità controllate".

Perché solo attraverso il ricorso a specifici indicatori di riferimento (i.e. conto economico; livello della *performance* dell'organizzazione nel mercato di riferimento; percentuale di fidelizzazione dei clienti (c.d. *customer retention* e di acquisizione di nuovi clienti; percentuale degli incrementi di vendita/ di sviluppo di nuovi prodotti/servizi/attività; livello di qualità del prodotto/servizio offerto; tempo dedicato alla realizzazione delle attività; costi correlati all'attività produttiva/all'erogazione dei servizi; percentuale degli sprechi ecc.) che l'organizzazione è in condizione di arrivare alla rilevazione della misura tangibile della *performance*, ossia di ottenere dati oggettivi utili per la valutazione e interpretazione dei risultati correnti, per la verifica dell'efficacia della strategia pianificata e soprattutto della correttezza delle azioni intraprese; attività, tutte queste, propedeutiche anche alla successiva scelta, che si impone a fronte delle criticità rilevate e riscontrate, di adozione delle necessarie misure correttive e di miglioramento; da individuare anch'esse in un apposito piano di sviluppo.

Fondamentale è conoscere il cliente "target", che rappresenta il vero punto di riferimento

Ricerca il “feedback”

Il definire, anche con apposite procedure organizzative e ai vari e diversi livelli funzionali, criteri e metodi per raccogliere informazioni utili all'individuazione dei requisiti del cliente è un aspetto primario per orientare scientemente l'offerta a lui diretta, e arrivare quindi a soddisfarlo pienamente. Per fare ciò non basta tuttavia interrogarsi sul cliente *target* in fase antecedente alla realizzazione del bene/alla erogazione della prestazione a lui diretta, ma occorre anche “lavorare durante” (ossia nel mentre della relazione instaurata), al fine di poter instaurare con il cliente idonei canali di comunicazioni “bi-direzionali”, volti a ottenere il c.d. *feedback*, ossia le “informazioni di ritorno”, utili per sapere se si è lavorato “in linea con le sue esigenze e aspettative”, e ad assicurarsi “evidenze oggettive” del fatto di essere riusciti ad averlo pienamente soddisfatto. Come già la scienza del *marketing*, anche lo standard Iso insegna infatti che è solo dall'analisi della c.d. *voice of customer* (i.e. voce del cliente), che scaturisce la capacità dell'organizzazione di analizzare scientemente le

effettive capacità prestazionali. Oltre che in fase di pianificazione strategica e operativa – secondo cui, ancora prima di iniziare la progettazione e lo sviluppo del prodotto/del servizio/della prestazione, l'organizzazione svolge un'indagine *ex ante* circa la “qualità attesa” dal cliente – è infatti soprattutto in fase di verifica del suo corretto operare che è opportuno adottare apposite metodologie di rilevazione della c.d. *customer satisfaction* (i.e. soddisfazione del cliente), quale requisito imprescindibile per un possibile miglioramento continuo della *performance* dell'organizzazione. L'analisi della “soddisfazione del cliente” è una fase particolare del processo di *audit*, e si concreta nell'attività di misurazione e controllo *ex post* (ad avvenuta consegna del prodotto ad avvenuta erogazione del servizio/ della prestazione) della “qualità percepita” dal cliente, a fronte delle sue attese iniziali. Si realizza attivando idonei canali di comunicazione e di acquisizione delle c.d. “informazioni di ritorno dal cliente”, con l'obiettivo di realizzare con lui una sinergia e una relazione duratura che – nel caso specifico dello Studio legale – vada al di là dell'assolvimento del mero incarico conferito.

“PROGETTO EVOLUZIONE”

Corsi di Formazione per lo Studio legale
organizzati dal **Sole 24 Ore** in collaborazione con **OUA**

STUDIO LEGALE – MARKETING

Marketing dello Studio legale: dalla teoria alla pratica

Milano (17 e 24 giugno – 1 e 8 luglio 2008) Roma (19 e 26 giugno – 3 e 10 luglio 2008) Bologna (7, 14, 21 e 28 ottobre 2008)

STUDIO LEGALE – COMUNICAZIONE

La gestione consapevole delle dinamiche di comunicazione in ambito legale

Roma (16, 23 e 30 giugno – 7 luglio 2008) Milano (18 e 25 giugno – 2 e 9 luglio 2008) Bologna (1, 8, 15 e 22 ottobre 2008)

STUDIO LEGALE – ORGANIZZAZIONE

Organizzazione dello Studio legale: tecniche e strumenti operativi

Roma (24 giugno – 1, 8 e 15 luglio 2008) Milano (3, 10, 17 e 24 luglio 2008) Bologna (2, 9, 16 e 23 ottobre 2008)

I Corsi sono accreditati dal CNF e sono a numero chiuso.

Per informazioni: www.formazione.ilsole24ore.com/legale

Servizio Clienti: 02.4587020