

■ LA COMUNICAZIONE DEI PROFESSIONISTI

## Indagine: la comunicazione dei professionisti

*\* Gli avvocati chiedono alle agenzie maggiore personalizzazione e comprensione. No ai conflitti di interesse*

*a cura della redazione*

Il mondo della comunicazione professionale, in particolar modo quella legale, rappresenta un settore in forte crescita: sempre più studi, su ispirazione anglosassone, ricorrono ad agenzie esterne per una consulenza ad hoc. Principali obiettivi l'acquisizione di notorietà, il rafforzamento della reputazione e l'instaurazione di un valido dialogo con la stampa. Gli avvocati e gli altri professionisti d'impresa chiedono alle agenzie di comunicazione una maggiore comprensione delle loro peculiarità (non sono aziende) e si lamentano dei gravissimi rischi legati ai conflitti di interesse.

**Tra le agenzie di comunicazione che hanno partecipato all'indagine, si ringraziano:**

Ad Hoc Communication	Image Building
Barabino & Partner	My Pr
Community Group	Luca Vitale e Associati
Della Silva Communication Consulting	Marketude
Dsc Italia	MS&L Worldwide
Echo Comunicazione d'Impresa	Parigi Bassini Visconti
Edelman	Sec Rp

Anche tra gli studi legali - tanto restii alla promozione commerciale della propria immagine - comincia a diffondersi il ricorso ad agenzie esterne di comunicazione. La crescente complessità delle realtà legali e del mercato cui si rivolgono rappresenta ormai un aspetto da trattare con la massima serietà e da affidare ad un team di professionisti. Costituire un nuovo brand e proporlo al pubblico, far conoscere le proprie peculiarità e competenze in un mercato sempre più vario e competitivo. Come già sopra menzionato, la specificità della materia legale e l'impreparazione delle agenzie di comunicazione in merito spingono, tuttavia, diversi studi ad individuare responsabili interni dei rapporti di comunicazione. A conti fatti, l'impressione generale è che il ricorso ad agenzie di comunicazione non porti ad un sostanziale aumento dell'indotto, ma certamente contribuisce a diffondere la conoscenza dello studio e ad infittire la rete di relazioni che lo circonda. Il budget dedicato alla comunicazione: dall'1% al 10% dei ricavi. Le agenzie scelte: quelle dei migliori e che più conoscono il settore.

**Tra gli studi legali partecipanti all'indagine di Finanzaediritto.it si ringraziano in particolare:**

Barberi Biagetti & Partners	La Scala Studio Legale e Tributario
Borzanò & Zanardo Studio Legale Associato	LCA Lega Colucci e Associati
Calmetta Avvocati Attorneys LLP	Nunziante Magrone Studio Legale Associato
Crisci Studio Legale Associato	Orrick
Studio Legale De Berti Jacchia Franchini Forlani	P & A Legal
Eversheds Bianchini	Toffoletto e Soci Studio Legale

*1. In che modo definirebbe l'attuale situazione del marketing legale e quali potranno essere le prospettive future?*

Da qualche anno il settore della comunicazione legato al mondo legale è in forte crescita. I dati su questo punto sono inequivocabili: la maggioranza degli studi legali sta investendo in questo settore e presumibilmente continuerà a farlo.

Le maggiori law firm attive nelle grandi città si sono già dotate di strutture di comunicazione ma ormai questo trend è stato recepito da studi di piccole e medie dimensioni e quindi anche i professionisti attivi in diverse altre città o province d'Italia si stanno attrezzando in questa logica. (Ad Hoc Communication)

Dopo il boom vissuto negli ultimi anni, forse adesso per il settore può essere opportuna una fase di razionalizzazione e consolidamento, sia in termini di qualità e quantità dell'offerta di comunicazione sia in termini di richieste da parte degli studi. Essere, da entrambe le parti, sempre più professionali e organizzati nel gestire la comunicazione deve diventare un imperativo, pena lo svuotamento di questa professione. (Claudia Galeotti, Edelman)

Riteniamo che ad una fase iniziale in cui avvalersi di una struttura di comunicazione che costituiva più un fatto di moda che una effettiva necessità, sia oggi subentrata una maggiore condivisione dei vantaggi che i professionisti di comunicazione possono portare ad una law firm sia per gestire l'ordinario flusso di comunicazioni verso l'esterno, sia per far fronte a situazioni di potenziale criticità. Queste, infatti, possono non essere collegate alle vita di studio, ma riguardare incarichi o pratiche che i partners si trovino a gestire. (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

Il ruolo delle media relations entrato prepotentemente nelle strategie di comunicazione delle law firm è in fase di crescita, nonostante il periodo non certo felice dell'economia mondiale. Anche se è difficile fare previsioni per il futuro, le prospettive sono chiare: le law firm investiranno denaro e tempo per la costruzione dei rapporti con i giornalisti e attraverso questa attività - che va intesa come di supporto ad altre - rinforzare la diffusione del senso di fiducia del proprio brand e dell'immagine complessiva dello studio. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

Da qualche anno il marketing applicato agli studi legali è diventato un tema di attualità, ma nella pratica rappresenta ancora un ambito noto prevalentemente agli studi professionali più grandi. L'entrata in vigore della legge Bersani (n. 248/2006) ha rappresentato sicuramente una svolta per i professionisti legali, che - sul modello anglosassone - hanno dovuto appropriarsi di strumenti di comunicazione specifici per incrementare la propria visibilità e differenziarsi all'interno di un mercato altamente competitivo. E mentre inizialmente la disciplina più utilizzata era la pubblicità, che comunque conserva ancora un ruolo preponderante, oggi riscontriamo un crescente orientamento verso le relazioni media. La tendenza sarà sempre più quella di gestire l'immagine dello studio legale come quella di un vero brand, mutuando strumenti di comunicazione dal largo consumo, elaborando strategie di medio-lungo periodo capaci di dar valore ai punti di forza dello studio, gestendo la presenza del brand su Internet. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

Rileviamo una sempre maggiore propensione dei professionisti ad un approccio strutturato alla comunicazione. L'offerta di consulenza specializzata sul mercato e la comprensione del valore di queste attività da parte di un sempre maggior numero di strutture professionali fanno pensare che esistano ulteriori e consistenti margini di crescita per il questo segmento. (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

Il marketing legale risente ovviamente della congiuntura difficile. Si cerca di massimizzare gli investimenti, concentrandosi sulle attività di ufficio stampa e di Digital PR, concentrando gli eventi e la convegnistica. Proprio in ragione della crisi, tuttavia, avranno la meglio gli studi che sapranno investire nella comunicazione reputazionale e in nuove forme

## Riflessioni di Luca Barabino, Barabino & Partner

### *1. In che modo definirebbe l'attuale situazione del marketing legale e quali potranno essere le prospettive future?*

La comunicazione ed il marketing legale stanno facendo registrare una crescita costante e continua negli anni, legata al crescente interesse degli studi per questi ambiti. Tale apertura deriva da diversi fattori tra cui un allineamento alla sensibilità alla comunicazione, che caratterizza da tempo gli studi internazionali, e la crisi economico-finanziaria, che ha determinato cambiamenti nelle metodologie di lavoro e comportato la necessità di trovare nuove leve per aumentare la competitività sul mercato. In un'ottica futura, a seguire della fase di crescita che il settore sta attraversando, ci attendiamo un consolidamento del ricorso al marketing ed alla comunicazione legale.

### *2. Per quali ragioni gli studi professionali si rivolgono a voi? Quali sono le loro aspettative?*

Gli studi professionali si rivolgono a noi per motivi ed obiettivi diversi che spaziano dall'incrementare la loro visibilità, a valorizzare le loro aree di eccellenza, a definire un posizionamento distintivo del brand e dei singoli professionisti, a riuscire a raggiungere con più efficacia la clientela attuale e potenziale, nonché a gestire al meglio le media relations.

### *3. Quali sono, a suo parere, le migliori strategie di comunicazione legale e quali particolari accorgimenti richiedono?*

Le strategie di comunicazione variano a seconda dello studio a cui si riferiscono e devono, quindi, essere studiate case by case. In linea generale possiamo affermare che le migliori strategie di comunicazione sono quelle che vengono definite ad hoc in base alle esigenze ed alle aree di eccellenza dello studio e che si basano su un mix di strumenti (brochure, sito internet, media relations, studio del posizionamento) differenti tra loro.

### *4. Quali aspetti possono "convincere" un cliente a rivolgersi ad un determinato studio professionale e perché?*

Tra gli aspetti principali che il cliente prende in considerazione nella scelta di uno studio professionale vi sono il passaparola, le aree di specializzazione, la competenza ed il track-record, i costi, il posizionamento nelle principali directories internazionali, la reputazione. La comunicazione legale da un decisivo contributo nel trasmettere una corretta percezione di tali aspetti.

### *5. In che modo gestite il conflitto di interessi tra i vostri clienti?*

B&P si avvale di team di lavoro separati ed offre un'assoluta trasparenza sul proprio portafoglio clienti. Più in generale la deontologia professionale che ci caratterizza richiede riservatezza su tutto ciò che concerne l'attività dei clienti seguiti, siano essi aziende o studi professionali.

### *6. Di solito gli studi professionali dedicano un budget per eventuali campagne di marketing?*

Ormai quasi tutti gli studi professionali medio - grandi prevedono di dedicare un budget alla comunicazione e al marketing. Ovviamente l'ammontare di tale budget dipende dalle dimensioni dello studio, dal significato che viene dato alle attività di marketing e comunicazione, dalle effettive necessità dello studio in tali ambiti, dal numero di anni in cui lo studio si avvale di tali attività.

■ LA COMUNICAZIONE DEI PROFESSIONISTI

di pubbliche relazioni. Il tutto nella logica di una comunicazione mirata, che non "svenda" né la professionalità degli avvocati, né quella dei loro consulenti di comunicazione. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

Generalmente noi ci occupiamo di comunicazione, e dunque non abbiamo una piena visione delle politiche di marketing degli studi legali. Ci sembra però di poter dire che, sulla scorta di quanto avviene già da molto tempo in altri Paesi (basti pensare al mondo anglosassone), sempre più gli studi utilizzano le leve competitive del marketing (naturalmente nel pieno rispetto del dettato normativo e deontologico). E crediamo che il trend non possa che crescere. Soprattutto se si considera che anche il mercato della consulenza professionale, così come altri campi (si pensi per esempio a quello della consulenza finanziaria o del risparmio) sta vivendo, e vivrà sempre più, una profonda fase di mutamento, nella quale si va ulteriormente affermando il principio della "commodity" e, dunque, di una percezione "indistinta" delle diverse professionalità. Di qui la necessità, da parte degli studi legali, di "attrezzarsi", come si dice, per far fronte alle nuove dinamiche competitive. (Marco Fraquelli - Partner, SEC RP)

Sempre più studi legali si stanno avvicinando al marketing e alla comunicazione in maniera e con modalità differenti. Gli studi internazionali hanno portato in Italia la cultura della comunicazione che adesso, dopo una prima fase limitata ai grandi, sta interessando anche le realtà minori. Il mercato del marketing/comunicazione legale ha sicuramente margini di crescita, non solo quantitativa, più studi che comunicano, ma anche qualitativa, nel senso di una maggiore attenzione degli studi alla comunicazione in tutti i suoi aspetti, di un utilizzo più coordinato di tutti gli strumenti e di un approccio più strategico al marketing legale. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

In Italia il marketing legale sta lentamente (anche a causa della crisi) ma progressivamente (proprio a causa della crisi e della crescente competizione) prendendo piede. Gli studi di grandi dimensioni, soprattutto di derivazione anglosassone, l'hanno internalizzato già da diversi anni creando un dipartimento dedicato al marketing o almeno la figura del marketing manager. Tutti gli altri studi sono nelle situazioni più diverse: esistono piccole realtà molto dinamiche che hanno deciso di investire nelle attività di marketing comprendendone la strategicità per il loro business e altri studi, magari di dimensioni più grandi, che ne fanno a meno o avviano solo iniziative sporadiche.

Per quanto riguarda le prospettive future, secondo noi è opportuno distinguere tra le attività di marketing strategico e quelle di marketing operativo. Le prime saranno, sempre più, parte integrante delle attività di chi è preposto alla guida (titolare dello studio o managing partner che sia), mentre le seconde agiranno sempre più da supporto una volta che sono state chiaramente definiti la direzione e gli obiettivi. (Giulia Picchi, Marketude)

**Toffoletto e Soci Studio Legale**

*Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?*

Sì, ci affidiamo a Image Building già da diversi anni ed abbiamo una figura interna responsabile del marketing e della comunicazione. L'obiettivo è quello di aumentare la visibilità del nostro studio sui diversi media di riferimento, individuando gli ambiti più adatti, per comunicare un corretto posizionamento sul mercato. Siamo stati fra i primi studi italiani a credere ed investire nella comunicazione e pensiamo che per avere il miglior risultato occorra affidarsi a dei professionisti.

*Per quali ragioni avete (o non avete) abbandonato la gestione interna della comunicazione?*

Abbiamo abbandonato la gestione "solo interna" della comunicazione perché riteniamo che un'agenzia specializzata abbia competenze e conoscenze maggiori per assicurare un'adeguata copertura mediatica.

*Avete notato miglioramenti nel vostro profitto? Se sì, come li spiegate?*

I nostri profitti sono stati sempre in crescita. Una buona strategia di comunicazione che garantisca un adeguato livello di visibilità contribuisce, senz'altro, ad attirare nuovi clienti.

*Quali criteri vi hanno portato a scegliere la vostra attuale agenzia di comunicazione? E' la prima che avete?*

I criteri sono sicuramente: la conoscenza del settore, la rinomata affidabilità ed efficienza di questa agenzia.

*Avete un budget dedicato al marketing e alla comunicazione? Quanto copre del vostro fatturato?*

Si abbiamo un budget dedicato alla comunicazione, agli eventi e ad altre attività marketing rivolte ai clienti che copre oltre il 2% del nostro fatturato.

**Calmetta Avvocati Attorneys LLP**

*Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?*

Sì. Promuovere l'immagine dello studio.

*Avete notato miglioramenti nel vostro profitto? Se sì, come li spiegate?*

Se per profitto si intende l'immagine: sì, immediatamente. Spiegazione: risultato degli sforzi e delle opportunità offerte dall'agenzia di comunicazione. Se invece per profitto si intende un incremento di utili, la risposta è relativa: la costruzione dell'immagine è un valore immateriale nel tempo, che raramente può essere misurato con un mutamento numerico immediato e causato direttamente in un breve periodo di tempo.

**P&A Lega**

*Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?*

Sì, ci affidiamo a PBVPartners che ci consigliano - in modo molto amichevole e con una condivisione degli obiettivi primari della nostra strategia di comunicazione - sugli strumenti e le forme da utilizzare. Non è un rapporto con una agenzia di comunicazione impostato in modo tradizionale, ma un rapporto con chi conosce meglio di noi il mondo della comunicazione e ci aiuta a fare emergere i nostri contenuti, dandoci dei consigli ed ascoltando molto le nostre peculiari esigenze, essendo uno Studio caratterizzato per una consulenza molto particolare (Libia e Paesi Arabi in generale, e - da ultimo - l'halal business). I nostri obiettivi sono principalmente quelli di far conoscere ciò che facciamo e le opportunità che i settori di nostra competenza possono offrire a clienti o potenziali clienti.

**LA COMUNICAZIONE DEI PROFESSIONISTI ■**

*2. Per quali ragioni gli studi professionali si rivolgono a voi? Quali sono le loro aspettative?*

La richiesta principale è sempre l'ufficio stampa, supportare la comunicazione dello studio nei confronti dei media e ottenere copertura sui giornali. Successivamente si rendono conto che una struttura esterna può aiutare lo studio in altre attività di comunicazione e, soprattutto, fornire una consulenza specifica che in molti casi non è presente all'interno. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

Prevalentemente per due ragioni. Acquisire notorietà presso i loro target di riferimento, e per far conoscere le operazioni più significative che hanno condotto. Inoltre, sottolineerei il fatto che spesso - almeno nella nostra esperienza - i consulenti in comunicazione possono essere visti come dei partner dello studio legale nella valorizzazione di operazioni - sia positive sia negative - che lo studio si trovi a dover gestire. Quasi come una professionalità in più da offrire al proprio cliente. (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

Credo soprattutto per l'unione di expertise e relazioni locali con il respiro e la cultura internazionali. In termini di aspettative, credo che gli studi vogliano essere seguiti in maniera proattiva ma non invasiva, con un giusto mix di competenza e discrezione (Claudia Galeotti, Edelman)

I professionisti si rivolgono all'esterno perché cercano professionalità e competenza. La nostra società, da me fondata nel 1993 dopo un'esperienza di oltre 10 anni di lavoro in un principale quotidiano come giornalista professionista, può fornire quella competenza costruita nei giornali molto apprezzata nel processo di individuazione e trasmissione della notizia. Generalmente le aspettative dei professionisti, e non mi riferisco solamente al mondo legale, sono proporzionate ai risultati che si possono ottenere. I professionisti sanno che la costruzione dei rapporti con la stampa richiede tempo ed è un'attività valutabile nell'arco di un periodo medio-lungo. C'è in loro, con le dovute eccezioni, una consapevolezza dell'importanza del lavoro dei giornalisti e dei giornali nella società e un rispetto profondo della professionalità e dei ruoli giocati nel processo di comunicazione di una notizia. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

In un'agenzia di relazioni pubbliche gli Studi Legali cercano innanzitutto un consulente che possa aiutarli a districarsi in un ambito, quello della comunicazione, ancora poco familiare. Si tratta di affiancare lo studio legale a 360 gradi: dall'analisi dell'arena competitiva all'identificazione dei propri punti di forza, dalla definizione della strategia di comunicazione alla scelta degli strumenti più adatti per il proprio profilo di business. In tutto ciò l'immagine coordinata rappresenta spesso un punto di partenza per guardare a strumenti di comunicazione più sofisticati, come le media relations o la formazione interna. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

In termini di media relations possiamo dividere in due il mercato. I grandi studi professionali, già avvezzi ad avvalersi di consulenti esterni per lo sviluppo delle attività di comunicazione, si rivolgono a noi per sostituire i consulenti di cui si avvalevano. I piccoli studi invece - in una prima fase - richiedono servizi di Corporate Identity o il supporto per lo sviluppo di nuovi progetti. Da questi primi progetti di marketing spesso emergono delle nuove esigenze che portano lo Studio a definire con noi strategie più sofisticate con componenti maggiormente strategici.

Risulta fondamentale per tutti i clienti un approccio strutturato e sistemi di reporting adeguati. Come per le aziende, è fondamentale che il management degli Studi sappia stabilire gli obiettivi della comunicazione e sappia valutare sempre il risultato delle attività in essere. (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

Una premessa generale: è possibile che uno studio legale decida di gestire la comunicazione internamente o che si rivolga a professionisti esterni come noi o ancora che si avvalga di entrambe le risorse. Generalmente gli studi possono rivolgersi alle agenzie di comunicazione con due tipi di approccio diversi. Se hanno già avuto esperienze con altre agenzie o comunque sono già dotati di una struttura di comunicazione, richiedono all'agenzia target specifici e a noi "comunicatori" spetta decidere come raggiungerli e attivarli per ottenerli. Ma gli studi possono anche affacciarsi al mondo della comunicazione senza precedenti es-

perienze o per rivedere totalmente le proprie strategie in questo ambito. In questo caso, il nostro ruolo è prima di tutto consulenziale: occorrerà in questo caso adottare un piano di comunicazione tailor - made, cercando di interpretare i messaggi che arrivano dal cliente e tarandoli sulle diverse sensibilità dei partners. (Ad Hoc Communication)

Le motivazioni sono molteplici e dipendono dalla natura dello studio. Noi operiamo principalmente con studi di medie dimensioni che non hanno una funzione marketing interna. Quando questi studi decidono di implementare delle attività di marketing la scelta di rivolgersi ad un professionista del settore diventa in un certo senso obbligata. Le aspettative possono essere molto diverse: dalla necessità di confrontarsi sulle strategie più opportune (su quali mercati investire, quali servizi offrire, ecc.) al desiderio di instaurare dei rapporti con la stampa; dalla necessità di curare maggiormente la visibilità dello studio e dei suoi professionisti con mezzi tradizionali e attraverso internet, alla creazione di tutti gli strumenti di comunicazione a supporto delle strategie dello studio. In ultima analisi, il nostro apporto è sempre quello di sostenere lo studio affiancandolo in tutte le sue scelte per assicurarsi che siano coerenti con il posizionamento dello studio. (Giulia Picchi, Marketude)

I professionisti del foro si rivolgono a noi per avere un supporto alla gestione delle relazioni con i principali stakeholders istituzionali e con la clientela già acquisita: l'attività stessa di ufficio stampa è concepita proprio come funzionale a rinforzare la reputazione dello studio e dei singoli professionisti. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

Gli studi professionali si rivolgono a noi per avere sostanzialmente un sostegno nella visibilità mediatica. E questo proprio per quanto si diceva: in un mercato vocato alla "commodity", la qualità del professionista è assolutamente essenziale. La reputazione, cioè, diviene più che mai un importantissimo fattore distintivo e, quindi, un asset competitivo di straordinaria importanza. Alla comunicazione si chiede appunto di fornire agli studi un supporto "reputazionale", ovvero un supporto nella valorizzazione delle qualità e delle abilità distintive dei professionisti. (Marco Fraquelli - Partner, Sec RP)

■ LA COMUNICAZIONE DEI PROFESSIONISTI

**3. Quali sono, a suo parere, le migliori strategie di comunicazione legale e quali particolari accorgimenti richiedono?**

Come tutti i professionisti anche gli avvocati devono rispondere e confrontarsi con i propri clienti. Ciò significa che la logica dell' "apparire tanto per apparire" non paga e soprattutto non costruisce nulla di strategico per l'immagine dello studio. Una strategia di comunicazione va costruita in maniera trasparente e sulla base di elementi solidi da trasmettere all'esterno, individuati e selezionati in sintonia con il cliente. L'obiettivo deve essere non solo quello di apparire secondo logiche concordate, ma anche di diventare fonte di informazioni privilegiata per il giornalista. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

Non c'è una strategia che vada bene per ogni tipo di studio. La ricetta è proprio quella di capire chi ci troviamo di fronte e realizzare solo quelle attività di marketing che possono avere senso per quello specifico contesto. (Giulia Picchi, Marketude)

Come per altri potenziali clienti dei nostri servizi, credo la migliore strategia sia quella basata su pochi e chiari obiettivi, una trasparenza assoluta con i propri interlocutori, e un concreto pragmatismo. Non apprezziamo, e le strutture con le quali ci interfacciamo sono sulla medesima lunghezza d'onda, approcci eccessivamente trionfalistici e assolutamente smaniosi di visibilità. Credo che mai come per gli studi legali, sia valido il motto "Fatti non parole". (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

La scelta di una strategia di comunicazione non può essere fatta in termini assoluti ma dipende principalmente dall'obiettivo che lo studio legale si prefigge. Se si tratta di uno studio legale piccolo e relativamente poco conosciuto, è consigliabile lavorare per accrescere la sua visibilità, e su questo fronte la pubblicità rappresenta uno strumento efficace per accreditare il brand sul mercato. Se si parla, invece, di uno studio più conosciuto, possono funzionare meglio le media relations, perché danno al professionista l'opportunità di posizionarsi in maniera distintiva rispetto alla concorrenza. Da non sottovalutare il ruolo della convegnistica, fondamentale per attivare una logica di networking, sia a livello di clienti sia a livello di associazioni di settore. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

Non credo esista una strategia applicabile a tutte le realtà. Il servizio deve essere assolutamente costruito sulle specifiche esigenze. Quello che risulta importante, in un settore dove il valore è assolutamente "intangibile" è proporre un modello organizzato in grado di fornire elementi "misurabili" ed "oggettivi" sui progetti di comunicazione. (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

La strategia è in linea di massima sempre improntata a rinforzare sia la reputazione dello studio che il brand, cercando di mettere sempre in chiaro che dietro un marchio riconosciuto ci sono persone, professionisti in carne ed ossa su cui poter contare. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

In un mercato "indistinto", affollato e, ribadiamo, percepito come commodity, la comunicazione deve essere molto proattiva, quasi "aggressiva", ma, al tempo stesso, molto mirata e selettiva: deve, insomma, occupare spazi e "contenitori" senza preoccupazioni per così dire "quantitative", ma con l'obiettivo della massima coerenza tra gli interessi e le aspettative degli stakeholder che si vogliono raggiungere e la "personalità", cioè l'identità distintiva, di chi comunica. (Marco Fraquelli - Partner, Sec RP)

Non esistono strategie di comunicazione per studi legali adottabili tout court. Ogni studio è una realtà diversa fatta di professionisti e di competenze differenti, in continua evoluzione. In base a questi elementi e agli obiettivi di business occorre identificare una strategia ad hoc ed essere in grado di adattarla alle continue modifiche nella struttura, valutando di volta in volta in che modo e con quali strumenti gestire un nuovo partner o un'uscita. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

Non è possibile definire una strategia unica o delle regole valide per tutti. Per ogni cliente deve essere elaborato un piano di comunicazione ad hoc, definito in piena sintonia con il cliente e che può variare a seconda dei desiderata e delle richieste dei soggetti coinvolti o del tipo di contratto stipulato. Il piano di comunicazione è quindi la base di partenza per definire strategie e azioni, che possono anche essere cambiati nel corso dell'anno. E' quindi molto importante essere flessibili e proattivi: ciò che può essere prioritario in un primo momento, potrebbe diventare secondario perché intervengono novità che determinano dei cambiamenti di programma. (Ad Hoc Communication)

**Eversheds Bianchini**

**Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?**

Ci affidiamo ad un'agenzia di comunicazione esterna per ottimizzare la strategia di media relation, per meglio comprendere la struttura del mercato legale ed ottenere un servizio di monitoraggio sulla stampa, sia nostro, sia dei nostri competitor.

**Per quali ragioni avete (o non avete) abbandonato la gestione interna della comunicazione?**

Non abbiamo abbandonato la gestione interna della comunicazione. Il nostro è uno Studio Internazionale con una propria strategia di comunicazione che viene condivisa dai vari Studi nei diversi paesi. In Italia abbiamo un nostro ufficio Marketing con due figure professionali: una Responsabile ed un'Assistente.

**Avete notato miglioramenti nel vostro profitto? Se sì, come li spiegate?**

Sì, in termini di affidabilità grazie alla maggiore visibilità che l'expertise dei nostri professionisti ha guadagnato verso l'esterno per la promozione fatta dalla nostra agenzia stampa.

**Quali criteri vi hanno portato a scegliere la vostra attuale agenzia di comunicazione? E' la prima che avete?**

Ottima reputazione e conoscenza del nostro settore di mercato. Non è per noi la prima agenzia stampa.

**Avete un budget dedicato al marketing e alla comunicazione? Quanto copre del vostro fatturato?**

4/5% del fatturato.

*4. Quali aspetti possono "convincere" un cliente a rivolgersi ad un determinato studio professionale e perché?*

I clienti generalmente si muovono sulla scorta di un rapporto di fiducia. Innanzitutto, perché un cliente si rivolge a una persona di cui si fida per chiedere consiglio in merito al professionista da contattare. In seconda battuta, perché con il professionista a cui decide poi di rivolgersi, il cliente si aspetta principalmente di poter instaurare un rapporto basato sulla fiducia e sulla "rassicurazione".

Per questo motivo, nel mondo dei servizi professionali, conta ancora tantissimo il passaparola. D'altra parte è vero anche che le informazioni a disposizione del cliente sono numerosissime e facilmente reperibili: per tale ragione, al passaparola il cliente affianca un'attività di ricerca personale condotta principalmente attraverso internet che possa fornirgli ulteriori motivi di rassicurazione e conferma del fatto di essersi rivolto al professionista giusto.

Non va comunque dimenticato che, in molti casi, il cliente non è in grado di valutare la qualità tecnica del servizio che riceve e, in un certo senso, tende a darla per scontata proprio perché si è rivolto ad un professionista. Al termine del processo di selezione, quindi, gli elementi che fanno la differenza sono quelli relazionali. Convince il professionista che comprende la situazione del cliente, che gli spiega i passi che compierà per risolvere il suo problema e che trasmette fiducia e tranquillità.

Non mancano poi i clienti che scelgono sulla scorta di altri fattori: per esempio i grandi generalmente cercano i grandi - in tal modo chi sceglie non sarà mai criticato se dovesse succedere qualcosa perché potrà sempre dire di essersi rivolto ad uno studio rinomato o i clienti che scelgono il proprio avvocato per dare un messaggio chiaro alla controparte (es. è questo il caso di chi sceglie avvocati particolarmente aggressivi). (Giulia Picchi, Marketude)

I servizi professionali sono ascrivibili alla categoria dei "beni fiducia", cioè quei beni il cui effettivo valore può essere percepito solo dopo il consumo. Spesso si tratta addirittura di prestazioni per cui l'asimmetria informativa non consente al cliente di identificare *ex ante* il tipo di prestazione di cui ha bisogno, né di valutare *ex post* la bontà della prestazione ricevuta. L'acquisto di tali beni viene dunque effettuato dal cliente valutando principalmente la reputazione del professionista.

Tale reputazione si accresce attraverso processi codificati in cui terze parti indipendenti testimoniano al compratore circa la professionalità, esperienza o capacità di un soggetto.

Per fare alcuni esempi, il classico passaparola, o il caso di un convegno in cui il relatore acquisisce un posizionamento reputazionale dato dal successo e dall'importanza della manifestazione, dalla considerazione di cui godono gli organizzatori e dalla reputazione degli altri relatori o infine il caso di un articolo, una intervista o una dichiarazione ad una testata giornalistica in cui l'effetto reputazionale positivo funziona in quanto l'autore o il soggetto interpellato assume il ruolo di "esperto" o "soggetto di riferimento su un certo tema". (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

Innanzitutto l'affidabilità, la reputazione, la garanzia di riservatezza, la capacità di entrare in empatia col cliente e di discuterne le scelte in un'ottica di condivisione, di partnership. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

Parlando del nostro caso, crediamo che se un cliente viene da noi stia cercando un servizio di eccellente livello, con riferimento alle attività normalmente richieste ad un advisor ma non solo; i clienti generalmente ci coinvolgono su diversi aspetti della comunicazione: media relations ma anche corporate identity, corporate social responsibility, branding, etc. Noi cerchiamo sempre di porci, nei confronti del cliente, non come un semplice fornitore ma come un partner e ad un partner i clienti fanno riferimento per richieste differenti, che possono anche essere diverse dalle aspettative normalmente richieste. (Ad Hoc Communication)

Molti studi richiedono l'esclusiva o almeno che chi li supporta per la comunicazione e il marketing non lo faccia per studi direttamente concorrenti. Sopra a tutto comunque conta l'esperienza nella comunicazione legale e finanziaria e la conoscenza delle dinamiche e delle modalità comunicative di uno studio legale, che si differenziano abbastanza da un'azienda. Apprezzata anche la capacità di aiutare i partner nella comprensione delle dinamiche di comunicazione e nell'identificazione delle notizie comunicabili. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

Credo la competenza, la notorietà che lo studio ha acquisito nel tempo e presso un pubblico di interlocutori particolarmente qualificato. (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

Professionalità, affidabilità, competenza, riservatezza, qualità del servizio. (Claudia Galeotti, Edelman)

Gli studi professionali selezionano le società partner sulla base del rapporto professionale e fiduciario che si instaura con il responsabile del progetto e su un proporzionato rapporto qualità-prezzo, diventato nell'ultimo biennio, con la riduzione generalizzata dei profitti, una discriminante fondamentale nel processo di scelta. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

Quello legale è un settore in cui i clienti richiedono un'altissima tailorizzazione del servizio. Ciò che il cliente ha bisogno di sapere è che potrà ricevere un servizio di alta qualità e tarato sulle proprie esigenze, dove la flessibilità, la tempestività e la concretezza vanno di pari passo con la capacità di dialogo e di mediazione, utili per la gestione delle relazioni e la prevenzione del contenzioso. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

Non per ripeterci, ma un cliente decide di rivolgersi a uno studio professionale piuttosto che a un altro proprio perché - al di là della componente di costo - riconosce in quello studio non solo, e non tanto, la disponibilità nell'offrire i servizi di cui necessita, ma riconosce che "solo" quello studio è in grado di fornire quei servizi o in maniera "esclusiva" o qualitativamente superiore. (Marco Fraquelli - Partner, Sec RP)

## Risposte di Giuliana Paoletti, Amministratore Unico di Image Building

### *1. In che modo definirebbe l'attuale situazione del marketing legale e quali potranno essere le prospettive future?*

Il mercato del marketing legale è, in Italia, ancora relativamente giovane e soggetto a crescere ulteriormente. Image Building è stata tra le prime agenzie di comunicazione ad essere chiamata da uno studio legale (era il 1995 e fummo chiamati dall'Avv. Franco Toffoletto, antesignano in Italia nel comprendere l'importanza della comunicazione per gli studi). E' però agli inizi del 2000 che sempre più studi legali hanno iniziato ad interessarsi alla comunicazione, ispirandosi a quelli anglosassoni, abituati già da tempo ad utilizzare la comunicazione come una delle leve del marketing.

La vera svolta è avvenuta, poi, con l'introduzione del decreto Bersani sulla liberalizzazione delle professioni che ha cambiato, dal 2006 ad oggi, l'approccio alla comunicazione degli studi, portando molte law firm a esternalizzare questo tipo di attività.

In questi anni il settore della comunicazione legale è cresciuto, infatti, a ritmi sorprendenti in Italia. Gli investimenti sono triplicati e, dopo una prima fase di sviluppo che ha coinvolto gli studi italiani e internazionali più importanti, ci aspettiamo che anche quelli di minori dimensioni investano, nei prossimi anni, sempre più nella comunicazione, scegliendo di affidarsi alle agenzie specializzate.

### *2. Per quali ragioni gli studi professionali si rivolgono a voi? Quali sono le loro aspettative?*

Oggi lo Studio Legale ha assunto la forma di un'azienda vera e propria. E le aziende sono organizzazioni complesse che, per essere competitive, devono rispettare il mercato. Il marketing è una delle leve fondamentali per lo sviluppo e la crescita di una società e la comunicazione, che ne è parte strategica, è, quindi, divenuta un'attività importante che deve essere gestita da professionisti in grado di valorizzarne le competenze distintive e di promuoverne l'immagine verso l'esterno.

I clienti ci chiedono di essere assistiti nel dialogo con gli organi di informazione e di individuare i "contenitori" più adatti all'interno dei media per assicurare un corretto posizionamento. Le richieste, poi, variano in base all'attività degli studi, alla tipologia dei loro clienti, alla loro storia, alle dimensioni e al numero delle loro risorse. Inoltre c'è la necessità di aumentare la visibilità dei singoli professionisti - anche in qualità di esperti su tematiche legate ad un particolare settore - di consolidare i rapporti con i media oltre che di gestire il budget pubblicitario e di, eventualmente, sviluppare relazioni con i clienti attraverso l'organizzazione di incontri, convegni, seminari o meeting.

### *3. Quali sono, a suo parere, le migliori strategie di comunicazione legale e quali particolari accorgimenti richiedono?*

Applichiamo agli studi legali le stesse metodologie di comunicazione degli altri settori. Con un'attenzione in più: la materia legale richiede - oltre ad un know-how specifico - un'accurata conoscenza dei meccanismi interni ai grandi studi e alle loro possibilità di espandersi. Come per ogni altro nostro cliente, anche per gli studi legali cerchiamo di capire prima di tutto quali siano gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso la comunicazione, per poi individuare le strategie migliori e le attività da implementare per raggiungerli. Gli strumenti che utilizziamo sono diversi: dalla gestione delle media relations, delle legal directories e delle league tables, della comunicazione pubblicitaria, sino alla organizzazione degli eventi rivolti ai clienti.

### *4. Quali aspetti possono "convincere" un cliente a rivolgersi ad un determinato studio professionale e perché?*

Il know how, la preparazione e la competenza sulle tematiche di cui si parla, l'affidabilità, la professionalità e, non da ultimo, la capacità di avere rapporti con i media.

### *5. In che modo gestite il conflitto di interessi tra i vostri clienti?*

Il tipo di comunicazione fortemente personalizzata che creiamo per ogni studio legale e il perseguimento degli obiettivi dei singoli garantisce un equilibrio di base nella gestione della comunicazione. Inoltre, la nostra filosofia di lavoro si basa sull'attività di diversi team che, collaborando sinergicamente, fanno in modo che le opportunità per i singoli studi non si sovrappongano o che l'attività per uno cannibalizzi l'attività per l'altro.

### *6. Di solito gli studi professionali dedicano un budget per eventuali campagne di marketing?*

In generale gli studi legali stabiliscono, come tutte le aziende che si rispettano, un budget destinato alle attività di marketing e comunicazione che includono la gestione delle legal directories e league tables, la pubblicità, l'organizzazione di seminari e congressi e veri e propri eventi destinati alla clientela. Il valore degli investimenti e le modalità variano da studio a studio e, alla luce della sempre maggiore importanza che la comunicazione sta assumendo per gli studi legali, le percentuali del fatturato destinate a questo tipo di attività sono sicuramente destinate a crescere in futuro.

**5. In che modo gestite il conflitto di interessi tra i vostri clienti?**

L'esperienza ci insegna che, in realtà, spesso i presunti conflitti di interessi offrono invece delle opportunità. Naturalmente, se si gestisce la comunicazione come si è brevemente detto, ovvero se si è capaci di valorizzare le qualità distintive dei diversi clienti. E qui entra in gioco soprattutto la capacità del comunicatore nell'offrire un contributo il più possibile originale e "intrigante". Ci capita spesso che un mezzo di informazione ci chieda un contributo su un determinato tema. Individuato il cliente che meglio può soddisfare quella richiesta, sta alla nostra abilità proporre anche altri clienti che offrano, magari, servizi collaterali, o complementari o integrativi. Si dà così valore aggiunto al mezzo di informazione e si dà contemporanea visibilità a più clienti. Evidentemente, purché non si mettano in diretta contrapposizione o concorrenza i clienti.

Peraltro, sempre l'esperienza ci insegna che il conflitto di interessi quasi mai riguarda l'intera offerta (la "filiera", come si usa dire oggi) di servizi da parte dei clienti, ma molto spesso si tratta di conflitti del tutto "parziali". (Marco Fraquelli - Partner, Sec RP)

Crediamo debba valere la regola dei chinese walls e quindi una netta divisione fra i diversi consulenti che seguono clienti nello stesso settore. Poi, il cliente deve avere fiducia nella nostra deontologia. A ciò si aggiunge un ulteriore elemento di trasparenza: se stiamo per acquisire un nuovo potenziale cliente, competitor di un altro già presente nel nostro portfolio, avvisiamo immediatamente quest'ultimo. (Ad Hoc Communication)

Finora non abbiamo mai avuto situazioni di conflitto di interesse. Ma credo che tali situazioni vadano risolte in maniera trasparente, professionale e in sintonia con il cliente, affidando per quanto possibile il rapporto a esperti diversi. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

In 3 parole: massima trasparenza, condivisione degli obiettivi, misurazione dei risultati.

Voglio sottolineare che il conflitto di interesse è un problema molto più formale che sostanziale.

Questo deriva dalle particolarità del mercato dell'informazione che vive generando notizie e diffondendole. Risulta quindi un "acquirente competente" sempre interessato ed interessabile se si conoscono gli argomenti e si riescono ad individuare le occasioni.

Come PBV&Partners abbiamo sviluppato un modello di lavoro che consente di stabilire obiettivi quantitativi e qualitativi con il cliente e di misurare la visibilità generata. Con questo modello superiamo il conflitto collegando la nostra attività all'ottenimento di obiettivi (numero articoli, tipologia, diffusione testate, argomenti) sempre misurabili.

Da ultimo una valutazione. Il lavoro reale per i servizi di Media Relations è quello di saper "generare" occasioni di comunicazione o intervenire in momenti di crisi. Le prime però possono essere generate solo da specialisti che conoscano la materia professionale individuando "la notizia" e proponendo i propri professionisti come esperti alle giuste testate. I clienti che decidono di affidarsi ad agenzie senza clienti nel settore per avere una sorta di "esclusiva" dovranno mettere in conto di "pagare" la curva di apprendimento dei pro-

**Barzanò & Zanardo Studio Legale Associato**

**Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?**

Sì, in quanto dopo diversi tentativi interni abbiamo capito che la comunicazione deve essere gestita da Professionisti del settore e non può essere affidata alla buona volontà di qualche volontario tra un fascicolo e l'altro. Ad ogni buon conto, il nostro obiettivo primario è di migliorare la conoscibilità dello studio verso l'esterno così come l'immagine.

**Avete notato miglioramenti nel vostro profitto? Se sì, come li spiegate?**

Allo stato non abbiamo notato alcun miglioramento diretto nel profitto ma, senza ombra di dubbio, è migliorata la conoscenza sullo studio e sulla nostra specializzazione.

pri consulenti per renderli in grado di operare con efficienza in un mercato sofisticato per tipologia di notizie e molto specialistico come tipologia di interlocutori (editori e giornalisti). (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

La gestione del conflitto d'interessi tra diversi studi legali va affrontata con la stessa serietà e deontologia professionale con cui si gestisce il conflitto in qualsiasi altro settore. Innanzitutto assicurando a ogni cliente un team di account dedicato, in modo da ridurre al minimo le possibili interferenze. In secondo luogo, tramite la riservatezza e la professionalità che la nostra professione richiede, specie quando si gestiscono informazioni delicate e riservate. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

Marketude si concentra inizialmente sulla attività di marketing strategico e quindi aiuta i clienti a trovare un posizionamento quanto più unico è possibile: in tal senso, ogni cliente è diverso da un altro, anche se in prima battuta può sembrare che si occupino delle stesse attività. D'altra parte i clienti non sono tutti concentrati nelle stesse aree geografiche e quindi spesso si rivolgono comunque a mercati diversi. (Giulia Picchi, Marketude)

Lo gestiamo avendo sempre attenzione nel far parte i clienti delle prospettive che via via si presentano e nel prendere decisioni concilianti le loro esigenze. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

Con la massima trasparenza e il buon senso. Quando ci è stata chiesta l'esclusiva abbiamo evitato di lavorare con altri studi. In ogni caso condividiamo con gli studi già clienti l'ingresso di un nuovo studio legale valutando possibili conflitti. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

Attraverso un sistema accurato di chinese wall. (Claudia Galeotti, Edelman)

Al momento non abbiamo in house studi legali che possono considerarsi in concorrenza tra di loro. Comunque sia, attraverso una responsabile gestione separata di incarichi, non vediamo particolari problemi. Resta sempre possibile l'esclusività, che però come tale deve essere adeguatamente remunerata. In perfetto stile legale. (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

■ LA COMUNICAZIONE DEI PROFESSIONISTI

**Nunziant Magrone Studio Legale Associato**  
*Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?*

Sì, ci affidiamo a "Barabino & Partners". Il nostro obiettivo è quello di definire in modo strategico il piano di comunicazione e di accreditamento presso i giornalisti, attraverso il controllo delle informazioni veicolate e la focalizzazione di messaggi chiave collegati all'organizzazione, ai servizi erogati ed alla visione strategica del nostro Studio.

*Per quali ragioni avete (o non avete) abbandonato la gestione interna della comunicazione?*

All'interno dello Studio l'avv. Angela Fulvia Maggio è il partner che raccoglie ed elabora le informazioni interne e dialoga con la società di comunicazione per valutare insieme i contenuti del piano di comunicazione.

*Avete notato miglioramenti nel vostro profitto? Se sì, come li spiegate?*

Abbiamo riscontrato, attraverso il contatto con giornalisti tecnicamente preparati e servizi giornalistici di approfondimento, un vantaggio in termini di opportunità di valorizzare le professionalità dello Studio e di accreditarne i professionisti come esperti in una specifica materia, oltre alla possibilità di selezionare la testata attraverso la quale veicolare messaggi strategici ai lettori che rappresentano il target dello Studio.

*Quali criteri vi hanno portato a scegliere la vostra attuale agenzia di comunicazione? E' la prima che avete?*

Circa 2 anni fa abbiamo selezionato per la prima volta, fra una serie di operatori di media relations, la società che ci sembrava meglio rispondere alle nostre esigenze nel campo della comunicazione.

*Avete un budget dedicato al marketing e alla comunicazione? Quanto copre del vostro fatturato?*

Sì, abbiamo un budget dedicato che varia di anno in anno a seconda degli obiettivi e dei risultati che ci attendiamo.

**Studio Legale De Berti Jacchia Franchini Forlani**  
*Vi affidate a un'agenzia di comunicazione? Quali sono i vostri obiettivi?*

Ci affidiamo ad Image Building con l'obiettivo di dare la maggiore visibilità possibile al nome dello studio e ai suoi professionisti, mettendo in luce le nostre competenze specifiche e il lavoro che svolgiamo attraverso una comunicazione mirata.

*Avete notato miglioramenti nel vostro profitto?*

Il nostro fatturato è in crescita costante, ma non è facile determinare se e quanta parte della crescita derivi da una maggiore visibilità del nome.

*6. Di solito gli studi professionali dedicano un budget per eventuali campagne di marketing?*

Il budget per il marketing e la comunicazione è cresciuto negli anni insieme alla consapevolezza dell'importanza di queste attività. Ogni studio gestisce diversamente questi budget, chi centralmente, chi dividendo il budget per practice/partner, chi dividendo il budget complessivo tra studio e practice. (Federico Cerrato, Dsc Italia)

Nella nostra esperienza attuale direi proprio di sì. (Claudio Rossetti, Echo Comunicazione d'Impresa)

Dipende. Se uno studio legale decide di investire nella comunicazione, il budget può essere dedicato al marketing, agli eventi, alle media relations o può consistere semplicemente in un fee annuale o pluriennale pagato all'agenzia di comunicazione, cui vengono "appaltate" la maggior parte delle attività di comunicazione. Ogni caso è diverso. (Ad Hoc Communication)

Non ho gli elementi per rispondere su eventuali campagne di marketing. Per quanto riguarda la comunicazione intesa come relazioni con i media, ricerca e attivazione di speaking opportunity, attività business to business, la risposta è positiva, ovvero di solito gli studi professionali dedicano un budget specifico per le campagne di comunicazione. (Claudia Galeotti, Edelman)

Alcuni studi non dedicano budget per campagne pubblicitarie, altri valutano anno per anno la strategia, gli studi internazionali rispondono anche alle direttive dell'Head Quarter. In generale i budget dedicati alla pubblicità o agli speciali a pagamento si sono compressi notevolmente e non parlo solo degli studi legali, ma anche di altre realtà professionali. (Luca Vitale, Luca Vitale e Associati)

Gli studi di maggiori dimensioni molte volte sì. Gli studi di piccole e medie dimensioni hanno magari un'idea di massima su quanto vogliono spendere ma non sempre pianificano preliminarmente anche le diverse iniziative su cui allocare il budget e quindi finiscono con il navigare a vista. D'altra parte non è neanche troppo frequente che gli studi siano dotati di un vero e proprio business plan all'interno del quale far confluire anche le risorse per le attività di marketing. (Giulia Picchi, Marketude)

Anche questo dipende dalle dimensioni dello studio professionale, ma in generale stiamo andando sempre più verso una logica di pianificazione del budget di marketing e comunicazione. È il segno che anche in Italia c'è la volontà da parte del settore legale di crescere ed evolversi secondo logiche di marketing che finora hanno caratterizzato gli studi professionali di stampo anglosassone. (Sergio Pisano, MS&L Worldwide)

I grandi Studi hanno senz'altro dei modelli di gestione sofisticati e budget dedicati. Parte del nostro lavoro è anche quello di ottimizzare le spese o di stimolare, quando non siano state definite procedure di pianificazione adeguate, le strutture a dotarsi di sistemi e di modelli di gestione e controllo delle spese di marketing. (Ambrogio Visconti, Parigi Bassini Visconti)

Diciamo che il budget è sempre legato alla congiuntura momentanea e al rapporto costi/benefici. Non esiste, in questo senso, una regola. (Alessandro Pavanati, Della Silva Communication Consulting)

Come si diceva, noi abbiamo conoscenza dell'ambito comunicazionale e degli investimenti che gli studi dedicano a queste attività. Non conosciamo gli altri aspetti del marketing. (Marco Fraquelli - Partner, Sec RP)