

il tema

LE FRONTIERE DELLA COMUNICAZIONE

L'avvocato digitale

Le insegne straniere sono già delle vere e proprie aziende editoriali. Come comunicano sul web gli studi italiani? Lo svela la nuova ricerca sulle sfide “social” per i professionisti

di **Elena Bonanni**

IL DEBUTTO È TIMIDO. EPPUR QUALCOSA si muove. Gli studi italiani hanno iniziato a comunicare nell'ambiente digitale. Il che significa investire maggiormente sui propri siti web, aprire account sui social network e comunicare come un brand. I numeri sono ancora bassi e la fotografia è a macchia di leopardo: se a livello di siti web esiste già un discreto dinamismo, le strategie social sono ancora agli albori.

I dati emergono da una ricerca condotta congiuntamente da TopLegal insieme a **The Story Group - Nati per Raccontarti**, gruppo specializzato nella comunicazione digitale. La ricerca, in corso di pubblicazione e di cui TopLegal Review anticipa qualche risultato, ha voluto indagare lo stato dell'arte delle principali insegne italiane, i primi 25 studi nazionali, allargando l'analisi ai principali concorrenti internazionali. Per rispondere alla domanda: perché uno studio legale dovrebbe comunicare nell'area digitale? In altri termini, perché dovrebbe chiedersi se e quale identità sta assumendo nel mondo di internet?

Se la comunicazione web è un tema complesso dalle molteplici sfaccettature, affonda però le proprie radici nella reputation: la maggior parte delle informazioni si producono e si consumano sul web e i social network stanno diventando sempre più “ag-

gregatori” di tutto ciò che è rilevante nell'orizzonte pubblico contemporaneo. Le imprese, dopo una fase di titubanza, hanno già affrontato lo sbarco sul web e ne hanno tratto strategie di comunicazione innovative. Certo, le logiche di comunicazione degli studi sono ben diverse, soprattutto per il mercato italiano.

Come più volte sottolineato anche da TopLegal Review, il mercato legale in Italia rimane molto auto-referenziale e poco strutturato, una complessità che presenta logiche di comunicazione peculiari, in cui la comunicazione indiretta, quella tra professionisti, è spesso più importante di quella diretta.

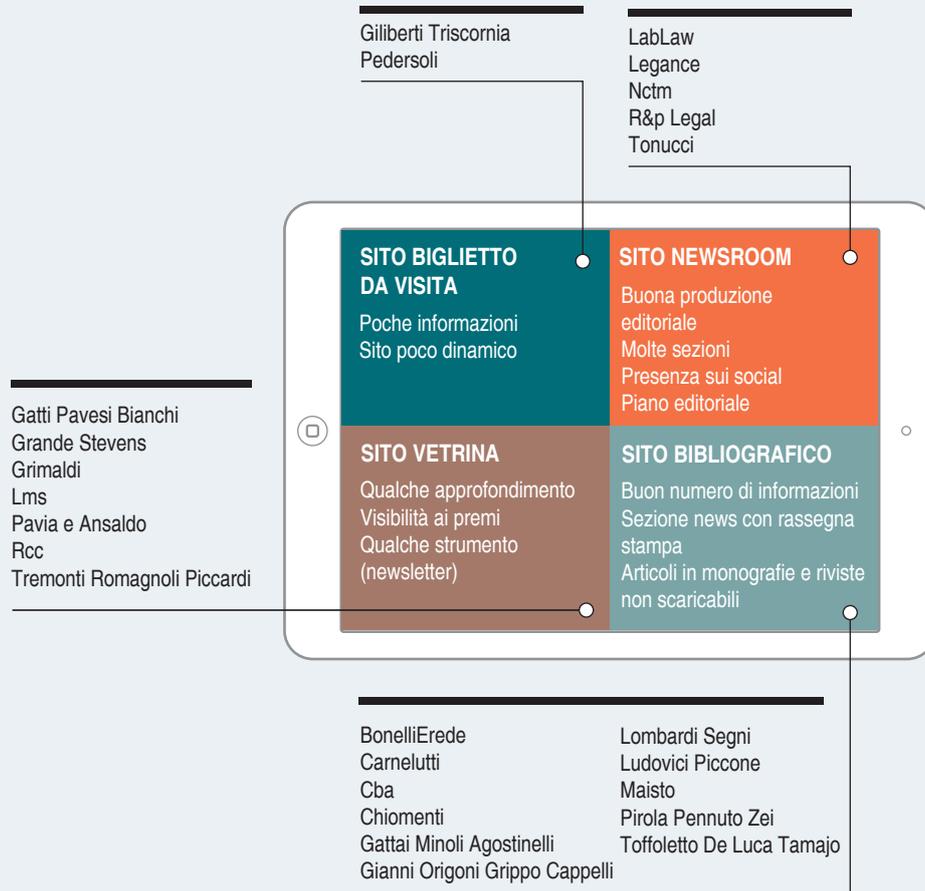
Le sfide digitali

Quando si parla di comunicazione digitale emergono però due temi che paiono strettamente legati alle maggiori sfide attuali e future delle insegne italiane. Da un lato, c'è lo sforzo in atto verso l'istituzionalizzazione, che passa anche attraverso la costruzione di un brand distintivo e riconoscibile. Come ci si muove su internet, come si comunica nel mondo digitale può essere un indicatore importante della capacità dello studio di aver compiuto il salto. O almeno, questo è quello che percepisce il mondo esterno.

il tema

Da sito web a editore

I siti web degli studi si articolano lungo un continuum tra poco comunicativi e molto comunicativi. L'analisi ha identificato quattro tipologie sulla base della presenza o meno di alcune caratteristiche specifiche: sito biglietto da visita (poche informazioni mirate, scarso approfondimento, nomi e contatti); sito vetrina (numero limitato di informazioni, qualche approfondimento e strumento, es. rassegna stampa, newsletter, ma nessuna sezione editoriale); sito bibliografico (un certo numero di sezioni e informazioni, approfondimenti sui temi di interesse, pubblicazioni interne allo studio o contributi in monografie e volumi, talvolta scaricabili in pdf ma non consultabili online); sito newsroom (buona produzione editoriale, molte sezioni, contributi originali leggibili online o scaricabili in pdf, presenza di un piano editoriale più o meno raffinato).



La forza del brand pare sempre più essere un biglietto da visita imprescindibile per insegne che ormai competono in uno scenario allargato e che chiede per crescere di andare a cercare mandati non più solo sulla piazza locale, l'Italia, ma anche fuori confine. La strada qui è già tracciata dalle insegne

straniere che di pari passo a una forte istituzionalizzazione hanno sviluppato una decisa identità digitale (vedi l'approfondimento nel box), sempre più protesa sui contenuti e su una evidente dimestichezza con le nuove tecnologie digitali, l'utilizzo quotidiano dei social network, lo sviluppo di app o piattaforme pro-

il tema

La ricerca

La ricerca si è basata su un'analisi quantitativa e qualitativa della presenza online dei 25 studi legali italiani con il maggiore volume d'affari. È stata sviluppata da TopLegal e The Story Group - Nati per Raccontarti, gruppo di servizi di comunicazione che nasce dall'unione di tre agenzie complementari tra loro (Lifonti & Company, Cabiria BrandUniverse, Social Content Factory), specializzato nelle attività online e offline di reputation management, public relations, sviluppo del brand, videostrategy e storytelling, con una particolare attenzione alla produzione di contenuti di qualità su tutti i linguaggi (parola, visual, video). L'analisi è stata svolta attraverso l'osservazione del sito internet e delle proprietà digitali di ciascuno studio, facendo emergere valori, parole chiave e tono di voce. Sui social network gli estremi di analisi sono dati sia dai numeri (follower, numero di post, frequenza, anzianità del canale) sia dall'analisi delle keyword e degli hashtag utilizzati, nonché degli strumenti specifici del canale (repost, condivisioni, retweet, menzioni ecc...). Strumenti utilizzati: Google, tool di analisi social (Blogmeter, Locowise, Quintly, Digimind), funzioni di ricerche interne ai social network. La fase di raccolta dati si è svolta tra il primo aprile e il primo maggio. ■

prietarie di comunicazione con il pubblico. «In un mondo disintermediato – spiega Diego Lifonti, presidente di The Story Group - la reputazione è data dalla capacità di dialogare con i propri stakeholder e dalla capacità di condividere le competenze. Non è più tempo di rimanere silenti, anche per uno studio legale che, rispetto a molte aziende, ha il vantaggio di avere una padronanza quasi esclusiva di un tema, peraltro molto complesso come quello legislativo e legale. Farsi brand, soprattutto in ambito digitale, si-

gnifica rafforzare la propria reputazione e mostrare il proprio know how: due attività che impongono di mettere in gioco una certa capacità editoriale, soprattutto per organizzazioni come gli studi legali il cui contesto settoriale è soggetto a un continuo mutamento (cambiamenti legislativi, nuove normative, indicazioni europee, trattati internazionali e così via)». Dall'altro lato, si affaccia una generazione di nuovi avvocati cresciuta al ritmo dei tweet. I social sono ormai una modalità di interazione sociale, che come il linguaggio è difficile pensare di “disinnesicare” dalle abitudini delle nuove generazioni. E allora vanno gestiti. Qui si apre non solo il tema di come affrontare il rapporto tra comunicazione dei singoli professionisti e comunicazione dello studio ma anche, con un salto in avanti, l'opportunità di usare il mondo digitale in ottica di sviluppo interno, di crescita dei talenti e del lavoro di squadra. È plausibile pensare che nell'arco dei prossimi dieci anni tutto questo non sarà più un'opzione.

Newsroom o biglietto da visita?

È naturale che ogni studio si sia dotato, nel corso degli ultimi anni, di un sito internet. È un bene “posizionale”: serve a dichiarare la propria esistenza all'interno del mondo digitale. L'analisi condotta dalla ricerca di TopLegal e The Story Group è quindi partita da qui. Dall'osservazione dei siti internet dei 25 studi oggetto di indagine, emerge una certa tendenza consolidata a livello di design e struttura e una ricorrenza pressoché uniforme di alcune caratteristiche e di alcune sezioni, come il logo in alto a sinistra e le pagine dedicate ai professionisti.

A partire da questi elementi di struttura, ciascuno studio mostra un'evoluzione a livello di contenuti che rappresenta un barometro delle scelte operate internamente a livello di comunicazione: prediligere la riservatezza o spingersi nel territorio della “loquacità”. In generale, gli studi presi in considerazione si posizionano lungo un continuum che va dall'estrema discrezione (siti piccoli, poco dinamici, con poche se-

il tema

«Le insegne straniere hanno già sviluppato una decisa identità digitale»

La forza digitale del brand



Per l'analisi di brand la ricerca ha valutato alcuni elementi e metriche quali: la presenza del sito web, una home page accogliente e comunicativa verso l'utente, capace di indirizzarlo verso le sezioni di interesse, una strategia di posizionamento Seo, una strategia di content marketing, una strategia di social media marketing, la tipologia del logo, il tono di voce delle comunicazioni, la coerenza, la coesione della comunicazione, i segnali grafici distintivi, la tipologia di materiali di comunicazione usati.

zioni e quasi nessun contributo editoriale) all'estrema comunicatività (siti ampi e molto aggiornati, spesso dinamici e dotati di piattaforme editoriali come blog e magazine, oltre ad avere una presenza sui social network). Un continuum che però può essere tradotto in quattro precise tipologie: sito biglietto da visita; sito vetrina; sito bibliografico; sito newsroom (vedi infografica). La classificazione risponde alla presenza di alcune caratteristiche specifiche dei siti in esame: la presenza di strumenti di comunicazione come newsletter e sezioni news, la possibilità di visionare o scaricare documenti, la pubblicazione di un blog interno, l'approfondimento dei testi, l'utilizzo di foto o video. Dei 25 studi analizzati, un buon 20% si posiziona nella categoria newsroom, il modello che più si avvicina alla direzione già intrapresa dalle insegne internazionali. Si tratta di **LabLaw**, **Legance**, **Nctm**, **R&p Legal** e **Tonucci**. Per facilitare la navigazione

e rafforzare l'engagement e l'accoglienza uno strumento usato dai siti internazionali sono poi le call to action. È il caso di **Skadden Arps Slate Meagher & Flom** che in un sito ricco di informazioni propone diverse "call to action". In Italia, questa formula è adottata per esempio da **BonelliErede** che in apertura di sito, articolato in 13 sezioni, propone una call to action immediata: "Che cosa cerchi?"

Oltre la riservatezza

La scelta di utilizzare il proprio sito internet e in generale le proprie piattaforme come sede di un lavoro più ampio di ricerca e produzione di contenuti può avere un fine molto specifico: comunicare la padronanza dello studio sulle questioni dirimenti della professione, trasmettere la sua capacità di aggiornarsi e rimanere al passo coi tempi e rendere più

il tema

semplice l'individuazione dell'insegna attraverso i motori di ricerca, presidiando più parole chiave possibile. Accanto al valore della riservatezza, si affianca quindi sempre più il valore di autorevolezza, intesa come la capacità di influenzare il panorama della professione legale in Italia attraverso innovazione, capacità espositiva e, in molti casi, puntualità rispetto alle trasformazioni legislative del nostro paese, dell'Unione Europea e degli stati in cui sono presenti. Con il risultato di diventare un interlocutore del dibattito contemporaneo. È in questa direzione che si stanno muovendo anche tutte le principali insegne americane e inglesi che stanno diventando veri e propri editori digitali che fanno anche ampio uso di tecniche quali lo storytelling. In questa prospettiva, gli studi internazionali pubblicano i riferimenti dei professionisti dedicati alle media relation, l'eventuale ufficio stampa di riferimento e modalità di contatto facilmente fruibili.

Dall'analisi del campione italiano sorprende invece che la maggior parte dei siti non dia alcuna rilevanza alle strutture di comunicazione dello studio, come per esempio i partner dedicati alle media relations. Un atteggiamento che evidenzia una sorta di dicotomia nella comunicazione digitale degli studi oggetto di questa analisi: da una parte il riconoscimento della necessità di andare online; dall'altra, la volontà di mantenere comunque un profilo riservato.

L'importanza del branding

Se uno studio legale decide di entrare nell'arena digitale, una delle prime azioni dovrebbe essere quella di dotarsi di un volto pubblico quanto più possibile univoco, e di essere in grado di trasmetterlo all'esterno. In poche parole, deve mostrare una certa capacità di farsi brand. Ecco perché la comunicazione digitale diventa una cartina al tornasole del grado di istituzionalizzazione dello studio. In base all'osservazione dei contenuti del sito, l'analisi ha quindi valutato il livello di branding comunicato dai diversi studi legali. Il branding è l'insieme di attività di de-

finizione e comunicazione che permette a un individuo, un'azienda o un'organizzazione di sviluppare in modo univoco la propria identità, adottando un volto pubblico unico e parlando con un tono di voce ben riconoscibile.

Su questo fronte spiccano: LabLaw, Legance, Nctm, R&p Legal e Tonucci (vedi *infografica nella pagina precedente*). L'analisi ha considerato elementi quali il grado di accoglienza della home page e la capacità di indirizzare l'utente verso le sezioni di interesse, le strategie Seo (acronimo che significa Search engine optimization) e di content marketing, e fattori quali il tono usato nella comunicazione e i segni grafici distintivi.

LinkedIn & Co.

Anche i social media rientrano nelle attività che concorrono a creare un brand nel mondo digitale. Questo però è uno dei terreni meno battuti dalle insegne italiane: quasi tutte le insegne considerate stanno muovendo i primi passi su **LinkedIn**, un gruppetto è sbarcato su **Twitter** mentre solo tre hanno una vera e propria pagina su **Facebook**. Tuttavia, qualcuna — Nctm — si spinge addirittura su **Flipboard** e **Instagram** e c'è chi — R&p Legal — ha aperto un account su **Google+**. Alcuni studi hanno mostrato una certa sensibilità verso l'uso del video e sette di essi utilizzano una piattaforma online, seppur spesso non troppo pubblicizzata (**Toffoletto De Luca Tamajo**, Nctm, BonelliErede, LabLaw, Legance, **Gattai Minoli Agostinelli**, R&p Legal)

Ventiquattro sui venticinque studi del paniere considerato hanno un proprio profilo LinkedIn. Che tipo di post condividono questi studi? LinkedIn viene scelto principalmente come estensione del sito, come luogo dove riportare le principali news sulle operazioni seguite, dove condividere la propria partecipazione ad eventi e conferenze, diffondere comunicazioni interne sugli avvocati e richieste di recruiting, parlare dei premi e dei riconoscimenti ottenuti. Rispetto al sito web, LinkedIn pare essere l'ambiente

il tema

La presenza social degli studi

STUDI	 FOLLOWER LINKEDIN	 FOLLOWER TWITTER	 FACEBOOK
BonelliErede	7.274	0	pagina
Carnelutti	4.046	0	no
Cba	1.987	0	solo localizzazione
Chiomenti	6.874	527	solo localizzazione
Gattai Minoli Agostinelli	8.51	0	solo localizzazione
Gatti Pavesi Bianchi	49	0	pagina
Gianni Origoni Grippo Cappelli	9.041	0	solo localizzazione
Giliberti Tricornia	132	0	no
Grande Stevens	0	0	no
Grimaldi	772	0	solo localizzazione
LabLaw	910	958	pagina
Legance	2.735	77	solo localizzazione
Lms	672	0	no
Lombardi Segni	671	0	solo localizzazione
Ludovici Piccone	430	0	no
Maisto	1.063	0	solo localizzazione
Nctm	5.473	1.390	solo localizzazione
Pavia e Ansaldo	1.007	0	solo localizzazione
Pedersoli	2.920	0	solo localizzazione
Pirola Pennuto Zei	2.868	415	pagina
R&p Legal	1050	72	pagina
Riolo Calderaro Crisostomo	.197	0	no
Toffoletto De Luca Tamajo	2.753	0	no
Tonucci	1.717	0	solo localizzazione
Tremonti Romagnoli Piccardi	no	no	no

La tabella presenta per il paniere di studi analizzato il numero di follower LinkedIn, il numero di follower Twitter e la tipologia di presenza su Facebook. In questo ultimo caso si può trattare di presenza o meno di una propria pagina di Facebook o della semplice modalità localizzazione, tenendo presente che quest'ultima è spesso user-generated, ossia creata automaticamente dagli utenti che si localizzano negli studi e dunque non dipende da una scelta dell'insegna.

dove emerge maggiormente il tono di voce e l'identità unica degli studi, pur sottolineando che la maggior parte dell'attività riguarda condivisioni di notizie esterne e non lo sviluppo di un vero e proprio piano editoriale. Il profilo con più follower è lo studio **Gian-ni Origoni Grippo Cappelli**, seguito da BonelliErede e **Chiomenti** (dati aggiornati a inizio maggio).

Tra i più attivi, come frequenza di post al mese, c'è BonelliErede, seguito da Tonucci e R&p Legal. Diversi studi presenti su LinkedIn hanno mostrato interesse anche per Twitter. Tuttavia, solo sei sui 25

più grandi studi italiani analizzati sono presenti con un profilo su questa piattaforma. Si tratta di: Nctm, LabLaw, Chiomenti, **Pirola Pennuto Zei**, Legance, R&p Legal. L'indagine ha anche censito il numero complessivo di tweet riferibili al paniere considerato scoprendo che ammontano a un totale di 4.498. Un numero certamente esiguo nel mondo dei "cinguet-tii". Gli studi più attivi sono LabLaw, Pirola Pennuto Zei e R&p Legale Nctm. Quali contenuti viaggiano su Twitter nel mondo degli studi legali? Twitter viene utilizzato per la maggior parte delle volte come un

il tema

«La comunicazione digitale è una leva di ulteriore rafforzamento del brand»

Le strategie degli studi internazionali

Comunicazione digitale come leva di ulteriore rafforzamento del brand. È questa la direzione verso cui si stanno muovendo le principali insegne internazionali. Se gli studi americani e inglesi rappresentano un benchmark in termini di istituzionalizzazione, forse non è un caso che anche la loro strategia digital sia già fortemente sviluppata lungo direttrici ben definite e omogenee tra gli studi. La prima differenza sostanziale che emerge dalla ricerca, che offre una panoramica dettagliata anche sulle principali insegne estere, è che i grandi studi newyorchesi (**Skadden Arps Slate Meagher & Flom, White & Case, Sullivan & Cromwell**) e londinesi (i magic circle ma anche DLA Piper) sono ormai diventati delle vere e proprie newsroom. Quasi tutti gli studi stranieri (sono stati presi in considerazione i siti web inglesi e americani) adottano infatti un'impostazione incentrata sul contenuto, strutturato su diversi format: le news; gli articoli; approfondimenti; report; le riflessioni sull'evoluzione della professione legale. Inoltre, i siti degli studi inglesi e americani mostrano una forte dimestichezza con le nuove tecnologie digitali, intesa come organiz-

zazione del sito mobile-responsive, utilizzo quotidiano dei social network, sviluppo di app o piattaforme proprietarie di comunicazione con il pubblico. In particolare, la ricerca ha messo in luce tre caratteristiche particolarmente evidenti nel segnare la differenza tra gli studi stranieri e quelli italiani:

1. La già avvenuta transizione da siti bibliografici o siti vetrina a siti newsroom: quasi tutti si avvalgono di una significativa produzione di contenuti e di news interne allo studio, quotidianamente condivisa sui social network.
2. La pubblicazione delle strutture interne di comunicazione dello studio: professionisti dedicati alle media relation, eventuale ufficio stampa di riferimento, modalità di contatto chiare e riportate nel sito.
3. La "sparizione" delle pagine dedicate ai professionisti, molto meno in evidenza rispetto allo studio italiano. Pagine che esistono ancora ma sono a distanza di qualche "click" dalla home page. Una cartina al tornasole dell'impostazione istituzionalizzata e meno personalistica di questi studi che viene riflessa anche nella loro comunicazione digitale.

luogo dove informare il proprio pubblico sulle news interne degli studi, ma soprattutto per informare su novità e aggiornamenti del settore. Spesso si parla dei premi vinti o si condividono le notizie sulle operazioni effettuate, ma raramente si tratta anche qui di un lavoro editoriale dell'insegna. L'utilizzo degli hashtag non è poi diffuso: non ci sono molti hashtag creati ad hoc e si usano, con parsimonia, quelli già esistenti.

Gli hashtag più comuni nell'ultimo anno sono stati "compliance" e "privacy". Infine, il livetwitting è ancora per pochi: dei sei studi analizzati, sono tre quelli che si dedicano alla cronaca live degli eventi dello studio. Facebook viene utilizzato dalla maggior parte degli studi analizzati come localizzazione puramente informativa su dove si trovano. Su un campione di 25 studi ana-

lizzati, infatti 14 beneficiano di questa modalità (che non dipende da una scelta dell'insegna ma dall'attività degli utenti che decidono di localizzarsi), mentre solo 5 studi legali hanno creato una pagina.

La riluttanza degli studi ad abbracciare i social network si può spiegare attraverso una duplice lettura. In primo luogo, mentre il sito è uno spazio editoriale in cui è lo studio ad avere il controllo della situazione, i social sono il regno della disintermediazione dove si entra in un dialogo direttamente con il pubblico. Questo significa un aumento della complessità nella gestione della comunicazione. Eppure, internet parla già di loro, attraverso quotidiani online, blog di esperti, spigolature di altre notizie, talvolta nel chiacchiericcio indistinto dei social media. Con tutto ciò che ne con-

il tema

segue, come l'analisi di sentiment dei commenti del pubblico che possono essere non sempre benevoli. Nel nostro caso, peraltro, dall'analisi della conversazione online è emerso un sentiment abbastanza neutro nei confronti degli studi, in generale i commenti lasciati dal pubblico sono pochi, prevalentemente su Facebook e quasi mai critici. In secondo luogo, a fronte di questa complessità non pare immediata per un'insegna la logica alla base di una presenza social. Tuttavia, per la costruzione di un brand forte e coerente è necessario che tutte le voci che parlano dello studio, anche quelle non controllate, vadano nella stessa direzione. Senza dimenticare che chi compra i servizi legali sono quelle stesse persone che ormai sono sempre più abituate a scambiarsi opinioni e informazioni anche sul web.

Anche per gli studi legali può essere così importante saper trovare una propria identità nella comunicazione social, sfruttando anche le occasioni di visibilità e prestigio garantite da eventi pubblici anche sulle piattaforme che possono sembrare meno "professional" per l'attività di uno studio. Caso emblematico è stata la cessione del **Milan** a Li Yonghong, nuovo proprietario ufficiale. In questa occasione Gattai Minoli Agostinelli è stato taggato su Facebook e Twitter in moltissimi articoli riguardanti l'accaduto. Se avesse avuto una pagina Facebook e un account Twitter, un intervento dello studio avrebbe avuto un importante ritorno di engagement e di reputation. Come peraltro è successo a Nctm, che coinvolto nella battaglia legale di Mogol contro gli eredi di Lucio Battisti ha scelto di condividere la notizia su Twitter ottenendo un buon engagement. Inoltre, i social possono rivelarsi uno strumento (ad oggi poco sfruttato) per rafforzare l'identità interna dello studio. Sempre Nctm, per esempio, organizza diverse iniziative "corporate" pubblicizzate anche tramite social, un esempio è la nuova Nctm corporate run. Ecco che un'iniziativa di employer branding, che sia anche un evento sportivo o una sfida calcistica tra studi, può venire supportata da una strategia social capace di coinvolgere i propri professionisti in iniziative sviluppate sotto la "bandiera" dello studio. Queste iniziative rimangono però spesso fuori dai radar del-

STUDI	FREQUENZA TWEET/MESE
LabLaw	50
Pirola Pennuto Zei	30
R&p Legal	30
Nctm	15
Legance	4
Chiomenti	2

la comunicazione social degli studi. Una circostanza che apre riflessioni su come declinare i social per potenziare il team building: pochi studi fanno leva sulle piattaforme digitali per creare uno "spirito di corpo" tra i professionisti e stimolare il confronto interno. «Le risorse digitali – afferma Lifonti - possono essere utili anche per la comunicazione interna e quindi lo sviluppo e la retention dei talenti. Anzi, risulta ancora più fondamentale per un business fatto di persone e di relazioni come quello legale. Se l'importanza della comunicazione interna e dell'employer branding verso i dipendenti è stata riconosciuta da settori come quello finanziario e industriale, molto più legati ai grandi numeri e alla tecnologia, dovrebbe essere ancora più centrale in un business fatto di persone dove il talento fa la differenza in un grado ancora maggiore. Sapersi raccontare come datore di lavoro di riferimento diventa infatti cruciale anche nell'ambito legale per garantirsi i candidati migliori, in grado di aiutare gli studi a crescere e a svilupparsi aumentando la propria reputazione e le proprie competenze».